



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

Empowerment organizacional y competencias gerenciales en la
gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de
Chorrillos, Lima, 2020

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad**

AUTOR:

Mtro. Alvarez Morales, Victor Eduardo (ORCID: 0000-0002-1440-6381)

ASESORA:

Dra. Guzman Meza, Maritza Emperatriz (ORCID: 0000-0003-1514-5440)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas y del Territorio

LIMA - PERÚ

2020

Dedicatoria

A mi hija Mirlita quien está en camino y la esperamos con mucho amor. A mi eterna compañera, Mirla Campos, quien además de ser la madre de mi única hija, es la mujer más maravillosa del universo, a quien deseo tener al lado el resto mi vida; y quien es y será siempre el amor de mi vida y pilar fundamental de todo lo que soy.

Agradecimiento

Mi agradecimiento y reconocimiento a todas esas grandiosas personas que de algún modo han hecho posible el desarrollo de esta tesis y a quienes quiero expresar mi gratitud por el valioso apoyo y confianza que me han brindado.

En primer lugar, quiero agradecer a la Universidad Cesar Vallejo y mis profesores de posgrado por el constante apoyo y dedicación.

A la Policía Nacional del Perú, mi alma mater por siempre, por inculcarme valores durante mis 10 años de servicio y a mi unidad, DIRANDRO, donde desarrollé habilidades que nunca pensé tener y conocer la esencia de las personas.

Debo un especial reconocimiento al Estado Mayor del Ejército Peruano y a la plana de Oficiales de la Escuela Militar de Chorrillos por la confianza que depositó en mí y la motivación para aventurarme en esta travesía durante los años de investigación.

Índice de contenido

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenido	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos	vii
Resumen	viii
Abstract	xi
Resumo	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	16
III. METODOLOGÍA	25
3.1. Tipo y diseño de investigación	25
3.2. Variables y operacionalización de las variables	26
3.3. Población, muestra y muestreo, unidad de analisis	28
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
3.5. Procedimientos	30
3.6. Métodos de análisis de datos	30
3.7. Aspectos éticos	
30	
IV. RESULTADOS	32
V. DISCUSIÓN	53
VI. CONCLUSIONES	57
VII. RECOMENDACIONES	59
VIII. PROPUESTAS	60
REFERENCIAS	62
ANEXOS	73

Índice de tablas

Tabla 1.	<i>Frecuencia de la variable independiente empowerment organizacional en la Escuela Militar de Chorrillos 2020</i>	32
Tabla 2.	<i>Frecuencia de la variable independiente competencias gerenciales en la Escuela Militar de Chorrillos 2020</i>	33
Tabla 3.	<i>Frecuencia de la variable dependiente gestion por resultados en la Escuela Militar de Chorrillos 2020</i>	34
Tabla 4.	<i>Niveles de la dimensión de la variable empowerment organizacional en la Escuela Militar de Chorrillos 2020</i>	35
Tabla 5.	<i>Niveles de la dimensión de la variable competencias gerenciales en la Escuela Militar de Chorrillos 2020</i>	37
Tabla 6.	<i>Niveles de la dimensión de la variable gestion por resultados en la Escuela Militar de Chorrillos 2020</i>	39
Tabla 7.	<i>Comparacion de los niveles de empowerment organizacional, competencias gerenciales y gestion por resultados en la Escuela Militar de Chorrillos 2020</i>	41
Tabla 8.	<i>Prueba de normalidad o bondad</i>	42
Tabla 9.	<i>Resultado de ajuste hipotesis general</i>	46
Tabla 10.	<i>Pseudo R cuadrado hipotesis general</i>	47
Tabla 11.	<i>Resultado de ajuste hipotesis especifica 1</i>	47
Tabla 12.	<i>Pseudo R cuadrado hipotesis especifica 1</i>	48
Tabla 13.	<i>Resultado de ajuste hipotesis especifica 2</i>	48
Tabla 14.	<i>Pseudo R cuadrado hipotesis especifica 2</i>	49
Tabla 15.	<i>Resultado de ajuste hipotesis especifica 3</i>	49
Tabla 16.	<i>Pseudo R cuadrado hipotesis especifica 3</i>	50
Tabla 17.	<i>Resultado de ajuste hipotesis especifica 4</i>	50
Tabla 18.	<i>Pseudo R cuadrado hipotesis especifica 4</i>	51
Tabla 19.	<i>Resultado de ajuste hipotesis especifica 5</i>	51

Tabla 20. *Pseudo R cuadrado hipotesis especifica 5*

52

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i>	Frecuencia de la variable independiente empowerment organizacional en la Escuela Militar de Chorrillos 2020	32
<i>Figura 2.</i>	Frecuencia de la variable independiente competencias gerenciales en la Escuela Militar de Chorrillos 2020	33
<i>Figura 3.</i>	Frecuencia de la variable dependiente gestion por resultados en la Escuela Militar de Chorrillos 2020	34
<i>Figura 4.</i>	Niveles de la dimensión de la variable empowerment organizacional en la Escuela Militar de Chorrillos 2020	36
<i>Figura 5.</i>	Niveles de la dimensión de la variable competencias gerenciales en la Escuela Militar de Chorrillos 2020	38
<i>Figura 6.</i>	Niveles de la dimensión de la variable gestion por resultados en la Escuela Militar de Chorrillos 2020	40
<i>Figura 7.</i>	Comparacion de los niveles de empowerment organizacional, competencias gerenciales y gestion por resultados en la Escuela Militar de Chorrillos 2020	41

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia si el empowerment organizacional y competencias gerenciales inciden en la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, Lima 2020.

La metodología empleada para la elaboración de esta tesis es de enfoque cuantitativo, de tipo básica que se ubica en el nivel correlacional causal. El diseño es no experimental, de corte transversal. La población fue de 60 empleados, se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, es decir, el tamaño muestral estuvo representado por mismos 60 individuos teniendo un cuestionario para cada variable, confiabilidad de 0,959 para empowerment organizacional, 0,936 para competencias gerenciales y 0,900 para gestión por resultados.

Los resultados determinaron una significancia de $p = ,000$ en ambos casos, menor a 0.05, lo cual indica el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo estadísticamente que: El empowerment organizacional incide significativamente con la gestión por resultados con un nivel de incidencia de ($r = ,923$) nivel muy alto, por otro lado se evidencia que las competencias gerenciales inciden significativamente con la gestión por resultados, con un nivel incidencia de ($r = ,930$) nivel muy alto de acuerdo a la respuestas obtenida mediante la aplicación de los instrumentos.

Palabras clave: Empowerment, competencias, gestión

Abstract

The objective of this research was to determine the incidence if organizational empowerment and managerial competencies affect management by results in employees of the Military School of Chorrillos, Lima 2020.

The methodology used for the preparation of this thesis is of a quantitative approach, of a basic type that is located at the causal correlational level. The design is non-experimental, cross-sectional. The population was 60 employees, an intentional non-probabilistic sampling was used, that is, the sample size was represented by the same 60 individuals having a questionnaire for each variable, reliability of 0.959 for organizational empowerment, 0.936 for managerial competencies and 0.900 for management for results.

The results determined a significance of $p = .000$ in both cases, less than 0.05, which indicates the rejection of the null hypothesis and the alternative hypothesis is accepted, statistically concluding that: Organizational empowerment significantly affects results-based management with a level of incidence of ($r = .923$) very high level, on the other hand it is evidenced that managerial competencies significantly affect management by results, with an incidence level of ($r = .930$) very high level according to the responses obtained by applying the instruments.

Keywords: Empowerment, competencies, results-based management

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi determinar a incidência se o empoderamento organizacional e as competências gerenciais afetam a gestão por resultados em funcionários da Escola Militar de Chorrillos, Lima 2020.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desta tese é de abordagem quantitativa, de tipo básico que se situa no nível de correlação causal. O projeto é não experimental, transversal. A população foi de 60 funcionários, foi utilizada uma amostragem não probabilística intencional, ou seja, o tamanho da amostra foi representado pelos mesmos 60 indivíduos possuindo questionário para cada variável, confiabilidade de 0,959 para empoderamento organizacional, 0,936 para competências gerenciais e 0,900 para gestão por resultados.

Os resultados determinaram significância de $p = 0,000$ em ambos os casos, inferior a 0,05, o que indica a rejeição da hipótese nula e a hipótese alternativa é aceita, concluindo estatisticamente que: Empoderamento organizacional afeta significativamente a gestão baseada em resultados com um nível de incidência de ($r = .923$) nível muito alto, por outro lado, é evidenciado que as competências gerenciais afetam significativamente a gestão por resultados, com um nível de incidência de ($r = .930$) nível muito alto de acordo com as respostas obtidos pela aplicação dos instrumentos.

Palavras-chave: Empoderamento, competências, gestão baseada resultados

I. INTRODUCCIÓN

Se conoce que en los ejércitos de la antigüedad tuvieron diferentes visiones y fueron organizaciones absolutamente disciplinadas que tenían a los gobernantes, emperadores y monarcas de aquella época para expandir sus dominios y territorios, esta fue la razón que los llevaba a preparar líderes natos guerreros, quienes entrenaban militarmente a sus tropas para luchar en el campo de batalla y seguir expandiéndose.

Durante la existencia de los espartanos analizamos los primeros sistemas de gestión por resultados, adiestramiento o formación para los militares, asimismo, en ese tiempo llamados simplemente guerreros; también las guerras se disputaban a pie (excepto divisiones de caballería).

Conforme ha ido impactando la modernización y evolucionando el mundo, como Japón, China, EE.UU, Alemania, Rusia e Inglaterra el entrenamiento en aspectos administrativos y el denominado empowerment organizacional juegan un rol decisivo dentro de las escuelas militares que han tomado más importancia, toda vez que los países en la actualidad se encuentran en riesgo constante de ser invadidos por huestes extranjeras, por lo tanto, se necesitarán siempre personal especializado con capacidades gerenciales.

En el caso del Perú, no es ajeno a las diferentes amenazas de los países colindantes limítrofes, principalmente del sur y norte, y así como también la usual presencia de componentes subversivos que comienzan un conflicto de intereses internos, se ha tenido mucho interés por contar con un Ejército Peruano que esté a la altura de tener habilidades gerenciales al igual que las grandes empresas privadas.

Por consiguiente, en lo institucional, la Escuela Militar de Chorrillos (EMCH CFB), tiene como misión principal formar líderes militares, para la conducción de las operaciones de aspecto administrativo, con un desempeño profesional impecable y de poseer un nivel de empowerment organizacional que permita brindar una buena formación al personal de las unidades especializadas y grandes unidades de combate terrestre demostrando una gestión por resultados incomparable.

La EMCH CFB, es la institución de la educación designada a la formación pregrado en el glorioso Ejército del Perú, posee una autorización en el marco legal para que tenga la potestad para brindar títulos a nombre de la nación; el cual, tiene los mismos estándares del sistema educativo nacional, ordenando que deben estar organizadas en base a procedimientos aprobados según el Congreso de la República del Perú 2019. Asimismo, el Ministerio de Defensa (MINDEF 2019) remitió una Directiva con N° 020-2009-MINDEF-SG-VPD/DIGEDOC el cual dispone que las instituciones educativas del sector Defensa, deberán adecuarse al sistema educativo nacional. Entonces, lo descrito obliga a mejorar categóricamente la calidad educativa en la EMCH y, tal como lo establece mejorar las competencias de todos los empleados que laboran para dicha institución,

Del mismo modo, en el área de investigación de la EMCH, hasta hoy en día, no hay resultados que sean buenos y notorios para el desarrollo institucional de la escuela; no se presentan publicaciones científicas o de opinión en ningún medio. Este problema se origina principalmente en la EMCH CFB y se ha esparcido a lo largo en el Ejército del Perú.

Existe también una gran falta de integración y comunicación entre los procesos de la EMCH CFB, problema constante que aqueje a la institución debido al tipo de organización vertical que se rige principalmente en funciones con los que esta escuela ha venido desempeñando desde sus inicios.

Adicionalmente, se han visto que los resultados de gestión administrativa y competencias gerenciales no son los más satisfactorios con respecto a los índices de una excelente calidad. Son claramente observables que no se están logrando los objetivos que establece el PEI al 2021 del Ejército donde se establece una gestión administrativa y competencias gerenciales de alto impacto

P.G ¿Cómo incide el empowerment organizacional y las competencias gerenciales en la gestión por resultados en empleados de la escuela militar de chorrillos, Lima 2020? Asimismo, los P.E. son: ¿Cómo incide el empowerment organizacional y las competencias gerenciales en la dimensión planificación de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020?, ¿Cómo incide el empowerment organizacional y las competencias gerenciales en

la dimensión presupuesto por resultados de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020?, ¿Cómo incide el empowerment organizacional y las competencias gerenciales en la dimensión gestión financiera de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020?, ¿Cómo incide el empowerment organizacional y las competencias gerenciales en la dimensión gestión de programas y proyectos de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020? Y ¿Cómo incide el empowerment organizacional y las competencias gerenciales en la dimensión monitoreo y evaluación de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020?

O.G: Determinar la incidencia si el empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide en la gestión por resultados en empleados de la escuela militar de chorrillos, Lima 2020. Los O.E son: Establecer la incidencia si el empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide en la dimensión planificación de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020, Establecer la incidencia si el empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide en la dimensión presupuesto por resultados de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020, Establecer la incidencia si el empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide en la dimensión gestión financiera de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020, Identificar la incidencia si el empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide en la dimensión gestión de programas y proyectos de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020 y Identificar la incidencia si el empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide en la dimensión monitoreo y evaluación de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020

H.G: El empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide significativamente en la gestión por resultados en empleados la Escuela Militar de Chorrillos, 2020. H.E: El empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide significativamente en la dimensión planificación de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020, El

empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide significativamente en la dimensión presupuesto por resultados de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020, El empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide significativamente en la dimensión gestión financiera de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020, El empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide significativamente en la dimensión gestión de programas y proyectos de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020 y El empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide significativamente en la dimensión monitoreo y evaluación de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020.

Por otra parte, Martínez (2015) precisa que todos los investigadores deben de justificar las razones y los motivos del desarrollo de sus respectivos estudios, consecuentemente, la presente investigación se justifica por lo siguiente:

Con respecto a lo teórico se va a contrastar la incidencia de la variable Gestión por resultados con el empowerment organizacional y las competencias gerenciales para verificar que existe una relación significativa, obteniéndose nuevos conocimientos teóricos sobre el tema. Desde lo práctico, porque al culminar la investigación se va a contar con nuevas formas de ejercer el empowerment organizacional y competencias gerenciales, lo que se podría adaptar a investigaciones similares. Desde lo social, ya que como resultado de esta investigación se obtendrán resultados que irán en beneficio de la población peruana en general tanto militar como civil para crecer todos unidos como una sola nación y mejorar la forma de vivir de toda la población.

Desde lo normativo, en vista que del resultado obtenido de este estudio va a brindar nuevas reglas, políticas públicas, normas, leyes, directivas, órdenes y conclusiones respecto al empowerment organizacional y competencias gerenciales en la gestión por resultados. Desde lo metodológico, porque en la presente investigación se administrarán instrumentos para medir las

variables, así mismo se tendrá un procedimiento para el análisis de los datos y posteriormente brindar unas recomendaciones con respecto a las conclusiones encontradas. Desde lo epistemológico, pues el estudio se convierte en una indagación de la naturaleza camino hacia lo científico. Asimismo, se considera al método científico como el punto de referencia para determinar si el trabajo realizado es validado o rechazado porque se indaga a la investigación científica y al producto que se obtiene de esta investigación creando un nuevo conocimiento.

II. MARCO TEÓRICO

A través de un análisis de las variables de estudio, se fundamentó y se tomó en cuenta las investigaciones internacionales como a Romanetti (2019) mencionan en su artículo científico que el objetivo del trabajo elaborado fue determinar el tipo de impacto en la estrategia de empowerment organizacional o también denominado empoderamiento de los trabajadores que se encontraban en situación activa dentro de la empresa y las capacidades de gerenciamiento. El trabajo fue un estudio de nivel descriptivo de tipo correlacional causal, empleando una muestra de 130; el instrumento empleado fue la encuesta en su proceso de recopilación de información para reconocer el nivel de empowerment o empoderamiento del grupo control. Con respecto al análisis para este estudio fue el KR20 el cual arroja una fiabilidad de 0,97 el cual significa que posee un alto nivel de confiabilidad. Las conclusiones de artículo analizaron diferentes estrategias aceptadas por la alta gerencia para el apoderamiento de los trabajadores y de esta manera ir mejorando continuamente las competencias administrativas o gerenciales dependiendo sea el caso. Se afirmó finalmente que el empoderamiento de los colaboradores se vuelve en una técnica o estrategia de motivación en el entorno laboral.

Araujo (2018) hace mención que las competencias gerenciales poseen una incidencia con la estrategia en que los objetivos de las instituciones se cumplen. Para el resultado en sus planes o estrategias posibilita tomar las acciones para mejorar todos los recursos con la que la institución cuenta. Los resultados a la que la investigación fue rigurosamente procesada arrojó que los

empleados de una empresa con las competencias gerenciales son altamente competentes.

De acuerdo con Sánchez (2017), sustentó una investigación doctoral llevada a cabo en Puerto Rico cuyo objetivo principal fue identificar la incidencia del empowerment organizacional en las habilidades gerenciales del personal civil en bases militares. Asimismo, la metodología, en este caso en particular, fue de enfoque cuantitativo puesto que se enfoca en la variación de estándares y resultados numéricos. Fue un trabajo de tipo aplicada, de diseño correlacional causal. De la misma manera, su muestra la cual fue elegida por conveniencia estuvo conformada por 1,760 personas con distintos cargos administrativos, se utilizó un muestreo probabilístico. La técnica empleada en el estudio no exploratorio fue la realización de una encuesta y el instrumento aplicado en este trabajo fue el cuestionario el cual obtuvo una confiabilidad de acuerdo con el coeficiente Cronbach de 0.95 a través del programa estadístico SPSS 22. De acuerdo con los resultados estadísticos, se aplicó el tipo de análisis inferencial obteniendo una significancia de 5%, a través de la prueba de T-student. El estudio concluyó que la correlación evidencia que la cultura del empowerment organizacional afecta e influye en gran medida a las habilidades gerenciales en las distintas bases militares cuyo resultado comparativo fue de 14.5 a 17,2, obteniendo una efecto o incidencia significativa.

Moreno (2017) realizó un estudio exploratorio para verificar si el empowerment organizacional y el liderazgo inciden en las habilidades gerenciales para verificar el logro de ventajas competitivas y comparativas. La metodología empleada fue de tipo descriptivo correlacional causal, a través de un análisis estadístico, y la técnica que se aplicó fue la encuesta. Arrojó como resultado una relación directa entre las variables independientes: empowerment organizacional, liderazgo. Esta relevante información aporta a los empresarios, así como las instituciones de la región, quienes deben considerar el empowerment, y el liderazgo como un aliado a sus estrategias de calidad de mejora.

Para Castro, Fossi, Guerrero y Vera (2016), publicó un artículo científico que el cual contó con una idea principal de identificar la incidencia entre las competencias gerenciales en el personal de planta de una institución y control

de los proyectos. Se basó en un diseño correlacional causal. Fueron una población de 19 individuos elegidos al azar, 20 docentes y 30 representantes. El instrumento de acuerdo al alfa de Cronbach arrojó un 0.89 %, el cual contó con una fiabilidad alta. Las recomendaciones finales para este estudio: Fortalecer las competencias gerenciales en la institución para que se cree un mejor ambiente laboral e incremente la productividad de los empleados.

Es importante considerar estudios nacionales para una mejor relevancia, por eso es necesario incluir a Bonilla (2019), en el trabajo realizado para conseguir el grado de doctor en una universidad del departamento de Trujillo. Llevó a cabo una investigación de incidencia sobre el empowement organizacional y capacidad gerencial en la gestión por procesos. Los objetivos fueron determinar la incidencia del empowement organizacional y capacidad en la gestión por resultados gerencial sobre la gestión por procesos en empleados de una base militar en Trujillo. El método empleado se desarrolló mediante el hipotético deductivo. Enfoque cuantitativo bajo. El presente diseño en este estudio fue no experimental aplicando un corte transversal de tipo correlacional causal, la muestra llevada a análisis fue de manera censal, asimismo, se trabajó con el 100% de población de la investigación debido a que se contó con una muestra relativamente minúscula, es decir, de 110 trabajadores, siendo una encuesta la técnica para recolectar datos valiosos, es decir, se contó con instrumento fue el cuestionario, específicamente la escala Lickert con las que se llegó a la siguiente conclusión que el 88% consideraron que el empowement organizacional mejoraría los resultados y llegarían más rápidamente a las metas trazadas por la empresa. Los resultados evidenciaron estadísticamente una significancia alta, $r_s=,0,95$, $p <0.05$.

Alvarado (2018), en su trabajo doctoral el objeto del estudio fue identificar el comportamiento del proceso de como los gerentes aplican el sistema gestión administrativa y su incidencia en la GpR en función del modelo COSO. La metodología en su trabajo fue hipotético deductivo, conto con un diseño correlacional causal. El enfoque fue cuantitativo con una muestra importante el cual fue establecida de 160 personas quienes fueron elegidas aleatoriamente, es decir, no presentaron características requeridas por el

autor, sino que fueron elegidas al azar durante el estudio. a quienes se les aplicó el instrumento que fue un cuestionario usando la escala Likert. Con respecto a la realización del contraste de las hipótesis se determinó que las variables son categóricas y de nivel ordinal los cuales hicieron uso de la estadística que en este caso se llevó a cabo con una no paramétrica Rho de Spearman hallando una significancia alta ($r_s = 0,869$, $p < 0.05$). Como conclusión principal se encontró que la gestión por resultados forma parte importante del proceso para alcanzar competencias gerenciales en todas las áreas administrativas.

Domínguez (2018), realizó un estudio para sustentar el grado de doctor en la ciudad de Lima. Los objetivos principales fueron determinar la incidencia del empowerment en la gestión administrativa en el personal civil en el Ministerio de Defensa del Perú. Lima. El método la cual el autor usó para su estudio fue hipotético deductivo tomando en cuenta un enfoque cuantitativo cuyo paradigma fue positivista, el diseño para el estudio fue no experimental tomando en consideración un corte transversal, de tipo correlacional causal, la población total del trabajo no exploratorio contó con 470 empleados civiles y una muestra la cual fue probabilística tuvo 46 elementos, a quienes se les aplicó, con un corte transversal, el instrumento; el cual fue una encuesta y la técnica el cuestionario en la escala de Likert siendo 0 el mínimo y 5 el máximo. Los resultados principales que arrojaron el post test se pudieron observar que el 3,8% se posiciona en un grado por debajo del nivel de gestión administrativa, el 47,5% se ubica en un grado estándar o aceptable de gestión administrativa, el 35,3% se encuentra en el nivel de alto de gestión administrativa.

Campos y Loza (2018), en su estudio doctoral de investigación contó con un objetivo general el cual fue determinar el efecto del empoderamiento organizacional en la gestión administrativa en personal civil y militar en la Escuela de Sub Oficiales PNP. La metodología empleada para este caso fue el hipotético deductivo, con un enfoque cuantitativo correlacional causal. En la investigación fue de tipo básica. El diseño considerado correlacional causal, no experimental de corte transversal, lo cual indica que se trabajó en diferentes

tiempos. El universo fue de 1400 personas y su muestra intencional cuyo número ascendió a 150 personas a quienes se les aplicó dos cuestionarios siendo la escala de Likert y preguntas de opción múltiple; además se encontró con el alfa de Cronbach que ambos instrumentos creados tuvieron una fiabilidad considerablemente alta; se obtuvieron las siguientes conclusiones: Los resultados evidenciaron que la variable dependiente presenta un efecto significativo alto ($r_s = 0,967$, $p < 0.05$) del empoderamiento organizacional sobre la gestión administrativa.

Rojas (2017), en su investigación doctoral contó con el objetivo principal de determinar la incidencia del empowerment organizacional y gestión por resultados en los empleados civiles de la unidad especializada de la comandancia general de operaciones de guardacostas de la Marina de Guerra del Perú. Su estudio fue el método deductivo. El tipo de investigación se consideró como básica contando con un diseño correlacional causal. Para el estudio de campo, se contó con una población de 243 empleados civiles en la dependencia especializada, cuya muestra fue de 60 profesionales civiles, entre médicos, economistas, programadores, ingenieros y contadores. Asimismo, la técnica empleada para la investigación fue aleatoria simple. El instrumento abarcó 20 preguntas formulada y presentada como una escala Likert con opciones para elegir siendo 4 = siempre, 3 = casi-siempre, 2 = algunas veces, 1 = casi-nunca y 0 = nunca, el instrumentó en mención fue observado, analizado y finalmente validado por un juicio de 3 expertos de la especialidad y convertido numéricamente en el sistema de fiabilidad y confiabilidad, siendo los resultados esperados que mostraron confiabilidad de 0.872, por consiguiente, se considera altamente confiable el instrumento empleado. El resultado principal mostró que el 4,8% se encuentra en con un nivel significativamente bajo en el área administrativa, el 41,2% se ubica en el nivel significativamente aceptable de incidencia, el 56,0% en el rango más alto de gestión por resultados.

Con respecto a los avances de la que se deduce impulsaron un relevante espacio de una estructuración de un marco teórico-conceptual variado y basado en diferentes posturas de autores que exponen de manera clara y abordan las

variables de la idea central de la investigación.

Con respecto a la primera variable, empowerment organizacional, cuyo origen aparece, como terminología, a inicios de década de los años 60s. Este periodo comenzó con la nueva teoría de empoderamiento organizacional tomando relevancia en el área de la psicología organizacional. Es por ello que Rappaport (1977) citado por Kumar (2019) presenta en aquel año un modelo de empoderamiento organizacional brindando una explicación tentativa que permite una mejora en las organizaciones del estado para que sean compatibles con la vida laboral del personal. Etimológicamente el término “empowerment” proviene del vocablo en inglés “power” cuyo significado es “poder”, así que se toma en cuenta como traducción literal “dar poder”. Sin lugar a duda, este modelo planteado es absolutamente diferente al tradicional, en el que los rangos o niveles altos de la compañía se encargan de dar órdenes y realizar la toma de decisiones. La intención de este trabajo no fue otra que implementar un renovado esquema en el cual el capital humano adquiriera un rol sobresaliente con respecto al control de sus propias actividades.

Kummar (2019) define al empowerment organizacional como una herramienta o técnica que se precisa en delegar, autonomía, responsabilidad, transmitir u otorgar poder y autoridad a los colaboradores o equipos de trabajo ya sea de una empresa pública o privada para la toma de decisiones. Resolver problemas y ejecutar actividades sin necesidad de tener la aprobación de los gerentes.

Esta variable de estudio proporciona una gran oportunidad para contribuir en el avance dentro de la cultura organizacional en la escuela militar de chorrillos puesto que los jefes de un área específica deben tener como meta principal el motivar, alentar y obtener el máximo potencial de su personal a cargo, a través del empowerment organizacional, para responder con calidad y rapidez a sus clientes o cadetes en este caso en entornos competitivos. Para respaldar la teoría, Fischman (2017) citado por Kummar (2019) considera al empowerment organizacional como una autodeterminación de potenciación que lleva al fortalecimiento de varios elementos. Entonces, se entiende que el empowerment en una organización se convierte en un estado personal que es concebida en el

momento que un trabajador contempla y observa que tiene un nivel aceptable de cualidades que serán usadas en su entorno.

Según Fischman (2017) en primer término, está la delegación de poder, el cual es un proceso de mejora para descentralizar una correcta autonomía en un nivel organizacional para contribuir al incremento del capital humano entro de la empresa o entidad pública. Por otra parte, considera a la motivación como un concepto representativo y factor de aspecto psicológico para que los colaboradores estén dispuestos a continuar mejorando y dar lo mejor y prosperar bajo una situación específica.

Las dimensiones dadas por Kumar (2019) son las siguientes:

Dimensión 1: Marco estructural: Es el poder que ejerce un empleado en el lugar de trabajo. Dimensión 2: Gestión de decisiones en el trabajo: Es un proceso mediante el cual una se desarrolla una cultura de empoderamiento. En tal cultura, un individuo alinea sus metas con la organización objetivo. está relacionado con tareas que son apropiadas en el contexto del lugar de trabajo y tienen claridad, originalidad y flexibilidad. Dimensión 3: Transparencia en el intercambio de información: Un proceso de sentimientos de autoeficacia entre los miembros de la organización Dimensión 4: Sentido: Es el valor percibido de un trabajo o tarea. Dimensión 5: Competencia: Se define como la medida en que un individuo cree que tiene las habilidades necesarias para realizar las actividades organizacionales. Dimensión 6: Autodeterminación: Es la elección de un individuo de iniciar y regular acciones. Dimensión 7: Impacto: Es el grado en que un individuo percibe que tiene alguna influencia en su entorno de trabajo. (Kumar. R. 2019)

La segunda variable de estudio utilizada para la investigación que aglutina una multitud de conceptos importantes es la de competencias gerenciales. Según Chiavenato (2002), quien cita a Weber (1971) adjudica que las competencias gerenciales son un aglomerado de agentes o elementos que están relacionados al ejercicio de los colaboradores dentro de la empresa que van extrínsecamente vinculados a las habilidades blandas, previos conocimientos, actitudes y características específicas del ser humano.

Weber (1971) es considerado por Chiavenato (2002) como el primero en

manejar el término competencia gerencial dentro del amplio campo de la administración, quien describe también convencionalmente como las aptitudes que tiene un trabajador de la empresa para remediar los dilemas y originar nuevas soluciones y resultados a favor de la compañía, enlazando dos compendios que son la persona y la especialidad bajo un mismo contexto.

En base a la teoría ya expuesta, Stoner (1996) refuerza la postura puesto que plantea una definición cercana, es decir, denota que las competencias gerenciales están conformadas por 3 aspectos: habilidades, conocimientos y actitudes que guardan relación con los saberes que se denomina a menudo como el saber, hacer y ser.

Por consiguiente, Chiavenato (2002) también basándose en Stoner (1996) finiquita y define a las competencias gerenciales como una particularidad profunda de un individuo que esta concerniente a un parámetro de efectividad preferente en un trabajo o escenario. Asimismo, se toma los preceptos, valores, creencias y criterios que debe tener todo trabajador público. Desdichadamente, numerosas veces las entidades del estado tienen en los puestos de alto rango en entidades de las fuerzas armadas o en gerencias a personas poco capacitadas para desplegar el cargo asignado, tal como lo manifiesta el autor principal quien indica que simultáneamente muchas veces los organismos públicos están liderados por elementos que carecen de las competencias adecuadas para administrar.

Las dimensiones dadas por Chiavenato (2002) son:

Dimensión 1.- Habilidades de Liderazgo: Es un conjunto de características gerenciales que una persona tiene para influenciar en la forma de hacer llegar al empleado a las metas y objetivos. Dimensión 2.- Liderazgo Instruccional: se asocia a prácticas específicas de influencia que ayuden a la estabilidad el área de trabajo con la finalidad de seguir el mejoramiento de logros de aprendizaje. Dimensión 3.- Gestión y Asignación de Recursos: proceso para planificar, programar los recursos para maximizar constantemente su eficacia. Dimensión 4.- Gestión de Recursos Humanos: proceso el cual está enfocado al incremento constante y preservación del capital humano. Dimensión 5.- Seguimiento e Informes del Programa: grupo de acciones que se llevarán para la constatación

para el control de las actividades. Dimensión 6.- Prácticas de Desarrollo Profesional: es fruto de la planeación que una persona enriquece para lograr las metas en una organización. Dimensión 7.- Colaboración Comunitaria: está enfocado en la mejora de la calidad de vida en comunidades alejadas dentro del país. (Chiavenato, 2002).

Con respecto a la tercera variable, gestión por resultados, tiene al estudio de García (2011) el cual a su vez está basado principalmente en los aportes a la administración dados por Taylor (1911) y Porter (2015). Todas las propuestas fueron establecidas por el teórico principal de la variable para puntualizar y precisar que la Gestión por Resultados (GpR) considerada como parte fundamental de la administración pública, cuyo propósito es que todos los recursos y esfuerzos del gobierno estén apuntados hacia el logro de resultados.

De igual modo, a lo largo de los estudios realizados por Stoner (1996) se aprecia que respaldan las definiciones actuales de García (2011) puesto que concretamente indica que la gestión por resultados se base en reestablecer la dirección y gestión de las entidades públicas.

Las dimensiones dadas por García (2011) son las siguientes:

Dimensión 1.- Planificación: es un instrumento de gestión que permitirá el observar la ruta que las instituciones deben seguir para llegar a los objetivos. Dimensión 2.- Presupuesto por resultados: proceso por el cual se llegará a la mejorará de la gestión presupuestaria enfocando el gasto público al logro de los objetivos. Dimensión 3.- Gestión financiera: va a cumplir un importante rol en el uso y utilidad del capital y de los recursos públicos y en la gestión macroeconómica. Dimensión 4.- Gestión de programas y proyectos: instrumento de gestión que mide el planeamiento, organización, motivación y control de los recursos con el propósito de cumplir las metas y objetivos. Dimensión 5.- Monitoreo y Evaluación: identificará una pertinencia exacta y el logro de las metas y los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la constante sostenibilidad para la ejecución y el desarrollo de una obra pública. (García, 2011. p.13)

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de la investigación.

Tipo de estudio básico. La investigación de proceso básico está basada en utilizar la observación durante la investigación científica, es decir, analizar de manera natural los fenómenos estudiados, cuyo propósito es orientarlos y relacionarlos a distintos conocimientos sin fines prácticos, sino de acuerdo con el proceso correspondientes Según Sánchez y Reyes (2006).

La investigación llevada a cabo pertenece al tipo cuantitativo, puesto que se hizo uso de un instrumento ya validado cuya medición contó con valor numérico y estadístico cuantificando así los resultados y fue básica ya que se origina en un marco teórico y permanece en él, el objetivo, asimismo, es siempre incrementar los conocimientos en el campo de la ciencia. (Hernández et al., 2014).

Diseño de investigación

El presente estudio pertenece a un diseño no experimental, transversal, correlacional causal, en la que resulta imposible manipular las variables o asignar temas o condiciones al azar. De hecho, los sujetos de investigación no tenían condiciones ni estímulos. En el entorno natural, se observe el objeto en la realidad. Hernández, Fernández y Baptista (2010)

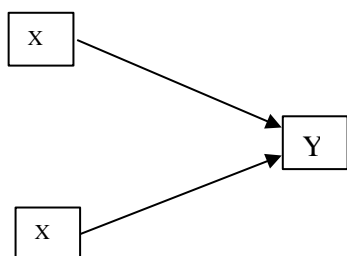
Por otro lado, se utilizó un nivel correlacional causal, mediante este proceso se buscó definir el nivel de relación de las variables de estudio, es decir, la fuerza y relación que entrelazan ambas variables

s. Precisaron que el estudio correlacional mide el grado de relación entre variables de estudios. Hernández, Fernández et. al. (2010, p. 63).

En nuestra investigación, se midió y se evaluó para determinar la incidencia si el empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide en la gestión por resultados en empleados de la Escuela militar de Chorrillos, Lima, 2020; en un momento explícito, identificar y explicar esta relación de resultados. Se utilizó diseños no experimentales, transversales y correlacionales, ya que no se manipuló activamente las

variables. El propósito de la investigación de correlación fue determinar el grado de relación entre variables, detectar variables en una dirección positiva o negativa y obtener un coeficiente de correlación.

Esquema empleado:



En donde:

X1: Variable independiente Capacidad de Gestión

X2: Variable independiente Gerenciamiento participativo

Y: Variable dependiente Políticas Publicas

3.2 Variables y operacionalización

Para Hernández et al. [CITATION Her14 \n \t \l 10250] La operacionalización de las variables es el “conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable” (p. 120).

Variable 1: Empowerment Organizacional

Es la capacidad de efectuar (o afectar) los resultados organizacionales. Empoderar a los empleados está moviendo la autoridad de toma de decisiones hacia abajo en la jerarquía organizacional y otorgando poder a empleados para afectar significativamente el desempeño organizacional. (Kumar. R. 2019)

Definición Operacional

En esta variable la Dimensión 1: Marco estructural se basa en el poder que ejerce un empleado en el lugar de trabajo, la Dimensión 2: Gestión de decisiones en el trabajo es un proceso mediante el cual se desarrolla una cultura de empoderamiento. En tal cultura, un individuo alinea sus metas con la organización objetivo. está relacionado con tareas que son apropiadas en el contexto del lugar de trabajo y tienen claridad, originalidad y flexibilidad. (Kumar. R. 2019)

La Dimensión 3: Transparencia en el intercambio de información, es un proceso de sentimientos de autoeficacia entre los miembros de la organización.

Asimismo, la Dimensión 4: Sentido, es el valor percibido de un trabajo o tarea; la Dimensión 5: Competencia, se define como la medida en que un individuo cree que tiene las habilidades necesarias para realizar las actividades organizacionales; la Dimensión 6: Autodeterminación es la elección de un individuo de iniciar y regular acciones, y la Dimensión 7: Impacto, es el grado en que un individuo percibe que tiene alguna influencia en su entorno de trabajo. (Kumar. R. 2019)

Variable 2: Competencias Gerenciales

Es un conjunto de habilidades reconocidas y áreas de conocimiento que los administradores de programas efectivos poseer. Las competencias gerenciales proporcionan una base para las necesidades evaluaciones para ayudar a los programas a identificar áreas para mejora de un programa. (Chiavenato, 2002 p. 2)

Definición Operacional

Las dimensiones dadas para esta variable son: Dimensión 1. Manejo de Liderazgo, es un conjunto de habilidades principalmente gerenciales o administrativas que la persona posee para influir en la forma de ser haciendo que un equipo trabaje con entusiasmo para cumplir con los objetivos. Dimensión 2. Manejo de Dirección es la aplicación de los algunos importantes conocimientos en la toma de decisiones de un determinado tema. (Chiavenato, 2002)

Dentro de la Dimensión 3. Trabajo en equipo, es una forma de trabajar entre un equipo de individuos para alcanzar o cumplir un mismo objetivo o meta... En la Dimensión 4, Gestión del cambio, es un enfoque diferenciado para gestionar las áreas relacionadas a las personas y la empresa para lograr los resultados. Finalmente, la Dimensión 5, Capacidad de comunicación, es una capacidad para saber cuándo y a quién preguntar y buscar información relevante para el desarrollo de una actividad específica. (Chiavenato, 2002).

Variable 3: Gestión por resultados

La Gestión por Resultados (GpR) es un enfoque diferenciado de la administración el cual propone que todos los recursos del Estado estén dirigidos al cumplimiento de los resultados propuestos por el gobierno para el bienestar de

la población. (García, 2011)

Definición Operacional

Dimensión 1.- Planificación: es un instrumento de gestión que permitirá el observar la ruta que las instituciones deben seguir para llegar a los objetivos.

Dimensión 2.- Presupuesto por resultados: proceso por el cual se llegará a la mejorará de la gestión presupuestaria enfocando el gasto público al logro de los objetivos.

Dimensión 3.- Gestión financiera: va a cumplir un importante rol en el uso y utilidad del capital y de los recursos públicos y en la gestión macroeconómica.

Dimensión 4.- Gestión de programas y proyectos: instrumento de gestión que mide el planeamiento, organización, motivación y control de los recursos con el propósito de cumplir las metas y objetivos.

Dimensión 5.- Monitoreo y Evaluación: identificará una pertinencia exacta y el logro de las metas y los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la constante sostenibilidad para la ejecución y el desarrollo de una obra pública. (García, 2011. p.13).

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

Según Hernández et al. (2014) sostiene que:

“Se denomina población a todo el conjunto de elementos que pertenecen al área espacial en el cual se desarrolla una investigación” (p. 237).

La población para este estudio cuasi experimental será a un grupo de oficiales, suboficiales y personal civil.

Además, se tomará como criterio la accesibilidad y que cumplan con los rigurosos criterios de inclusión para la investigación, quienes serán algunos oficiales y suboficiales y personal civil. La muestra será de 50 empleados con características similares a quienes se le aplicó el programa del podcast. El muestreo fue no probabilístico debido al hecho que los estudiantes fueron elegidos por conveniencia.

Muestra

El tamaño de la muestra incluye 60 empleados de la Escuela Militar de

Chorrillos. Utilizando un muestro no probabilístico. Según Hernández (2014) el muestreo no probabilístico es una técnica en el que el investigador colecta muestras basadas en un juicio subjetivo en vez de seleccionar al azar.

Unidad de análisis

La unidad de análisis de Escuela militar de Chorrillos, son los empleados.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El instrumento de medición para la presente investigación fue la ficha de observación, el cual es un recurso que utiliza el investigador para llevar un conteo o registro de las incidencias de la observación al momento de aplicar el instrumento sobre la muestra. La validez de un instrumento es el grado con el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. (Hernández, 2014).

La correlación se midió de la siguiente manera:

Valoración expresiva de niveles y rangos de la variable 1

Los instrumentos utilizados en la presente investigación son:

- 1) Cuestionario: Para la variable 1, Empowerment
- 2) Cuestionario: Para la variable 2, Competencias gerenciales
- 3) Cuestionario: Para la variable 3, Gestión por resultados

Ficha técnica de los instrumentos

Contamos con 3 fichas técnicas.

Validez y confiabilidad

Validez

Proceso de intervención de profesionales (juicio de expertos), quienes analizarán de acuerdo con sus capacidades intelectuales las preguntas formuladas a fin de determinar el cumplimiento de pertinencia, relevancia y claridad, lo que garantizó la aplicación de los cuestionarios.

Confiabilidad

Para el proceso se utilizó el Alfa de Cronbach, lo que determinó dicha fiabilidad del instrumento. Nuestro primer instrumento con una fiabilidad de 0,959,

el segundo instrumento con una fiabilidad de 0,936 y el tercer instrumento de 0,900 de fiabilidad, con una prueba piloto de 20 encuestados y utilizando el sistema SPSS.

3.5. Procedimientos

El trabajo expuesto inició con información recabada por la ejecución de tres instrumentos validados internacionalmente, los cuales fueron revisados por el juicio de tres expertos y contextualizados a la realidad local. Se usó el estadístico Kolmogorov Smirnov para determinar si es un trabajo paramétrico o no paramétrico asimismo se hizo uso de la relación de Pearson, y la información arrojada se canalizó en tablas, gráficos y figuras; Dado que fue un estudio cuantitativo, el resultado permitió llegar a conclusiones, propuestas, recomendaciones y una discusión.

3.6. Métodos de análisis de datos

De acuerdo con Quezada (2010, pág. 132), cree que frente a todo procesamiento de información de los datos obtenidos es necesario efectuar las siguientes acciones: codificación, tabulación, escalas de medición, resultados descriptivos, prueba de normalidad y análisis inferenciales.

Asimismo, se utilizó el sistema Spss a fin de analizar los datos obtenidos, considerando los procesos de ejecución correspondiente al estudio, clara y precisa de acuerdo con los objetivos planteados para el cumplimiento de los enunciados, previa confiabilidad y prueba de normalidad, determinando la utilización de una prueba estadística.

3.7. Aspectos éticos

En el proceso de la implementación de la tesis, es necesario considerar la observación de principios éticos, respetando la veracidad y confiabilidad de acuerdo con la información obtenida, asimismo se respetó la identidad personal de los estudiantes.

Para el proceso de elaboración del estudio se tuvo la autorización necesaria de la escuela, a fin de mantener el anonimato los datos recolectados, considerando la protección de los participantes a cualquier riesgo alguno. Por otro lado, el financiamiento de la aplicación de la investigación fue bajo la responsabilidad

única del tesista, sin originar gasto alguno a terceros, asimismo la participación no ha originado pago alguno o beneficio económico, por otro lado, se acató propiedad intelectual, garantizando la veracidad de la información obtenida.

IV. RESULTADOS:

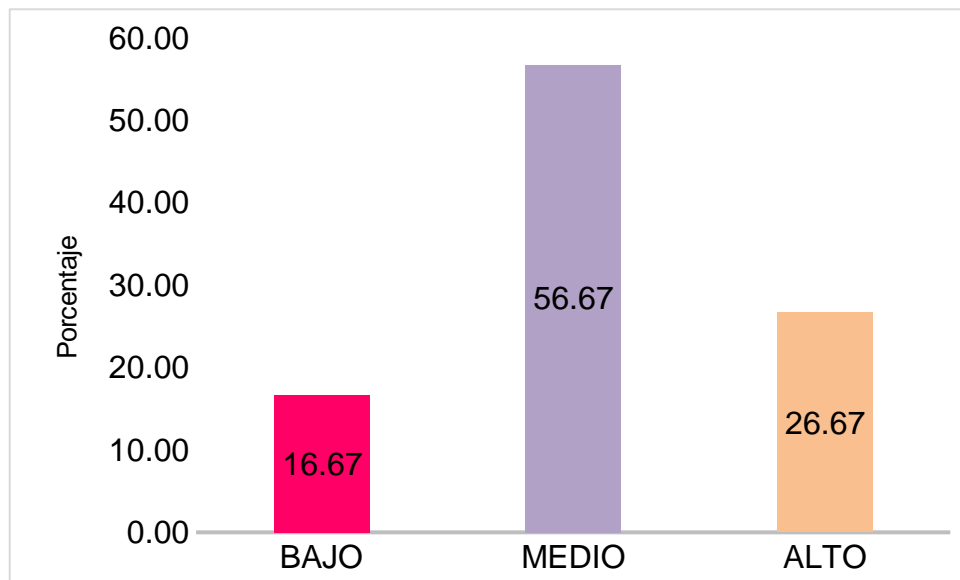
IV.1. Resultado Descriptivo

TABLA 1

Frecuencia de la variable independiente Empowerment Organizacional.

		<i>f</i>	%	% Acumulad o
Valido	01	10	16.67	16.67
	02	34	56.67	73.33
	03	16	26.67	100.00
	Total	60	100.00	

Figura 1: Empowerment Organizacional.



Fuente: Tabla N° 1

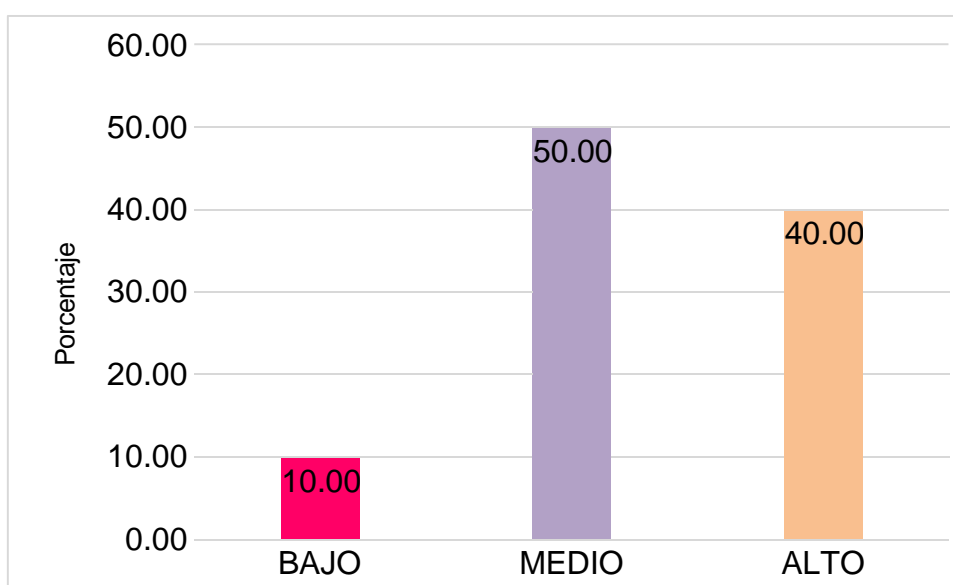
De acuerdo la Tabla N° 1 y Figura N° 1 se observa que en el Empowerment Organizacional aplicadas pertenece a un nivel bajo con un 16.67%, medio con 56.67% y el 26.67% considera que son altas.

TABLA 2

Frecuencia de la variable independiente Competencias Gerenciales.

		<i>f</i>	%	% Acumulad o
Valido	01	6	10.00	10.00
	02	30	50.00	60.00
	03	24	40.00	100.00
	Total	60	100.00	

Figura 2 : Competencias Gerenciales



Fuente: Tabla N° 2

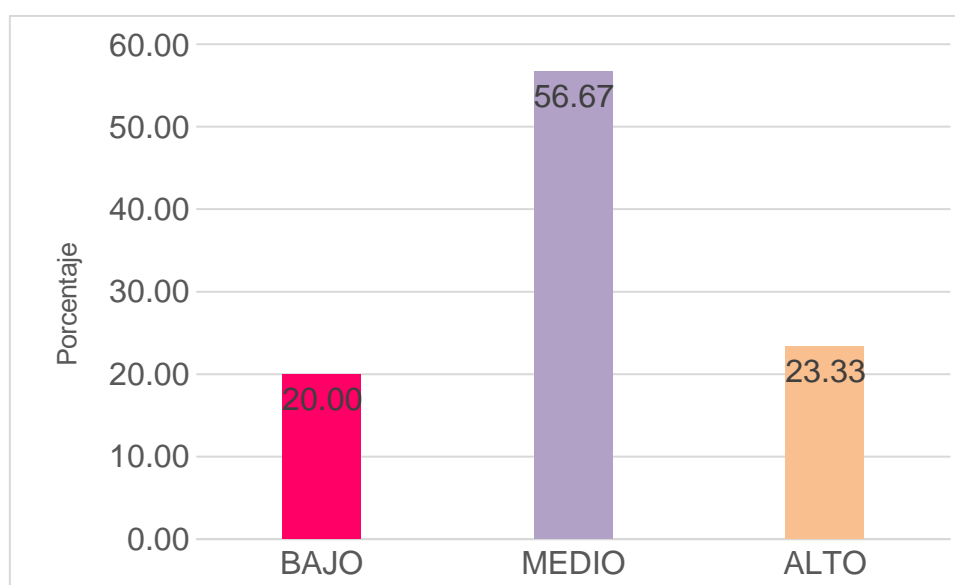
De acuerdo con la Tabla N° 2 y Figura N° 2 se ve que en la variable dependiente Competencias Gerenciales pertenece a un nivel bajo con un 10.0%, medio con el 50.0% y el 40.0 % considera que son altas.

TABLA 3

Frecuencia de aplicación a la variable dependiente Gestión por Resultados

		<i>f</i>	%	% Acumulado
Valido	01	12	20.00	20.00
	02	34	56.67	76.67
	03	14	23.33	100.00
	Total	60	100.00	

Figura 3 : Gestión por Resultados



Fuente: Tabla N° 3

De acuerdo con la Tabla N° 3 y Figura N° 3 se aprecia que en la variable independiente Gestión por Resultados pertenece a un nivel bajo con un 20.0%, medio con 256.67% y el 23.33% considera que son altas.

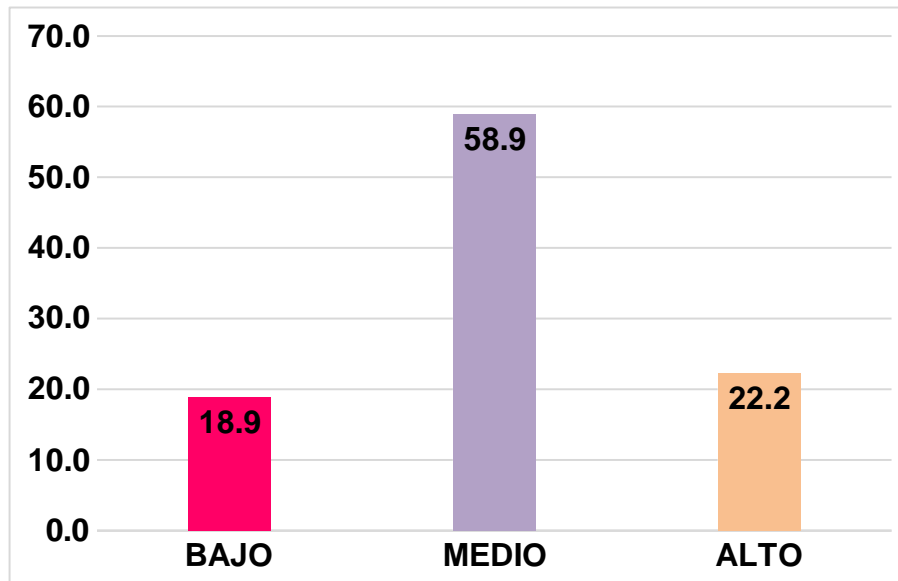
TABLA 4

Niveles de las dimensiones de la Variable: Empowerment Organizacional

Dimensiones			<i>f</i>	%	% Acumulado
Marco estructural	Valido	01	9	15.00	15.00
		02	34	56.67	71.67
		03	17	28.33	100.00
		Total	60	100.00	
Gestión de decisiones en el trabajo	Valido	01	7	11.67	11.67
		02	39	65.00	76.67
		03	14	23.33	100.00
		Total	60	100.00	
Transparencia en el intercambio de información	Valido	01	12	20.00	20.00
		02	34	56.67	76.67
		03	14	23.33	100.00
		Total	60	100.00	
Sentido	Valido	01	11	18.33	18.33
		02	36	60.00	78.33
		03	13	21.67	100.00
		Total	60	100.00	
Competencia	Valido	01	15	25.00	25.00
		02	35	58.33	83.33
		03	10	16.67	100.00
		Total	60	100.00	
Autodeterminación	Valido	01	14	23.33	23.33
		02	34	56.67	80.00
		03	12	20.00	100.00
		Total	60	100.00	
Impacto	Valido	01	15	25.00	25.00
		02	35	58.33	83.33
		03	10	16.67	100.00
		Total	60	100.00	

Fuente: Encuesta

Figura 4: Promedio del resultado de las dimensiones de la variable Empowerment Organizacional



Interpretación:

De acuerdo con la Grafica N° 4, se aprecia el promedio de los Niveles de las dimensiones de la Variable: Empowerment Organizacional en donde el nivel bajo es de 18.9%, el nivel medio es de 58.9% y el nivel alto es de 22.2%; donde se aprecia que el nivel medio es significativamente superior a los otros niveles.

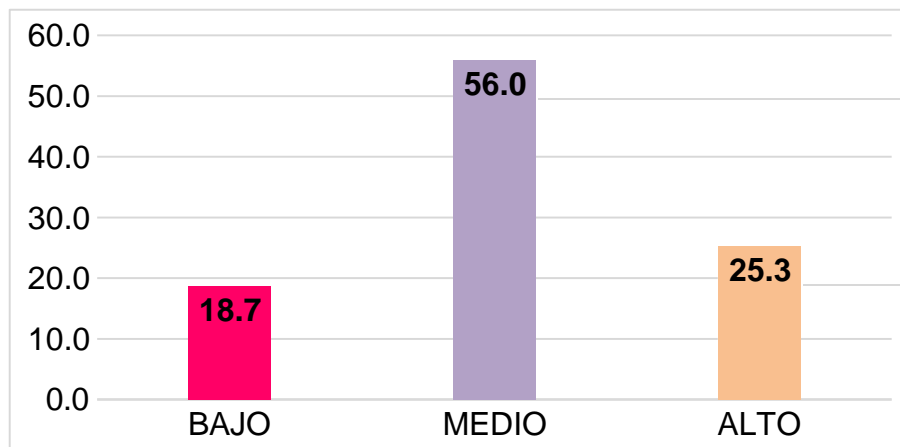
TABLA 5

Niveles de las dimensiones de la Variable Competencias Gerenciales

			<i>f</i>	<i>%</i>	<i>%</i> Acumulado
Manejo de liderazgo	Valido	01	14	23.33	23.33
		02	31	51.67	75.00
		03	15	25.00	100.00
		Tota	60	100.00	
		I			
Manejo de dirección	Valido	01	13	21.67	21.67
		02	33	55.00	76.67
		03	14	23.33	100.00
		Tota	60	100.00	
		I			
Trabajo en equipo	Valido	01	10	16.67	16.67
		02	34	56.67	73.33
		03	16	26.67	100.00
		Tota	60	100.00	
		I			
Gestión del cambio	Valido	01	11	18.33	18.33
		02	32	53.33	71.67
		03	17	28.33	100.00
		Tota	60	100.00	
		I			
Capacidad de comunicación	Valido	01	8	13.33	13.33
		02	38	63.33	76.67
		03	14	23.33	100.00
		Tota	60	100.00	
		I			

Fuente: Encuesta

Figura 5 : Promedio del resultado de las dimensiones de la variable Competencias Gerenciales.



Interpretación:

De acuerdo con la Grafica N° 5 se aprecia el promedio de los Niveles de las dimensiones de la Variable: Competencias Gerenciales en donde el nivel bajo es de 18.7%, el nivel medio es de 56.0% y el nivel alto es de 25.3%; donde se aprecia que el nivel medio es significativamente superior a los otros niveles.

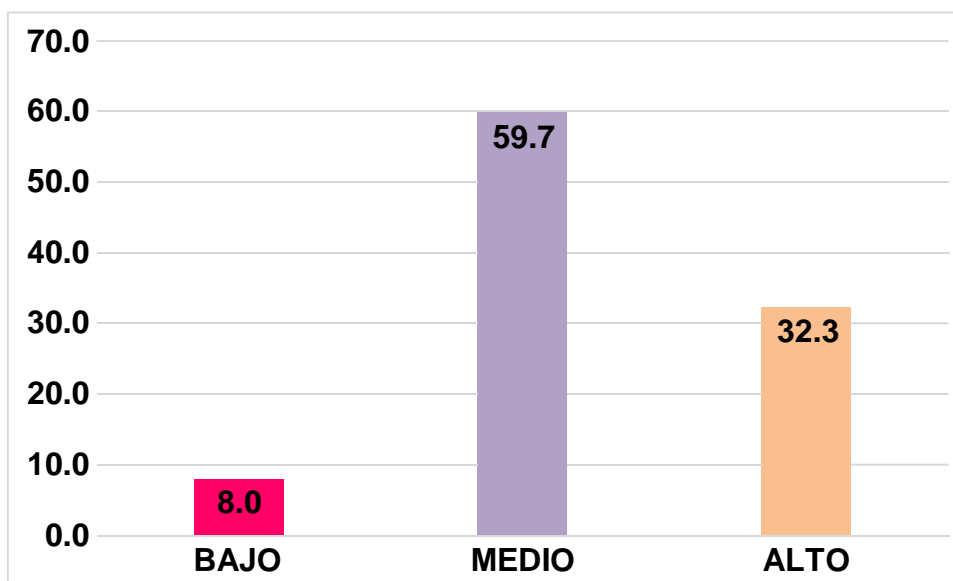
TABLA 6

Niveles de las dimensiones de la Variable Gestión por Resultados

Dimensiones			<i>f</i>	%	% Acumulado
Planificación	Valido	01	2	3.33	3.33
		02	38	63.33	66.67
		03	20	33.33	100.00
		Total	60	100.00	
Presupuesto por resultados	Valido	01	7	11.67	11.67
		02	32	53.33	65.00
		03	21	35.00	100.00
		Total	60	100.00	
Gestión financiera	Valido	01	8	13.33	13.33
		02	35	58.33	71.67
		03	17	28.33	100.00
		Total	60	100.00	
Gestión de programas y proyectos	Valido	01	4	6.67	6.67
		02	38	63.33	70.00
		03	18	30.00	100.00
		Total	60	100.00	
Monitoreo y evaluación	Valido	01	3	5.00	5.00
		02	36	60.00	65.00
		03	21	35.00	100.00
		Total	60	100.00	

Fuente: Encuesta

Figura 6 : Promedio del resultado de las dimensiones de la variable Gestión por Resultados



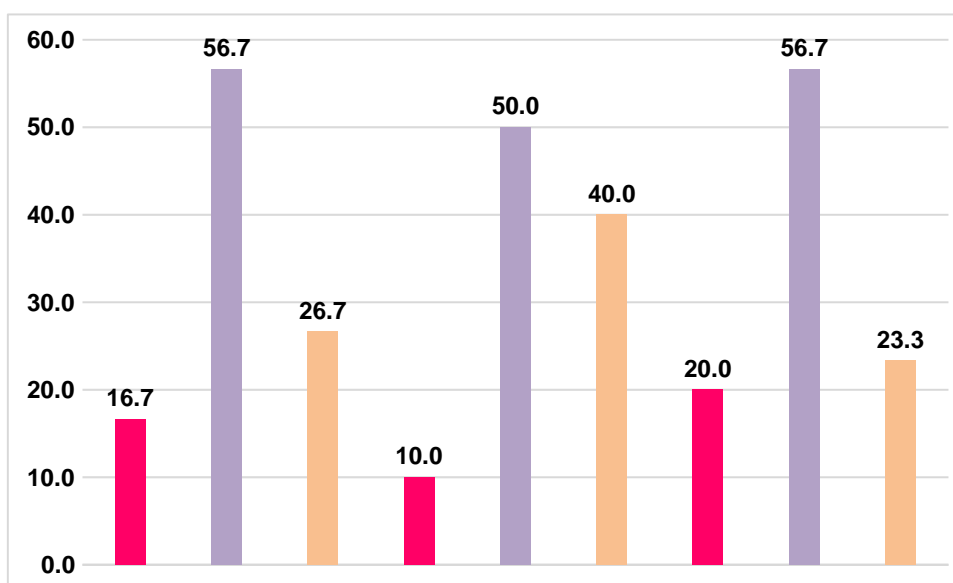
Interpretación:

De acuerdo con la Grafica N° 6 , se aprecia el promedio de los Niveles de las dimensiones de la Variable Gestión por Resultados en donde el nivel bajo es de 8.0%, el nivel medio es de 59.7% y el nivel alto es de 32.3%; donde se aprecia que el nivel medio es significativamente superior a los otros niveles.

Tabla 7

Comparación de los niveles de empowerment organizacional, competencias gerenciales y gestión por resultados en empleados de la escuela militar de chorrillos, Lima 2020.

VARIABLES	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
X1. Empowerment Organizacional	Bajo	10	16.7
	Medio	34	56.7
	Alto	16	26.7
Y1. Competencias Gerenciales	Bajo	6	10.0
	Medio	30	50.0
	Alto	24	40.0
Y2. Gestión por Resultados	Bajo	12	20.0
	Medio	34	56.7
	Alto	14	23.3
Total		180	100.0



Interpretación: se observa que del total de los competencias gerenciales y gestión por resultados en empleados de la escuela militar de chorrillos, Lima 2020 es de nivel medio (56.7%), competencias gerenciales (50.0%) y gestión por resultados (56.7%), lo que demuestra que existe una incidencia altamente significativa en el nivel medio.

IV.2. Resultados a Nivel Inferencial

Prueba de normalidad

Hipótesis de normalidad

Ho: La probabilidad de las características de investigación no proviene de una distribución normal.

Ha: La probabilidad de las características de investigación proviene de una distribución normal.

Regla de decisión:

$p > \alpha \rightarrow$ la hipótesis nula H_0 se acepta

$p < \alpha \rightarrow$ la hipótesis alterna H_a se acepta

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$.

Tabla 8

Pruebas de normalidad de los datos de las características y sus dimensiones

	Kolmogorov Smirnov		
	Estadístico	gl	Sg
Empowerment Organizacional			
Apreciación de comportamiento	0.492	1	0.003
Misión y visión a futuro	0.492	1	0.022
Proporciona información	0.492	1	0.199
Empleados opinan	0.568	1	0.303
Promover la creatividad	0.631	1	0.439
Trabajo en equipo	0.492	1	0.606
Asunción de riesgos	0.492	1	0.796
Tareas laborales	0.492	1	1.000
Conjunto de políticas y pautas	0.568	1	0.796
Adaptable al cambio	0.492	1	0.124
Estilos operativos	0.568	1	0.073
Procedimiento formal	0.631	1	0.02

				2
Creen en el trabajo en equipo	0.492	1	0.00	6
Estructura altamente centralizada	0.492	1	0.00	3
Estructura mecanicista	0.631	1	0.00	1
Objetivos y valores	0.492	1	0.00	1
Responsabilidad en el trabajo	0.492	1	0.00	1
Estándares de desempeño	0.492	1	0.00	3

<u>Kolmogorov Smirnov</u>			
Empowerment Organizacional	Estadístico	gl	Sg
	o		
Los empleados participan	0.492	1	0.199
Los empleados no brindan reseñas de sus gerentes.	0.568	1	0.303
Preguntarle antes de hacer cualquier cosa	0.631	1	0.439
Toma su propia decisión	0.492	1	0.606
Aprobación	0.492	1	0.796
Responsabilidades	0.492	1	1.000
Aspectos positivos y negativos	0.568	1	0.796
Toma de decisiones participativo	0.492	1	0.124
Toma de decisiones gerenciales	0.568	1	0.073
Registros financieros	0.631	1	0.022
No difunde información	0.492	1	0.006
Proporciona información	0.492	1	0.003
Acceso a la información	0.631	1	0.001
Publicación de información	0.492	1	0.001
Proporciona información	0.492	1	0.001
Reciben información	0.631	1	0.003
Problemas de información	0.492	1	0.022
Trabajo significativo	0.492	1	0.199
Importancia del trabajo	0.631	1	0.303
Actividades laborales	0.492	1	0.439
Actividades significativas	0.492	1	0.606
Confianza de mis habilidades	0.492	1	0.79

			6
Capacidades	0.568	1	1.00 0
Habilidades para e trabajo	0.492	1	0.79 6
Determinación en el trabajo	0.568	1	0.12 4
Decisión	0.631	1	0.07 3
Independencia y libertad en el trabajo	0.492	1	0.02 2
Impacto	0.492	1	0.00 6
Control de responsabilidades en oficina.	0.492	1	0.00 3
Responsabilidades en puente.	0.568	1	0.00 1

Kolmogorov Smirnov			
	Estadístico	gl	Sg
Competencias Gerenciales			
Visión. Valores y confianza	0.631	1	0.001
- Análisis e interpretación	0.492	1	0.003
- Colaboración y trabajo en equipo	0.492	1	0.022
- Motivación y enfoque	0.631	1	0.199
- Diversidad y entendimiento	0.492	1	0.303
- Motivación y efectividad	0.492	1	0.439
Fundamentos de gestión	0.492	1	0.606
-Redes educativas	0.568	1	0.796
-Articulación PEI	0.492	1	1.000
-Información objetiva	0.568	1	0.796
-Evaluación y selección	0.631	1	0.124
-Participación de comunidad educativa	0.492	1	0.073
-Desarrollo de redes	0.492	1	0.022
-Actividades extracurriculares	0.492	1	0.006
-Procedimientos	0.568	1	0.003
Recursos financieros	0.492	1	0.001
Roles y tareas	0.492	1	0.001
-Actividades y proyectos	0.631	1	0.001
-Responsabilidad	0.492	1	0.003
-Visión compartida	0.492	1	0.022
-Sentido de reto	0.492	1	0.199
-Compromiso ético	0.568	1	0.303
Cambio colectivo	0.492	1	0.439
-Capacidad de aprendizaje	0.568	1	0.606
-Planteamientos y soluciones	0.631	1	0.796
Oral y escrita	0.492	1	1.000
-Emociones	0.492	1	0.796
-Respeto de puntos de vista	0.492	1	0.124
Canales de comunicación	0.568	1	0.073
-Logros	0.492	1	0.022
-Atención a inquietudes	0.492	1	0.006
Conocimiento del plan estratégico.	0.492	1	0.003

	<u>Kolmogorov Smirnov</u>		
	Estadístico	gl	Sg
Gestión por Resultados	o		
Conoce los planes de ejecución de gastos.	0.492	1	0.00 1
Conocimiento de la estructura del P.E.I.	0.631	1	0.00 1
Conoce la visión.	0.492	1	0.00 3
Conoce los resultados.	0.492	1	0.02 2
Consigna adecuadamente las cadenas de gasto.	0.492	1	0.19 9
Programación mensual de gastos.	0.568	1	0.30 3
Programación trimestral.	0.492	1	0.43 9
Calendario de compromisos.	0.568	1	0.60 6
Control y concurrencia de la ejecución de gastos	0.631	1	0.79 6
Directiva interna.	0.492	1	1.00 0
Gestión financiera trimestral	0.492	1	0.79 6
Eficiencia de programas presupuestales.	0.492	1	0.12 4
Gestión financiera compatible con las metas.	0.492	1	0.07 3
Flujo de información ordenada.	0.631	1	0.02 2
Objetivos estratégicos.	0.492	1	0.00 6
Indicadores de medición.	0.492	1	0.00 3
Indicadores de evaluación.	0.492	1	0.00 1
Programas estratégicos.	0.568	1	0.00 1
Diagnostica e identifica el problema central.	0.492	1	1.00 0
Planificación estratégica realiza la evaluación.	0.568	1	0.79 6
Conocimiento sobre los indicadores.	0.631	1	0.12 4
Evaluación de la eficacia de gastos.	0.492	1	0.07

			3
Plan estratégico es óptimo.	0.492	1	0.02
			2
Es adecuado la toma de decisiones.	0.492	1	0.00
			6

Interpretación

El examen de normalidad de las características, presentan valores de $p=0.00 < 0.05$ (Kolmogorov Smirnov $n \geq 50$). Por lo tanto, en todos los casos, de $p < \alpha$ tiene un valor de $\alpha=0.05$.

Del resultado obtenido se rechaza H_0 y concluimos que la información de las características no surge de una distribución normal por lo que se justifica el uso de la estadística no paramétricos. En la prueba de hipótesis se realizó con el coeficiente de determinación para saber que tanto explica la variable independiente sobre la variable dependiente, para poder saber el porcentaje de incidencia, se utilizó el Estadístico de prueba: Regresión Logística Ordinal (RO).

Se considera los siguientes criterios:

El Nivel de confianza: 95.0%

El Margen de error: $\alpha = 0,05$ (5.0%)

Formulación: Hipótesis estadística

Contraste de Hipótesis General

Hipótesis Nula: El empowerment organizacional y las competencias gerenciales no inciden significativamente en la gestión por resultados en empleados la Escuela Militar de Chorrillos, 2020.

Hipótesis Alternativa: El empowerment organizacional y las competencias gerenciales inciden significativamente en la gestión por resultados en empleados la Escuela Militar de Chorrillos, 2020.

Tabla 9

Resultado de ajuste de las ecuaciones				
Ecuación	Log. De la verosimilitud -2	(X^2) Chi-cuadrado	gl	Sig.
Solo Intersección	683.145			
Final	384.872	450.566	1	.000

Función de enlace: Logit.

Interpretación: el resultado de ajuste de las ecuaciones estadísticas se aprecia el valor del modelo empírico a la que se acerca la razón de verosimilitud es de 384.872 con 1 gl. Con una significancia de ($p=0.000$), por lo tanto, se rechaza la

hipótesis nula (Ho) en todos los resultados del modelo, con un margen de error del 5.0%.

Tabla 10

Pseudo R cuadrado	
Cox y Shell	0.952
Nagekerke	0.952
McFadden	0.410

Función de enlace: Logit.

El R2 de Función de Nagelkerke demuestra que la eficiencia predictiva de la probabilidad de que ocurra en las categorías de la característica dependiente es de 95.2%.

Formulación de la Hipótesis Estadística Específica (1)

Hipótesis Nula: El empowerment organizacional y las competencias gerenciales no inciden significativamente en la dimensión planificación de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020.

Hipótesis Alterna: El empowerment organizacional y las competencias gerenciales no inciden significativamente en la dimensión planificación de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020.

Tabla 11

Resultado de ajuste de las ecuaciones				
Ecuación	Log. de la verosimilitud -2	(X ²) Chi-cuadrado	gl	Sig.
Solo Intersección Final	559,341	133,341	2	.000

Función de enlace: Logit.

Interpretación: El resultado de ajuste de las ecuaciones muestra que el valor de la ecuación empírica a la que se acerca la razón de verosimilitud es de 447.839 con 1 gl. Y su significancia es plena (p=0.000), por lo tanto no se acepta la

hipótesis nula en todos los coeficientes del modelo, con un margen de error del 5.0%.

Tabla 12

Pseudo R cuadrado	
Cox y Shell	0.47
Nagekerke	0.480
McFadden	0.129

Función de enlace: Logit.

El R2 de Función de Nagelkerke demuestra que la eficiencia predictiva de la probabilidad que suceda el evento de las categorías de la característica dependiente es de 48.00%.

Formulación de la Hipótesis Estadística Específica (2)

Hipótesis Nula: El empowerment organizacional y las competencias gerenciales no inciden significativamente en la dimensión presupuesto por resultados de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020.

Hipótesis Alternativa: El empowerment organizacional y las competencias gerenciales inciden significativamente en la dimensión presupuesto por resultados de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020

Tabla 13

Resultado de ajuste de las ecuaciones				
Ecuaciones	Log. de la verosimilitud -2	(X ²) Chi-cuadrado	gl	Sig.
Solo Intersección	583,050			
Final	523541	65,510	1	.000

Función de enlace: Logit.

Interpretación: El resultado de ajuste de las ecuaciones indica que el valor de la ecuación empírico a la que se acerca la razón de verosimilitud es de 523,541 con

2 gl. y su significancia es plena ($p=0.000$), por lo tanto no se acepta la hipótesis nula en todos los coeficientes de la ecuación, con un margen de error del 5.0%.

Tabla 14

Pseudo R cuadrado	
Cox y Shell	0.598
Nagekerke	0.592
McFadden	0.184

Función de enlace: Logit.

El R2 de Función de Nagelkerke demuestra que la eficacia predictiva de la probabilidad de que suceda el evento de las categorías de la característica dependiente es de 59.20%.

Formulación de la Hipótesis Estadística Específica (3)

Hipótesis Nula: El empowerment organizacional y las competencias gerenciales no inciden significativamente en la dimensión gestión financiera de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020

Hipótesis Alterna: El empowerment organizacional y las competencias gerenciales inciden significativamente en la dimensión gestión financiera de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020

Tabla 15

Resultado de ajuste de las ecuaciones				
Modelo	Log. de la verosimilitud -2	(X ²) Chi-cuadrado	gl	Sig.
Solo Intersección	641,589			
Final	452,499	97,201	1	.000

Función de enlace: Logit.

Interpretación: La información de ajuste de los modelos indica que el valor del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 452,499 con 1 grados de libertad y su significancia es plena ($p=0.000$), por lo que se rechaza la hipótesis nula en todos los coeficientes del modelo, con una probabilidad de error del 5%.

Tabla 16

Pseudo R cuadrado	
Cox y Shell	0.591
Nagekerke	0.637
McFadden	0.180

Función de enlace: Logit.

El R2 de Función de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de que suceda el evento de las categorías de la característica dependiente es de 63.70%.

Formulación de la Hipótesis Estadística Específica (4)

Hipótesis Nula: El empowerment organizacional y las competencias gerenciales no inciden significativamente en la dimensión gestión de programas y proyectos de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020

Hipótesis Alterna: El empowerment organizacional y las competencias gerenciales inciden significativamente en la dimensión gestión de programas y proyectos de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020

Tabla 17

Resultado de ajuste de las ecuaciones				
Modelo	Log. de la verosimilitud -2	(X ²) Chi-cuadrado	gl	Sig.
Solo Intersección	650,610			
Final	449,487	96,012	1	.000

Función de enlace: Logit.

Interpretación: La información de ajuste de los modelos indica que el valor del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 449,499 con 1 grados de libertad y su significancia es plena ($p=0.000$), por lo que se rechaza la

hipótesis nula en todos los coeficientes del modelo, con una probabilidad de error del 5%.

Tabla 18

Pseudo R cuadrado	
Cox y Shell	0.577
Nagekerke	0.660
McFadden	0.180

Función de enlace: Logit.

El R2 de Función de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de que suceda el evento de las categorías de la característica dependiente es de 66.00%.

Formulación de la Hipótesis Estadística Específica (4)

Hipótesis Nula: El empowerment organizacional y las competencias gerenciales no inciden significativamente en la dimensión monitoreo y evaluación de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020

Hipótesis Alternativa: El empowerment organizacional y las competencias gerenciales inciden significativamente en la dimensión monitoreo y evaluación de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020

Tabla 19

Resultado de ajuste de las ecuaciones				
Modelo	Log. de la verosimilitud -2	(X ²) Chi-cuadrado	gl	Sig.
Solo Intersección	650,610			
Final	449,487	96,012	1	.000

Función de enlace: Logit.

Interpretación: La información de ajuste de los modelos indica que el valor del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 449,499 con 1 grados de libertad y su significancia es plena ($p=0.000$), por lo que se rechaza la hipótesis nula en todos los coeficientes del modelo, con una probabilidad de error del 5%.

Tabla 20

Pseudo R cuadrado	
Cox y Shell	0.577
Nagekerke	0.660
McFadden	0.180

Función de enlace: Logit.

El R2 de Función de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de que suceda el evento de las categorías de la característica dependiente es de 66.00%.

IV. DISCUSIÓN

Los resultados estadísticos de la investigación generan una serie de observaciones y análisis de acuerdo con los métodos, técnicas y procedimientos metodológicos utilizados, lo cual ha permitido llegar a conclusiones de manera sistemática e hipotética, mediante un proceso de investigación ordenado, asimismo indagando de manera rigurosa resultados confiables, sin alterar los datos estadísticos de la información recogida, siendo procesado de acuerdo a los procedimientos científicos.

De acuerdo a los resultados inferencias, se obtuvo como resultados según la hipótesis general: El empowerment organizacional no inciden significativamente con la gestión por resultados con un nivel de correlación de ($r = ,923$) nivel muy alto, por otro lado se evidencia que las competencias gerenciales incide significativamente con la gestión por resultados, con un nivel correlación de ($r = ,930$) nivel muy alto de acuerdo a la respuestas obtenida mediante la aplicación de los instrumentos a los colaboradores de la Escuela Militar de Chorrillos, con un valor significativo de $p = ,000$ en ambos casos, menor a 0.05, lo cual indica el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Por otro lado según la hipótesis específica 1: El empowerment organizacional no incide significativa con la planificación por resultados con un nivel de correlación de ($r = ,907$) nivel muy alto, por otro lado se evidencia que las competencias gerenciales inciden significativamente con la planificación por resultados, con un nivel correlación de ($r = ,911$) nivel muy alto de acuerdo a la respuestas obtenida mediante la aplicación de los instrumentos a los colaboradores de la Escuela Militar de Chorrillos, con un valor significativo de $p = ,000$ en ambos casos, menor a 0.05, lo cual indica el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Con relación a la hipótesis específica 2: El empowerment organizacional no incide significativamente con el presupuesto por resultados con un nivel de correlación de ($r = ,970$) nivel muy alto, por otro lado se evidencia que las competencias gerenciales se relaciona significativamente con el presupuesto por resultados, con un nivel correlación de ($r = ,979$) nivel muy alto de acuerdo a la respuestas obtenida mediante la aplicación de los instrumentos a los

colaboradores de la Escuela Militar de Chorrillos, con un valor significativo de $p = ,000$ en ambos casos, menor a 0.05, lo cual indica el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Frente a la hipótesis específica 3: El empowerment organizacional no incide significativamente con la gestión financiera por resultados con un nivel de correlación de ($r = ,780$) nivel alto, por otro lado se evidencia que las competencias gerenciales se relaciona significativamente con la gestión financiera por resultados, con un nivel correlación de ($r = ,787$) nivel alto de acuerdo a la respuestas obtenida mediante la aplicación de los instrumentos a los colaboradores de la Escuela Militar de Chorrillos, con un valor significativo de $p = ,000$ en ambos casos, menor a 0.05, lo cual indica el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Asimismo según la hipótesis específica 4: El empowerment organizacional no incide significativamente con la gestión de programas y proyectos por resultados con un nivel de correlación de ($r = ,517$) nivel moderado, por otro lado se evidencia que las competencias gerenciales incide significativamente con la gestión de programas y proyectos por resultados, con un nivel correlación de ($r = ,520$) nivel moderado de acuerdo a la respuestas obtenida mediante la aplicación de los instrumentos a los colaboradores de la Escuela Militar de Chorrillos, con un valor significativo de $p = ,000$ en ambos casos, menor a 0.05, lo cual indica el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Finalmente de acuerdo a la hipótesis específica 5: El empowerment organizacional no incide significativamente con el monitoreo y evaluación por resultados con un nivel de correlación de ($r = ,766$) nivel alto, por otro lado se evidencia que las competencias gerenciales se relaciona significativamente con el monitoreo y evaluación por resultados, con un nivel correlación de ($r = ,771$) nivel alto de acuerdo a la respuestas obtenida mediante la aplicación de los instrumentos a los colaboradores de la Escuela Militar de Chorrillos, con un valor significativo de $p = ,000$ en ambos casos, menor a 0.05, lo cual indica el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Frente a los resultados obtenidos, existen autores que han realizado estudios a nivel nacional e internacional que han sido relevantes para la

investigación, para el autor Romanetti (2019) mencionan en su artículo científico que el objetivo del trabajo elaborado fue determinar el tipo de impacto y la estrategia de empowerment organizacional o también denominado empoderamiento de los trabajadores, concluye que existe diferentes estrategias aceptadas por la alta gerencia para el apoderamiento de los trabajadores y de esta manera ir mejorando continuamente las competencias administrativas o gerenciales dependiendo sea el caso. Se afirmó finalmente que el empoderamiento de los colaboradores se vuelve en una técnica o estrategia de motivación en el entorno laboral.

De acuerdo con Sánchez (2017), en su estudio sobre empowerment organizacional en las habilidades gerenciales del personal civil en bases militares, concluyó que la correlación evidencia que la cultura del empowerment organizacional afecta e influye en gran medida a las habilidades gerenciales en las distintas bases militares cuyo resultado comparativo fue de 14.5 a 17,2, obteniendo una efecto o correlación significativa.

Para Castro, Fossi, Guerrero y Vera (2016), sustentó un artículo tuvo como finalidad determinar la relación entre las competencias gerenciales del personal directivo y la gestión de los proyectos educativos, concluyeron que los Gerentes Educativos siempre ponen en práctica las competencias claves como autocontrol, flexibilidad, confianza en sí mismo, aspectos que son importantes, ya que por ser líder de la institución juega un papel relevante dentro de la misma, pues de sus competencias, conocimientos, actitudes y valores, indudablemente su gestión se traduce en efectividad, eficiencia, o en caso drástico fracaso. Las recomendaciones fueron: Fortalecer aún más las relaciones escuela, familia y comunidad e incluir a los organismos gubernamentales en la solución de los problemas que afectan a la escuela y comunidad.

Por otro Alvarado (2018), en su trabajo doctoral el objeto del estudio fue identificar el comportamiento del proceso de como los gerentes aplican el sistema gestión financiera y su relación con la gestión por resultados en función del modelo COSO, concluye que la realización del contraste de las hipótesis se tuvo en cuenta que las variables establecidas sean categóricas y de nivel ordinal los cuales hicieron uso de la estadística que en este caso se llevó a cabo con una no

paramétrica Rho de Spearman hallando una significancia alta ($r_s = 0,869$, $p < 0.05$). Como conclusión principal se encontró que la gestión por resultados forma parte importante del proceso para alcanzar competencias gerenciales en todas las áreas administrativas.

Con relación a Rojas (2017), en su investigación doctoral contó con el objetivo principal de determinar la relación del empowerment organizacional y gestión por resultados en los empleados civiles de la unidad especializada de la comandancia general de operaciones de guardacostas y fuerzas especiales de la Marina de Guerra del Perú, siendo los resultados esperados que mostraron confiabilidad de 0.872, por consiguiente, se considera altamente confiable el instrumento empleado. El resultado principal mostró que el 4,8% se encuentra en con un nivel significativamente bajo en el área administrativa, el 41,2% se ubica en el nivel significativamente aceptable de relación, el 56,0% en el rango más alto de gestión por resultados.

Finalmente, para Campos y Loza (2018), en su estudio doctoral de investigación contó con un objetivo general el cual fue determinar el efecto del empoderamiento organizacional en la gestión administrativa en personal civil y militar en la escuela de suboficiales PNP, los resultados evidenciaron que la variable dependiente presenta un efecto significativo alto ($r_s = 0,967$, $p < 0.05$) del empoderamiento organizacional sobre la gestión administrativa.

V. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados estadísticos se llegó a las siguientes conclusiones:

Primera: Se determinó que el empowerment organizacional incide significativamente con la gestión por resultados con un nivel de correlación de ($r = ,923$) nivel muy alto, por otro lado, se evidencia que las competencias gerenciales inciden significativamente con la gestión por resultados, con un nivel correlación de ($r = ,930$) nivel muy alto, con un valor significativo de ($p < 0.000 = p < 0.05$).

Segunda: Se determinó que el empowerment organizacional no incide significativamente con la planificación por resultados con un nivel de correlación de ($r = ,907$) nivel muy alto, por otro lado, se evidencia que las competencias gerenciales inciden significativamente con la planificación por resultados, con un nivel correlación de ($r = ,911$) nivel muy alto, con un valor significativo de ($p < 0.000 = p < 0.05$).

Tercera: Se determinó que el empowerment organizacional no incide significativamente con el presupuesto por resultados con un nivel de correlación de ($r = ,970$) nivel muy alto, por otro lado, se evidencia que las competencias gerenciales inciden significativamente con el presupuesto por resultados, con un nivel correlación de ($r = ,979$) nivel muy alto, con un valor significativo de ($p < 0.000 = p < 0.05$).

Cuarta: Se determinó que el empowerment organizacional no incide significativamente con la gestión financiera por resultados con un nivel de correlación de ($r = ,780$) nivel alto, por otro lado, se evidencia que las competencias gerenciales inciden significativamente con la gestión financiera por resultados, con un nivel correlación de ($r = ,787$) nivel alto, con un valor significativo de ($p < 0.000 = p < 0.05$).

Quinta: Se determinó que el empowerment organizacional no incide significativamente con la gestión de programas y proyectos por resultados con un nivel de correlación de ($r = ,517$) nivel moderado, por otro lado, se evidencia que las competencias gerenciales inciden

significativamente con la gestión de programas y proyectos por resultados, con un nivel correlación de ($r = ,520$) nivel moderado, con un valor significativo de ($p < 0.000 = p < 0.05$).

Sexta: Se determinó que el empowerment organizacional no incide significativamente con el monitoreo y evaluación por resultados con un nivel de correlación de ($r = ,766$) nivel alto, por otro lado, se evidencia que las competencias gerenciales inciden significativamente con el monitoreo y evaluación por resultados, con un nivel correlación de ($r = ,771$) nivel alto, con un valor significativo de ($p < 0.000 = p < 0.05$).

VI. RECOMENDACIONES

1. Implementar un cronograma de estrategias de empowerment organizacional y competencias gerenciales en la GpR en mejora de la calidad total y de servicio en las escuelas militares para la gestionar un cambio y para asumir con gran éxito las oportunidades, retos que ofrece el entorno.
2. Diseñar y ejecutar un programa de implantación de estrategias de gestión por resultado para facilitar en entendimiento por parte de los empleados civiles y militares garantizando su efectividad.
3. Incorporar el uso de las nuevas tecnologías y plataformas digitales para mejorar la gestión por resultados en las escuelas militares del país.
4. Elaborar un plan enfocado en llevar el conocimiento del empowerment a las entidades públicas.
5. Apoyar con recursos financieros al personal de las entidades públicas para progresivamente se adapten a los cambios de la gestión por resultados.
6. Fortalecer metas y objetivos que conlleven a la mejora de las competencias gerenciales en la gestión por resultados en entidades públicas del país.

IV. PROPUESTA:

Propuesta para mejorar las competencias gerenciales en la Escuela Militar de Chorrillos

1. Datos de identificación:

Título del proyecto: Programa de mejora para empleados de la Escuela Militar de Chorrillos		
Ambito de atención: Escuela Militar de Chorrillos		
Región: Lima	Provincia: Lima	Distrito: Chorrillos

2. Financiamiento:

Monto total:	s/.5,500.00
---------------------	--------------------

3. Fundamentación:

La propuesta obedece a la necesidad de atender a una realidad que se evidencia como es la falta de destreza del empowerment organizacional y de competencias gerenciales, la institución debe de contar con funcionarios con habilidades de gestión administrativa, a la vez con experiencia en el cargo para desempeñar una mejor función y en beneficio del desarrollo de la población, Cabrero (2002).

4. Justificación:

La propuesta se justifica porque, no se evidencia la toma de decisiones eficaces en materia de brindar un buen servicio a los cadetes y empleados de la EMCH, evidenciándose la falta de destreza sobre gestión por resultados en los colaboradores.

5. Objetivos

Objetivo general

Mejorar las competencias gerenciales a través del empowerment organizacional

Objetivo Específicos

Coordinar con las autoridades de la EMCH para las capacitaciones a los empleados.

Desarrollar capacitaciones de administración pública y gestión por resultados.

Brindar charlas sobre empowerment organizacional y competencias gerenciales.

6. Desarrollo de la propuesta

Para alcanzar las metas establecidas será necesario fomentar la participación de los jefes de áreas o unidades de la EMCH a través de un verdadero compromiso y fidelidad institucional. De la mano con los oficiales de alto rango para la implementación de los talleres sobre: empowerment organizacional, competencias gerenciales y gestión por resultados.

Cambiar la mentalidad laboral. Un trabajador no es mejor por estar más horas en su puesto. Hay que desterrar la cultura del “presentismo” tanto para los trabajadores como para una dirección que parece valorar este factor en perjuicio del cumplimiento de objetivos. . Cada uno debe tener unos objetivos que cumplir y por ellos ha de ser evaluado.

Se invitará a los asistentes de todas las áreas para potenciar los conocimientos aprendidos.

Todos somos responsables. Quejarse sin actuar no sirve de nada. Los trabajadores han de saber reivindicar unas condiciones de trabajo más humanas y racionales, pero también ellos deben desterrar actitudes perjudiciales por muy asentadas que estén. Por su parte, los empresarios han de hacer un esfuerzo para lograr modernizar nuestro sistema laboral, pero eso solo será posible si se adoptan las medidas necesarias, entre ellas y de forma decisiva, la racionalización y humanización de nuestros horarios.

7. Plan de acción – actividades

Nº	Actividades	Responsable	Cronograma
1	Fundamentos del empowerment organizacional	EMCH	09/01/2021
2	Inversión pública en la escuela	EMCH	10/01/2021
3	Presupuesto interno	EMCH	16/01/2021
4	Planeamiento de las actividades	EMCH	17/01/2021
5	Ejecución	EMCH	23/01/2021
6	Control	EMCH	24/01/2021

El mejor trabajador es el que disfruta de su trabajo. La motivación y la implicación de los empleados en los objetivos de la organización son pilares fundamentales para un funcionamiento positivo de la misma. Aprovechar el talento y retenerlo aparece como algo imposible si un trabajador no se siente valorado y no goza de unas condiciones de trabajo que le permitan disfrutar de otros aspectos de su vida.

Fomentar la creatividad y la motivación. Repetir mecánicamente una tarea sin aportar inspiración y creatividad no es la mejor manera de contribuir a la eficiencia empresarial. Del mismo modo, un trabajador estresado que solo puede estar con sus hijos un mínimo espacio de tiempo al terminar la jornada difícilmente podrá estar motivado. Está demostrado que el rendimiento es superior cuando el empleado puede disfrutar de su vida privada. Las medidas de conciliación y flexibilidad son, pues, además de un derecho, un factor de mejora de la productividad.

8. Evaluación

Las actividades deberán ser monitoreadas por el General encargado de la dirección de la escuela.

Reuniones de trabajo sí, pero las justas. El orden del día laboral supone celebrar reuniones, pero sería recomendable que fueran más cortas y tuvieran una duración limitada. Convocar una reunión un poco antes de terminar la jornada, cuando los empleados están ya cansados es absurdo. Hay que hacerlas a primera hora de la mañana o de la tarde y centrarse en los temas a tratar sin desviarse de los mismos. Es importante, convocar tan sólo las que realmente sean imprescindibles, con un orden del día que ayuda a organizar tiempos y tareas.

Racionalización horaria y productividad. Cuando se habla de que se requiere mayor productividad para ser más competitivos, hay por desgracia quien piensa que basta con bajar salarios para lograr esa mejora. Otros, en cambio, han comprobado que la implementación de medidas de racionalización horaria y conciliación ha supuesto para sus empresas un importante plus de

productividad e implicación de los trabajadores. Y vale tanto para la gran empresa como para la EMCH y autónomos.

ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Socio dramas
- Realizar talleres
- Dinámicas de grupo

MODALIDADES Y NIVEL DE CAPACITACIÓN

Tipos de Capacitación

Capacitación Preventiva

- Adquirir conocimientos y actitudes
- Interacción y trabajo en equipo, aplicando socio dramas enfocados actividades diarias.

Capacitación Correctiva

- Evaluación de actividades diarias a través de aplicación del programa.
- Con este programa evaluamos Roles, Rutinas y responsabilidades.

Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación

- Dominar nuevas estrategias de enseñanza.
- Mejora en el manejo de trabajo en equipo.
- Desarrollar actitudes de servicio al cliente.

CRONOGRAMA

CAPACITACIÓN

No.	ACTIVIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
1	Estrategias en la Enseñanza											
2	Métodos en la actualidad para procesos educativos											
3	Técnicas de mejora en los educandos.											
4	Servicio a clientes internos y externos											
5	Como brindar un servicio de calidad											
6	El trabajo en equipo dentro de la institución											
7	Beneficios del trabajo en equipo											
8	Como ayuda la inteligencia emocional en el desarrollo de trabajo en equipo											
9	La actitud en los trabajadores											
10	Pedagogía y Didáctica en la docencia											

REFERENCIAS

- Abbah, M. (2014). *Employee Motivation: The Key to Effective Organizational Management in Nigeria*. *IOSR Journal of Business and Management*, vol. 16, núm. 4, abril, 2014, pp. 01-08. Recuperado <https://pdfs.semanticscholar.org/d561/cd973cf86cac99e7f4eba8fb325b1a45289a.pdf>
- Abdollahi, B. y Navehebrahim, A. (2007). *Employees' Empowerment: Golden Key of Human Resource Management*. (2a ed.). Irán: Virayesh Publication.
- Alvarado, B. (2018). *Leadership and performance beyond expectations*. Estados Unidos: Free Press.
- Araujo, G. (2018). *Labor Performance and the Stability of Administrative Personnel Contracted in the School of Medicine at the University of Zulia*. *Ciencias sociales*. (Vol. 16, num.3), p.493-505
- Bonilla, A. (2019). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Estados Unidos: W.H. Freeman and Company.
- Campos, D y Loza, E. (2018). *The empowerment of service workers: what, why, how, and when*. *Sloan Management Review*, vol. 33, núm. 3, marzo, 1992, pp. 31-39. Recuperado de <https://asu.pure.elsevier.com/en/publications/the-empowerment-of-service-workers-what-why-how-and-when>
- Castro, P., Fossi, H., Guerrero, A. y Vera, F. (2016). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas Editorial.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. (5a ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Domínguez, Y. (2018). *Gestión del presupuesto por resultados de la municipalidad distrital y calidad de vida en los servicios básicos de la población del distrito de Pampas Grande, Áncash, periodo 2014 – 2016 (Tesis de maestría)*. Universidad César Vallejo, Áncash, Perú. Recuperado http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11941/bernuy_ay.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Fischman (2017). *Empowerment como una Herramienta de mejora en el Rendimiento Laboral de los Colaboradores en el Área de RR.HH. de la empresa Agropucalá S.A.A., Pucalá 2017. (Tesis de licenciatura), Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú. Recuperado <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4590/Castro%20Rojas%20-%20N%c3%ba%c3%b1ez%20Campos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>*
- García, P. (2011). *Desempeño Gerencial. Perú. Recuperado https://entornoprocedimental.files.wordpress.com/2012/09/cufm_pnf_fa_u2-desempec3b1o-gerencial1.pdf*
- Gómez, L. (2015). *La gestión por resultados en las entidades públicas +00l 4443ª ed). México: Ecoe Ediciones*
- Goudarzvand, M., y Kheradmand, R. (2013). *The relationship between empowerment and organizational commitment. International Research Journal of Applied and Basic Sciences, vol. 4, núm. 5, marzo-junio, 2013, pp. 1047-1056. Recuperado http://www.irjabs.com/files_site/paperlist/r_791_130511112423.pdf*
- Grueso, M. (2016). *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales: Comprensión y retos. Colombia: Editorial Universidad del Rosario20169*
- Grupo de investigación Derecho público global (UDC), (2015) *La reforma de las Administraciones públicas. España: Bubok*
- Guardiola, C. y Saburto, K. (2015). *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México. (Artículo científico). Universidad de Montemorelos, México. Recuperado https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ra_universitarios/article/view/70/70*
- Guzmán, C., Pontes, P. y Szufilita, M. (2015). *Empowerment y satisfacción laboral. Reidocrea, vol. 4, núm. 1, febrero-mayo, 2015, pp. 66-73. Recuperado de http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/36048/GuzmanDelfino_V4_Art1.pdf;jsessionid=AB67A951232CD0F76C07620CFF441E31?sequence=6*
- Haslberger, A., Brewster, C. y Hippler, T. (2014). *Managing Performance Abroad: A New Model for Understanding Expatriate Adjustment. Cengage Publisher Services. New York. Recuperado https://books.google.com.pe/books?id=nlwtbaaaqbaj&dq=job+performance&source=gbs_navlinks_s*

- Hemmings, P. (2016). *Compensation Systems, Job Performance, and How to Ask for a Pay Raise*. Publicado por Amazon. New York. Recuperado <https://books.google.com.pe/books?id=lakhdqaaqbaj&pg=pt13&dq=job+performance&hl=es419&sa=x&ved=0ahukewjkitk37kdjahuoo1kkhufqcn4q6aeimdab#v=onepage&q=job%20performance&f=false>
- Hernandez, S. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill
- Hernández, R., Fernández, R. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
<http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/344/DD0811.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Huanacuny, G. (2012). *Influencia del liderazgo directivo en el desempeño de los docentes nivel primario de las instituciones educativas de la provincia de Ilay en el año 2011 (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional de Educación. Perú.
- Inca, K. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2015 (Tesis de pregrado)*. Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, Perú.
Recuperado <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/232/22015EPAE%20Inca%20AllcahuamanGertion%20del%20talento%20huamano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Iturralde, J. (2014). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y crédito Oscus LTDA. De la ciudad de Ambato en el año, 2013 (Tesis de pregrado)* Universidad Técnica de Ambato. Ambato-Ecuador. Recuperado <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA007.pdf>
- Jones, G. y George, J. (2008). *Contemporary Management*. Estados Unidos: McGraw-Hill Education.
- Kanter, R. (1993). *Man and women of the corporation*. Estados Unidos: Basic Books.
- Kassaye, T. (2013). *The effect of employee empowerment on service quality and customer satisfaction. (Tesis de maestría)*, Universidad de Adís Abeba,

- Adís Abeba, Etiopía. Recuperado https://www.academia.edu/7924267/Thesis_done_The_effect_of_employee_empowerment_on_service_quality_and_customer_satisfaction_FINALdocx
- Kumar, A. (2019). *El presupuesto basado en resultados y el sistema de evaluación de desempeño en México: Una propuesta para entes federativos* (Artículo científico). México. Recuperado <http://132.248.9.34/hevila/Trimestrefiscal/2011/no98/7.pdf>
- Kumar, J. y Kumar, A. (2017). *Employee empowerment – An empirical study*. *Global Journal of Management and Business Research*, vol. 17, núm. 4, mayo-julio, 2017, pp. 58-64. Recuperado de https://globaljournals.org/GJMBR_Volume17/5-Employee-Empowerment.pdf
- Lacalle, G. (2016). *El capital humano y las relaciones laborales en la empresa* (Operaciones administrativas de recursos humanos) *Desempeño laboral*. (2° ed.). Colombia: Editex
- Laza, M. (2016). *Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores [Mensaje en un blog]*. <https://es.workmeter.com/blog/bid/225512/mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores>
- Leung, C., Sprague, L., Tse, L., Brugge, D., Hacker, K., Pirie, A. y Leslie, L. (2016). *Creating a Culture of Empowerment in Research: Findings from a Capacity- Building Training Program*. *Prog Community Health Partnersh*, vol. 10, núm. 3, marzo-julio, 2016, pp. 479–488. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5529141/>
- Lock, M. (2017). *Empowerment y la motivación laboral en el personal administrativo del ministerio público – Chimbote 2017*. (Tesis de licenciatura), Universidad Privada César Vallejo, Chimbote, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/9/browse?type=subject&value=Motivaci%C3%B3n+Laboral&sort_by=1&order=ASC&rpp=55&etal=1
- Marcus, P. (2017). *The Psychoanalysis of Career Choice, Job Performance, and Satisfaction*. Ed. Cenveo Publisher Services. New York. <https://books.google.com.pe/books?>

*id=uckldwaaqbaj&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0
#v=onepage&q&f=false*

- Martínez, N. (2015). *Tipos de evaluaciones de desempeño de empleados. Colombia* Editorial Alvarado, B. y Morón, E. (2011). *Perú, hacia un presupuesto por resultados: Afianzando la transparencia y rendición de cuentas (Artículo científico). Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Recuperado*
- Medina, S. (2017). *Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa – Chimbote 2017 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Áncash, Perú. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12001/medina_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y*
- Mejía, L. (2015). *Empoderamiento en la cultura organizacional. (Tesis de Maestría), Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13748/EMPODERAMI](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13748/EMPODERAMIENTO%20EN%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20final.pdf?sequence=2&isAllowed=y)*
- Mejía, L. (2015). *Empoderamiento en la cultura organizacional. (Tesis de Maestría), Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13748/EMPODERAMI ENTO%20EN%20LA%20CULTURA](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13748/EMPODERAMI ENTO%20EN%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20final.pdf?sequence=2&isAllowed=y)*
- Ministerio de Economía y Finanzas (2019). *Presupuesto por Resultados. [http://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/abc_1e dic_300414.pdf](http://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/abc_1e_dic_300414.pdf)*
- Ministerio de Finanzas Públicas [Minfin] (2013). *ABC de Gestión por Resultados. Guatemala: Dirección Técnica del Presupuesto. Recuperado [http://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/abc_1e dic_300414.pdf](http://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/abc_1e_dic_300414.pdf)*
- Montoya, A. (2017). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital. Revista científica visión futuro (vol. 11, núm. 1), p.115-200*

- Moreno, R. (2017). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Municipio al Día (2016). *Desempeño del Gerente Municipal*. Perú. https://municipioaldia.com/consultasfrecuentes/consulta_frecuente_9009651/
- Narayan, D. (2002). *Empoderamiento y Reducción de la pobreza*. Colombia: Alfaomega Colombiana S.A.
- Nguyen, L. (2017). *The impact of employees motivation on organizational effectiveness*. (Tesis de maestría), Vaasan Ammattikorkeakoulu Universidad de Ciencias Aplicadas, Vaasa, Finlandia. Recuperado https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/138260/Linh_NguyenMy.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- OECD, (2018). *Results management concept: OECD Publishing*
- Ortiz, E., Barbosa, L., Domingues, A., Gil, R. y Portella, T. (2018). *Evaluación de empoderamiento: consideraciones teóricas y metodológicas aplicadas al campo de la salud*. *Scielo*, vol. 52, núm. 1, marzo-julio, 2018, pp. 108-120. Recuperado http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342018000100602&lang=es#B2
- Otoya, H. (2016). *La gestión administrativa y su relación con el desempeño laboral en el Ministerio Público, sede Tarapoto 2016 (Tesis de maestría)*. Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/26003/Otoya_YHE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Padilla, M. (2018). *La utilización del comercio electrónico como forma de interacción en la planificación estratégica empresarial*. México: 3Ciencias
- Patilla (2016) *El empowerment organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Inversiones Portaimport S.A.C. (Tesis de licenciatura)*, Universidad Continental, Huancayo, Perú. Recuperado de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/3378/1/INV_FCE_308_TE_Patilla_Aguirre_2017.pdf
- Paul, E. (2017). *Ways to Improve Employee Motivation*. Estados Unidos: EMP Trust HR. Recuperado de <https://www.emptrust.com/blog/ways-to-improve-employee-motivation>

- Poole, L (2013). *Perfect Phrases for Coaching Employee Performance: Hundreds of Ready- to-Use Phrases for Building Employee Engagement and Creating Star Performers*. New York. Mc Graw Hill. Recuperado https://books.google.com.pe/books?id=tdg9tlohu3ec&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Porter, P. (2015). *El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial*. (Tesis de maestría), Universidad de Almería, Almería, España. ¿Recuperado http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo_7042_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Prees, N. (2012). *Report of Cases Argued and Determined in the English Courts of Common Law. Volumen2*. Publicado Law Booksellers, Publishers and Importers. Filadelfia. Recuperado https://books.google.com.pe/books?id=xOZNAQAIAAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Príncipe, G. (2016). *La investigación científica: Teoría y metodología*. Perú: Universidad César Vallejo
- Ramos, J. (2016). *Gestión por resultados en México, 2013 – 2014: Algunos impactos en Baja California*. (Artículo científico). Universidad Autónoma. México. <https://dx.doi.org/10.21670/ref.2016.34.a04>
- Rappaport, J. (1977). *Community Psychology: Values, research and action*. Estados Unidos: Rinehart and Winston.
- Rappaport, J. (1987). *Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a theory for community psychology*. *American Journal of Community Psychology*, vol. 15, núm. 2, enero-abril, 1987, pp. 121-148. Recuperado [https://www.scirp.org/\(S\(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1925732](https://www.scirp.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1925732)
- Rastegar, A., Mahmoodian, M. y Alimadadi, A. (2013). *Studying and identifying affecting factors on employees' empowerment (Case study: Mellat Bank)*. *Journal of Basic and AppliedScientific Research*, vol. 3, núm. 2, marzo-junio, 2013, pp. 666-674. Recuperado

- https://www.academia.edu/20937831/Studying_and_Identifying_Affecting_Factors_on_Employees_Empowerment_Case_Study_Mellat_Bank
- Ríos, W. (2018). *Gestión por resultados y administración pública en la Policía Nacional del Perú.*, Lima 2018 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21654/Rios_AW.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones.* México: Pearson Education.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional.* (13a ed.). México: Pearson Education.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Administración* (8ª ed). México. Editorial Pearson
- Rojas, R. (2017). *Applied Psychology. International Review of Applied Psychology*, vol. 35, núm. 1, abril-julio, 1986, pp. 267-270.
- Rojas, R. y Vílchez, S. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús –lima, enero 2018* (Tesis posgrado). Universidad Norbert Wiener. Lima, Perú. Recuperado <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO%20020Rojas%20Reyes%2C%20Ruth%20Rosario.pdf?sequence=1&isAl>
- Romanetti, C. (2019). *La gestión por resultados* (2ª ed.). Perú: Instituto Pacífico
- Ruiz, R. (2017). *Desempeño laboral y modalidad de contractual de los servidores del Ministerio Público- Gerencia Administrativa de San Martín, Moyobamba* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto, Perú. Recuperado http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12763/ruiz_mr.pdf?sequence=1 &isAllowed=y
- Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas* (1a. Edición). Bogotá, D. C., Colombia: Editorial Kimpres S.A.S.
- Sánchez, O. y Reyes, H. (2006). *Strategic HR Management Model in State Organizations. Results Management. BoD – Books on Demand*

- Sánchez, P. (2017). *El empowerment y el desempeño laboral en los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz en el año, 2014. (Tesis de maestría), Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4697/1/ARAGON_OP.pdf*
- Santa Cruz, F. (2015). *Empowerment y desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú. (Tesis de licenciatura), Universidad Privada César Vallejo, Trujillo, Perú. Recuperado de [file:///C:/Users/Toshiba/Downloads/658Texto%20del%20art%C3%ADculo-2170-8-10-20171116%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Toshiba/Downloads/658Texto%20del%20art%C3%ADculo-2170-8-10-20171116%20(1).pdf)*
- Seco, A. (2010). *Gestión Integrada del Desarrollo Económico Territorial. Documento mimeografiado.*
- Sell, M. y Minot, N. (2018). *What factors explain women's empowerment? Decision making among small-scale farmers in Uganda. ScienceDirect, vol. 71, núm. 1, noviembre-diciembre, 2018, pp. 46-55. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0277539517301000>*
- Silva, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional: marco para mejorar el desempeño del capital humano. Colombia: 3Ciencia*
- Simbank, D. (2013). *Personality and Job Performance - Models and impact of individual attributes. Grin. New York. Reuperado https://books.google.com.pe/books?id=cIB8czlKafgC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false*
- Stoner, V. (1996). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel CLARO (Tesis de grado). Universidad de Guayaquil. Ecuador*
- Summa Media Group (2015). *BAC: el éxito de este holding financiero líder en américa central. Honduras. Revista Summa Media Group. Recuperado de <http://revistasumma.com/bac-el-exito-de-este-holding-financiero-lider-en-america-central/>*
- Suresh, D. y Jaleel, N. (2015). *Impact of Employee Empowerment on Organisational performance Case of Automobile Industry in Chennai city of*

- Tamil Nadu in India. International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology, vol. 2, núm. 4, abril, 2015, pp. 20-31. Recuperado de http://ijiset.com/vol2/v2s4/IJSET_V2_I4_03.pdf*
- Tapullima, L. (2019). *Gestión pública por resultados y desempeño laboral en los docentes de la Institución Educativa N° 2070 de Chirapa, Lamas, 2018 (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto, Perú. Recuperado http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/33262/Tapullima_SLN.pdf?sequence=1&isAllowed=y*
- Tayloe (1911). *El modelo de gestión de gobierno Provincial y su incidencia en el desempeño institucional, estudio de caso del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincia de Imbabura (Tesis de maestría). Instituto de Altos Estudios Nacionales. Quito, Ecuador.*
- Taype, M. (2015). *Definición y objetivos de la evaluación del desempeño [Mensaje en un blog]. <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>*
- Timothy, A. y Abubakar, H. (2013). *Impact of Employee Empowerment on Service Quality – an Empirical Analysis of the Nigerian Banking Industry. British Journal of Marketing Studies, vol. 1, núm. 4, diciembre, 2013, pp. 32-40. Recuperado de <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Impact-of-Employee-Empowerment-on-Service-Quality-An-Empirical-Analysis-of-The-Nigerian-Banking-Industry.pdf>*
- Tovar, E. (2007). *Empowerment y manejo del poder y la autoridad. Colombia. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/empowerment-y-manejo-del-poder-y-la-autoridad/>*
- Úcar, X., Jiménez, M., Soler, P. y Trilla, J. (2016). *Exploring the conceptualization and research of empowerment in the field of youth. International journal of adolescence and youth, vol. 22, núm. 4, mayo-julio, 2016, pp. 405-418. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02673843.2016.1209120>*
- Universidad Continental (2018). *Cómo funciona en la práctica la gestión pública por resultados. Universidad Continental, Lima, Perú. Recuperado*

- <https://continental.edu.pe/como-funciona-en-la-practica-la-gestion-por-resultados>
- Vargas, S. (2017). *Desempeño Laboral [Mensaje en un blog]*. Recuperado <https://www.gestionar-facil.com/desempeno-laboral-evaluar-hacerlo-assertivamente/>
- Vargas, S. (2018). *Desempeño de los trabajadores y gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de San Martín – 2018 (Tesis de maestría)*. Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú. Recuperado http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/28750/Vargas_OS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vásquez, S. (2012). *La Persuasión En El Liderazgo Empresarial: Un Estudio de Caso*. España: EAE Editorial Academia Española.
- Vásquez, S. (2012). *La Persuasión En El Liderazgo Empresarial: Un Estudio de Caso*. España: EAE Editorial Academia Española.
- Weber, L. (1971). *The Employee Performance Handbook: Smart Strategies for Coaching Employees*. Publicado por nolo law for all. Canada. Recuperado https://books.google.com.pe/books?id=tnducwaaqbaj&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- White, B. y Kathryn, N. (2015). *Getting Results, A Guide for Federal Leaders and Managers*. The Government Coalition. Viena: Management.

ANEXOS

Anexo 1

PROBLEMA	OBJETIVOS MEJORAR	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>Problema general ¿Cómo incide el empowerment organizacional y las competencias gerenciales en la gestión por resultados en empleados de la escuela militar de chorrillos, Lima 2020?</p> <p>Problemas específicos ¿Cómo incide el empowerment organizacional y las competencias gerenciales en la dimensión planificación de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020?</p> <p>¿Cómo incide el empowerment organizacional y las competencias gerenciales en la dimensión presupuesto por resultados de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020?</p> <p>¿Cómo incide el empowerment organizacional y las competencias gerenciales en la dimensión gestión financiera de la gestión por resultados en</p>	<p>Objetivo general Determinar la incidencia si el empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide en la gestión por resultados en empleados de la escuela militar de chorrillos, Lima 2020.</p> <p>Objetivos específicos. Establecer la incidencia si el empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide en la dimensión planificación de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020</p> <p>Establecer la incidencia si el empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide en la dimensión presupuesto por resultados de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020</p> <p>Establecer la incidencia si el empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide en la dimensión gestión financiera de la gestión por resultados en empleados de la Escuela</p>	<p>Hipótesis general El empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide significativamente en la gestión por resultados en empleados la Escuela Militar de Chorrillos, 2020.</p> <p>Hipótesis específicas El empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide significativamente en la dimensión planificación de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020.</p> <p>El empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide significativamente en la dimensión presupuesto por resultados de la gestión en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020.</p> <p>El empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide significativamente en la dimensión gestión financiera de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020.</p> <p>El empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide significativamente en</p>	Variable 1: Empowerment Organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Niveles o rango
			Marco estructural	<ul style="list-style-type: none"> -Apreciación de comportamiento -Misión y visión a futuro -Proporciona información -Empleados opinan -Promover la creatividad -Trabajo en equipo -Asunción de riesgos -Tareas laborales -Conjunto de políticas y pautas -Adaptable al cambio -Estilos operativos -Procedimiento formal -Creen en el trabajo en equipo -Estructura altamente centralizada -Estructura mecanicista -Objetivos y valores 	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16		
			Gestión de decisiones en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> -Responsabilidad en el trabajo -Estándares de desempeño -Los empleados tienen voz -Los empleados participan -Los empleados no brindan reseñas de sus gerentes. -Preguntarle antes de hacer cualquier cosa -Toma su propia decisión -Aprobación -Responsabilidades -Aspectos positivos y negativos -Toma de decisiones participativo -Toma de decisiones gerenciales -Registros financieros 	17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29	Ordinal	Alto (24-55) Medio (56-87) Bajo (88-120)
Transparencia en el intercambio de	<ul style="list-style-type: none"> -No difunde información -Proporciona información - Acceso a la información -Publicación de información -Proporciona información 	30 31 32 33 34	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre				

empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020? ¿Cómo incide el empowerment organizacional y las competencias gerenciales en la dimensión gestión de programas y proyectos de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020?	Militar de Chorrillos, 2020 Identificar la incidencia si el empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide en la dimensión gestión de programas y proyectos de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020	la dimensión gestión de programas y proyectos de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020. El empowerment organizacional y las competencias gerenciales incide significativamente en la dimensión monitoreo y evaluación de la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, 2020.	información	-Reciben información -Problemas de información -Trabajo significativo	35 36 37							
			Sentido	- Importancia del trabajo -Actividades laborales -Actividades significativas	38 39 40							
			Competencia	-Confianza de mis habilidades -Capacidades -Habilidades para e trabajo	41 42 43							
			Autodeterminación	-Determinación en el trabajo -Decisión -Independencia y libertad en el trabajo	44 45 46							
			Impacto	-Impacto	47							
				-Control de responsabilidades en oficina.	48							
				-Responsabilidades en puente.	49							
			Variable 2: Competencias Gerenciales									
			Manejo de liderazgo	- Visión. Valores y confianza	1			Ordinal	Alto (24-55) Medio (56-87) Bajo (88-120)			
				- Análisis e interpretación	2							
- Colaboración y trabajo en equipo	3											
- Motivación y enfoque	4											
- Diversidad y entendimiento	5											
- Motivación y efectividad	6											
Manejo de dirección	-Fundamentos de gestión	7	Nunca Casi nunca A veces									
	-Redes educativas	8										
	-Articulación PEI	9										
	-Información objetiva	10										
	-Evaluación y selección	11										
	-Participación de comunidad educativa	12										
	-Desarrollo de redes	13										
	-Actividades extracurriculares	14										
	-Procedimientos	15										
	- Recursos financieros	16										
Trabajo en equipo	-Roles y tareas	17										
	-Actividades y proyectos	18										
	-Responsabilidad	19										
	-Visión compartida	20										
	-Sentido de reto	21										
	-Compromiso ético	22										
Gestión del cambio	-Cambio colectivo	23										
	-Capacidad de aprendizaje	24										
	-Planteamientos y soluciones	25										
Capacidad de comunicación	-Oral y escrita	26										
	-Emociones	27										
	-Respeto de puntos de vista	28										

			Canales de comunicación -Logros -Atención a inquietudes	29 30 31	Casi siempre Siempre		
Variable 3: Gestión por Resultados							
			Planificación	- Conocimiento del plan estratégico. - Conoce los planes de ejecución de gastos. - Conocimiento de la estructura del P.E.I. - Conoce la visión. - Conoce los resultados.	1 2 3 4 5	Ordinal Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	Alto (54-65) Medio (33-54) Bajo (13-33)
			Presupuesto por resultados	- Consigna adecuadamente las cadenas de gasto. - programación mensual de gastos. - programación trimestral. - Calendario de compromisos. - Control y concurrencia de la ejecución de gastos.	6 7 8 9 10		
			Gestión financiera	- Directiva interna. - Gestión financiera trimestral - Eficiencia de programas presupuestales. - Gestión financiera compatible con las metas. - Flujo de información ordenada.	11 12 13 14 15		
			Gestión de programas y proyectos	- Objetivos estratégicos. - Indicadores de medición. - Indicadores de evaluación. - Programas estratégicos. - Diagnostica e identifica el problema central.	16 17 18 19 20		
			Monitoreo y evaluación	- Planificación estratégica realiza la evaluación. - Conocimiento sobre los indicadores. - Evaluación de la eficacia de gastos. - Plan estratégico es óptimo. - Es adecuado la toma de decisiones.	21 22 23 24 25		
Características de la investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística para utilizar				
Paradigma: Positivismo Enfoque: Cuantitativo	Población: 60 empleados	Técnicas: Encuesta para las	Confiability: Alfa de Cronbach (60 empleados) Análisis Descriptivo: Con tablas de frecuencias y porcentajes				

<p>Tipo básica de nivel correlacional causal.</p> <p>Diseño: No experimental de variante transeccional correlacional causal</p>	<p>Muestra: 60 empleados</p> <p>Muestreo: Censal</p>	<p>variables: Liderazgo pedagógico, Competencias digitales y Gestión de calidad. Técnicas estadísticas</p> <p>Instrumentos: Cuestionario para las variables: Empowerment organizacional, competencias gerenciales y gestión por resultados. SPSS</p>	<p>Análisis Inferencial: regresión logística ordinal</p>
---	--	---	---

ANEXO 2

Operacionalización de las variables

Tabla de operacionalización de la variable 1: **EMPOWERMENT ORGANIZACIONAL**

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Empowerment organizacional	Es la capacidad de efectuar (o afectar) los resultados organizacionales. Empoderar a los empleados está moviendo la autoridad de toma de decisiones hacia abajo en la jerarquía organizacional y otorgando poder a empleados para afectar significativamente el desempeño organizacional. (Kumar . R. 2019)	La variable está compuesta por 7 dimensiones, 49 indicadores, bajo la valoración de la Escala de Likert, procesado de acuerdo con el tamaño muestral compuesto por los estudiantes de la escuela militar de Chorrillos.	Marco estructural	<ul style="list-style-type: none"> -Apreciación de comportamiento -Misión y visión a futuro -Proporciona información -Empleados opinan -Promover la creatividad -Trabajo en equipo -Asunción de riesgos -Tareas laborales -Conjunto de políticas y pautas -Adaptable al cambio -Estilos operativos -Procedimiento formal -Creen en el trabajo en equipo -Estructura altamente centralizada -Estructura mecanicista -Objetivos y valores 	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
			Gestión de decisiones en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> -Responsabilidad en el trabajo -Estándares de desempeño -Los empleados tienen voz -Los empleados participan -Los empleados no brindan reseñas de sus gerentes. -Preguntarle antes de hacer cualquier cosa -Toma su propia decisión -Aprobación -Responsabilidades -Aspectos positivos y negativos 	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre

				<ul style="list-style-type: none"> -Toma de decisiones participativo -Toma de decisiones gerenciales -Registros financieros 	
			Transparencia en el intercambio de información	<ul style="list-style-type: none"> -No difunde información -Proporciona información - Acceso a la información -Publicación de información -Proporciona información -Reciben información -Problemas de información -Trabajo significativo 	<ul style="list-style-type: none"> (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
			Sentido	<ul style="list-style-type: none"> -Importancia del trabajo -Actividades laborales -Actividades significativas 	<ul style="list-style-type: none"> (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
			Competencia	<ul style="list-style-type: none"> -Confianza de mis habilidades -Capacidades -Habilidades para e trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
			Autodeterminación	<ul style="list-style-type: none"> -Determinación en el trabajo -Decisión -Independencia y libertad en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
			Impacto	<ul style="list-style-type: none"> -Impacto -Control de responsabilidades en oficina. -Responsabilidades en puente. 	<ul style="list-style-type: none"> (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre

Tabla de operacionalización de la variable 2: **COMPETENCIAS GERENCIALES**

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE N°
Competencias Gerenciales	Es un conjunto de habilidades reconocidas y áreas de conocimiento que los administradores de programas efectivos poseer. Las competencias gerenciales proporcionan una base para las necesidades evaluaciones para ayudar a los programas a identificar áreas para mejora de un programa. (Sherman, 2002 p. 2)	La variable está compuesta por 5 dimensiones, 31 indicadores, bajo la valoración de la Escala de Likert, procesado de acuerdo con el tamaño muestral compuesto por los estudiantes de la escuela militar de Chorrillos.	Manejo de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Visión. Valores y confianza - Análisis e interpretación - Colaboración y trabajo en equipo - Motivación y enfoque - Diversidad y entendimiento - Motivación y efectividad 	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
			Manejo de dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamentos de gestión - Redes educativas - Articulación PEI - Información objetiva - Evaluación y selección - Participación de comunidad educativa - Desarrollo de redes - Actividades extracurriculares - Procedimientos - Recursos financieros 	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
			Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Roles y tareas - Actividades y proyectos - Responsabilidad - Visión compartida - Compromiso ético 	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
			Gestión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio colectivo - Capacidad de aprendizaje - Planteamientos y soluciones 	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
			Capacidad de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Oral y escrita - Emociones - Respeto de puntos de vista - Canales de comunicación - Logros - Atención a inquietudes 	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre

Tabla de operacionalización de la variable 3: **GESTIÓN POR RESULTADOS**

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Gestión por resultados	La Gestión por Resultados (GpR) es una orientación de la administración pública, que propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población. Está diseñado para lograr un equilibrio entre las actividades de cada una de las instituciones públicas y los resultados buscados para el desarrollo del país. (García, 2011)	La variable está compuesta por 5 dimensiones, 25 indicadores, bajo la valoración de la Escala de Likert, procesado de acuerdo con el tamaño muestral compuesto por los estudiantes de la escuela militar de Chorrillos.	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del plan estratégico. - Conoce los planes de ejecución de gastos. - Conocimiento de la estructura del P.E.I. - Conoce la visión. - Conoce los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
			Presupuesto por resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Consigna adecuadamente las cadenas de gasto. - programación mensual de gastos. - programación trimestral. - Calendario de compromisos. - Control y concurrencia de la ejecución de gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
			Gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Directiva interna. - Gestión financiera trimestral - Eficiencia de programas presupuestales. - Gestión financiera compatible con las metas. - Flujo de información ordenada. 	<ul style="list-style-type: none"> (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
			Gestión de programas y proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos estratégicos. - Indicadores de medición. - Indicadores de evaluación. - Programas estratégicos. - Diagnostica e identifica el problema central. 	<ul style="list-style-type: none"> (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
			Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica realiza la evaluación. - Conocimiento sobre los indicadores. - Evaluación de la eficacia de gastos. - Plan estratégico es óptimo. - Es adecuado la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre

ANEXO 3

INSTRUMENTO PARA MEDIR LA VARIABLE: EMPOWERMENT ORGANIZACIONAL

El siguiente cuestionario, tiene como finalidad, recabar información para el Trabajo de Investigación de la variable Empowerment Organizacional. Estableciéndose, para cada una de ellas, preguntas que permitan recaudar la información necesaria para el presente estudio. Recordando, que la información suministrada por Usted es de carácter confidencial y

Recuerde que para estas afirmaciones **no hay respuestas correctas o incorrectas**, por favor responda **sinceramente** cada afirmación, y no olvide **marcar solo una opción** en cada afirmación

únicamente con fines investigativos.

Nunca	Casi nunca	A veces	A menudo	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	DIMENSIONES / ítems	Escala / Valoración				
		1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 1 Marco estructural					
1	En mi organización se aprecia un comportamiento innovador.					
2	Mi organización proporciona una imagen clara de la visión, misión y objetivo en lo que quiere lograr en el futuro.					
3	Mi organización proporciona información sobre cómo los objetivos van a ser logrados.					
4	Los empleados pueden opinar sobre el cambio de las políticas de la empresa cuando sea necesario.					
5	Mi organización siempre promueve la creatividad y la innovación en el lugar de trabajo.					
6	Mi organización no proporciona suficiente ayuda y equipo para obtener trabajo bien hecho.					
7	Mi empresa no fomenta la asunción de riesgos					
8	Mientras realizan sus tareas laborales, no se anima a los empleados a utilizar habilidades para resolver problemas.					
9	Mi organización ha establecido un conjunto de políticas y pautas con respecto a la descripción del trabajo del individuo.					
10	Mi organización es muy adaptable al cambio.					
11	Los estilos operativos del gerente pueden variar libremente desde el formal a muy informal.					
12	En mi organización, hay un gran énfasis en hacer las cosas independientemente de procedimiento formal.					
13	Los empleados de mi organización creen en el trabajo en equipo.					
14	Mi organización no cree en una estructura altamente centralizada.					
15	Mi organización sigue una estructura orgánica que una estructura mecanicista.					
16	Mi organización tiene muy en cuenta los objetivos y valores individuales.					
	DIMENSIÓN 2 Gestión de decisiones en el trabajo					
17	Los empleados tienen voz en la definición de sus responsabilidades laborales.					
18	Los empleados tienen voz en el establecimiento de sus propios estándares de desempeño.					
19	Los empleados tienen voz en los equipos a los que están asignados.					

20	Los empleados participan en la contratación de nuevos empleados.					
21	Los empleados no brindan reseñas de sus gerentes.					
22	Tengo que preguntarle a mi jefe antes de hacer casi cualquier cosa.					
23	Un empleado que quiere tomar su propia decisión a menudo se desanima.					
24	Cualquier decisión que tome debe contar con la aprobación de mi jefe.					
25	Los empleados se sienten seguros de cuánta autoridad tienen para llevar a cabo sus responsabilidades.					
26	La gerencia escucha los aspectos positivos y negativos de cada empleado vistas antes de decidir.					
27	Se sigue procedimiento de toma de decisiones participativo.					
28	Los empleados deben contribuir en la toma de decisiones gerenciales.					
29	En mi organización, a los empleados no se les proporcionan registros financieros de la empresa.					
	DIMENSIÓN 3 Transparencia en el intercambio de información					
30	Mi organización no difunde información a todos los niveles de empleados de manera uniforme.					
31	A veces no se me proporciona suficiente información relevante para hacer bien mi trabajo.					
32	Los empleados tienen acceso a la información de sus archivos personales de trabajo.					
33	La empresa publica información sobre la estructura de recompensas de la empresa.					
34	La empresa proporciona a los empleados información sobre los clientes de la empresa.					
35	Los empleados reciben información sobre su desempeño.					
36	Tengo problemas para obtener los hechos y la información necesarios para hacer bien mi trabajo.					
37	En general, la comunicación entre los distintos departamentos y empleados de este firme es realmente bueno.					
	DIMENSIÓN 4 Sentido					
38	El trabajo que hago es importante para mí.					
39	Las actividades laborales son personalmente significativas para mí.					
40	El trabajo que hago es significativo para mí.					
	DIMENSIÓN 5 Competencia					
41	Confío en mi capacidad para hacer mi trabajo.					
42	Estoy seguro de mis capacidades para realizar mis actividades laborales.					
43	He dominado las habilidades necesarias para mi trabajo.					
	DIMENSIÓN 6 Autodeterminación					
44	Tengo una autonomía significativa para determinar cómo hago mi trabajo.					
45	Puedo decidir por mi cuenta cómo hacer mi trabajo.					
46	Tengo una oportunidad considerable de independencia y libertad en cómo hago mi trabajo.					
	DIMENSIÓN 7: Impacto					
47	Mi impacto en lo que sucede en mi departamento es grande.					
48	Tengo un gran control sobre lo que sucede en mi departamento.					
49	Tengo una influencia significativa sobre lo que sucede en mi departamento.					

INSTRUMENTO PARA MEDIR LA VARIABLE: EMPOWERMENT ORGANIZACIONAL

El siguiente cuestionario, tiene como finalidad, recabar información para el Trabajo de Investigación de la variable Gestión por Resultados. Estableciéndose, para cada una de ellas, preguntas que permitan recaudar la información necesaria para el presente estudio. Recordando, que la información suministrada por Usted es de carácter confidencial y únicamente con fines investigativos.

Recuerde que para estas afirmaciones <i>no hay respuestas correctas o incorrectas</i> , por favor responda <i>sinceramente</i> cada afirmación, y no olvide <i>marcar solo una opción</i> en cada afirmación				
	Casi		A	Siempr
Nunca	nunca	A veces	menudo	e
1	2	3	4	5

Nº	Gestión por resultados	Escala / Valoración				
		1	2	3	4	5
	Planificación					
1.	Considera Ud. que tiene conocimiento sobre el plan estratégico institucional					
2.	Considera Ud. que conoce los planes que están previstos para la ejecución de gastos					
3.	Considera Ud. tener conocimiento sobre la estructura del Plan Estratégico Institucional					
4.	Considera Ud. tener conocimiento sobre la visión de la institución					
5.	Considera Ud. tener conocimiento sobre los resultados del diagnóstico situacional de la institución					
	Presupuesto orientado a resultados					
6.	Considera Ud. que se consignan adecuadamente las cadenas de gasto (créditos presupuestarios) y sus fuentes de financiamiento					
7.	Se realiza la programación mensual de gastos					
8.	Se realiza la programación trimestral de gastos formulados por la institución en base a la asignación trimestral					
9.	Se aprueba el calendario de compromisos					
10.	Se realiza el control y concurrente de la ejecución de gasto					
	Gestión Financiera pública					
11.	Considera Ud., que se cuenta con una directiva interna en la cual se establece los plazos de gestión financiera					
12.	Considera Ud. que durante la gestión financiera trimestral se realiza un seguimiento al cumplimiento de los indicadores de los programas presupuestales					
13.	Considera Ud. que se ha establecido mediante una directiva interna los procedimientos para realizar una gestión financiera eficiente en Programas Presupuestales					
14.	Considera Ud. que la gestión financiera es compatible con las metas establecidas en el Plan Operativo Institucional anual					
15.	Considera Ud. que la gestión financiera se realiza en función de un adecuado flujo de información ordenado y de calidad					
	Gestión de programas y proyectos					
16.	Considera Ud. que los objetivos estratégicos generales están asociados a los programas estratégicos					
17.	Considera Ud. que se establecen indicadores de medición para cada objetivo específico por programa estratégico					

18.	Considera Ud. Que se establecen indicadores de evaluación por dimensiones de acuerdo al programa estratégico					
19.	Considera Ud. que se encuentra definido los programas estratégicos según pliego					
20.	Considera Ud. Que se diagnostica e identifica el problema central de los programas estratégicos					
	Monitoreo y Evaluación					
21.	¿Cree Ud. que la oficina de planificación estratégica realiza la evaluación del plan estratégico institucional?					
22.	¿Considera Ud. tener conocimiento sobre los indicadores que deben ser evaluados para el cumplimiento de las metas de la institución?					
23.	¿Considera Ud. necesario la evaluación de la eficacia de gasto?					
24.	¿Cree Ud. que el plan estratégico institucional vigente es óptimo?					
25.	¿Considera Ud. adecuado la toma de decisiones sobre los diversos resultados obtenidos por el encargado de la oficina de planificación estratégica?					

INSTRUMENTO PARA MEDIR LA VARIABLE: COMPETENCIAS GERENCIALES

El siguiente cuestionario, tiene como finalidad, recabar información para el Trabajo de Investigación de la variable Competencias gerenciales. Estableciéndose, para cada una de ellas, preguntas que permitan recaudar la información necesaria para el presente estudio.

Recordando, que la información suministrada por Usted es de carácter confidencial y únicamente con fines investigativos.

Recuerde que para estas afirmaciones **no hay respuestas correctas o incorrectas**, por favor, responda **sinceramente** cada afirmación, y no olvide **marcar solo una opción** en cada afirmación

Nunca	Casi nunca	A veces	A menudo	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	DIMENSIONES / ítems	Escala / Valoración				
		1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 1 Planificación					
1	Considera Ud. que tiene conocimiento sobre el plan estratégico institucional					
2	Considera Ud. que conoce los planes que están previstos para la ejecución de gastos					
3	Considera Ud. tener conocimiento sobre la estructura del Plan Estratégico Institucional					
4	Considera Ud. tener conocimiento sobre la visión de la institución					
5	Considera Ud. tener conocimiento sobre los resultados del diagnóstico situacional de la institución					
	DIMENSIÓN 2 Presupuesto por resultados					
6	Considera Ud. que se consignan adecuadamente las cadenas de gasto (créditos presupuestarios) y sus fuentes de financiamiento					
7	Se realiza la programación mensual de gastos					
8	Se realiza la programación trimestral de gastos formulados por la institución en base a la asignación trimestral					
9	Se aprueba el calendario de compromisos					
10	Se realiza el control y concurrente de la ejecución de gasto					
	DIMENSIÓN 3 Gestión Financiera					
11	Considera Ud., que se cuenta con una directiva interna en la cual se establece los plazos de gestión financiera					
12	Considera Ud. que durante la gestión financiera trimestral se realiza un seguimiento al cumplimiento de los indicadores de los programas presupuestales					
13	Considera Ud. Que se ha establecido mediante una directiva interna los procedimientos para realizar una gestión financiera eficiente en Programas Presupuestales					
14	Considera Ud. que la gestión financiera es compatible con las metas establecidas en el Plan Operativo Institucional anual					
15	Considera Ud. que la gestión financiera se realiza en función de un adecuado flujo de información ordenado y de calidad					
	DIMENSIÓN 4 Gestión de programas y proyectos					
16	Considera Ud. Que los objetivos estratégicos generales están asociados a los programas estratégicos					
17	Considera Ud. Que se establecen indicadores de medición para cada objetivo específico por programa estratégico					
18	Considera Ud. Que se establecen indicadores de evaluación por dimensiones de acuerdo al programa estratégico					
19	Considera Ud. que se encuentra definido los programas					

	estratégicos según pliego					
20	Considera Ud. Que se diagnostica e identifica el problema central de los programas estratégicos					
	DIMENSIÓN 5 Monitoreo y evaluación					
21	¿Cree Ud. que la oficina de planificación estratégica realiza la evaluación del plan estratégico institucional?					
22	¿Considera Ud. tener conocimiento sobre los indicadores que deben ser evaluados para el cumplimiento de las metas de la institución?					
23	¿Considera Ud. necesario la evaluación de la eficacia de gasto?					
24	¿Cree Ud. que el plan estratégico institucional vigente es óptimo?					
25	¿Considera Ud. adecuado la toma de decisiones sobre los diversos resultados obtenidos por el encargado de la oficina de planificación estratégica?					

ANEXO 4

Confiabilidad del Alfa de Cronbach de la variable empowerment organizacional

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,959	,959	49

Estadísticas de total de elemento

	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
Item 1	148,3833	1155,291	,460	,959
Item 2	148,6667	1181,345	,060	,961
Item 3	148,3000	1181,637	,064	,961
Item 4	147,9500	1128,387	,688	,958
Item 5	147,9167	1122,620	,712	,958
Item 6	148,1833	1125,712	,701	,958
Item 7	147,5333	1145,575	,580	,959
Item 8	147,9500	1128,387	,688	,958
Item 9	147,9167	1122,620	,712	,958
Item 10	147,9500	1128,387	,688	,958
Item 11	147,9167	1122,620	,712	,958
Item 12	148,1833	1125,712	,701	,958
Item 13	147,5333	1145,575	,580	,959
Item 14	147,9500	1128,387	,688	,958
Item 15	147,9167	1122,620	,712	,958
Item 16	147,7833	1158,783	,375	,959
Item 17	148,0500	1147,743	,507	,959
Item 18	148,7500	1190,157	-,056	,961
Item 19	147,9500	1128,387	,688	,958
Item 20	147,9167	1122,620	,712	,958
Item 21	148,1833	1125,712	,701	,958
Item 22	147,5333	1145,575	,580	,959
Item 23	147,9500	1128,387	,688	,958
Item 24	147,9500	1128,387	,688	,958
Item 25	147,9167	1122,620	,712	,958
Item 26	148,1833	1125,712	,701	,958
Item 27	147,5333	1145,575	,580	,959
Item 28	147,9500	1128,387	,688	,958
Item 29	147,9167	1122,620	,712	,958
Item 30	148,0500	1192,964	-,096	,961

Item 31	147,9500	1128,387	,688	,958
Item 32	147,9167	1122,620	,712	,958
Item 33	148,1833	1125,712	,701	,958
Item 34	147,5333	1145,575	,580	,959
Item 35	147,9500	1128,387	,688	,958
Item 36	147,9167	1122,620	,712	,958
Item 37	148,3167	1184,152	,029	,961
Item 38	147,9167	1122,620	,712	,958
Item 39	148,1833	1125,712	,701	,958
Item 40	147,5333	1145,575	,580	,959
Item 41	147,6833	1198,051	-,178	,961
Item 42	147,6000	1189,024	-,040	,962
Item 43	147,7833	1164,308	,285	,960
Item 44	147,9167	1122,620	,712	,958
Item 45	148,1833	1125,712	,701	,958
Item 46	147,5333	1145,575	,580	,959
Item 47	147,9167	1122,620	,712	,958
Item 48	148,1833	1125,712	,701	,958
Item 49	147,5333	1145,575	,580	,959

Confiabilidad del Alfa de Cronbach de la variable competencias gerenciales

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,936	,936	31

Estadísticas de total de elemento

	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
Item 1	91,0667	475,148	,686	,933
Item 2	91,0000	476,000	,652	,933
Item 3	91,4167	477,874	,642	,933
Item 4	90,6333	489,084	,560	,934
Item 5	91,0500	475,608	,714	,933
Item 6	91,0167	477,169	,641	,933
Item 7	91,2833	475,325	,699	,933
Item 8	91,4500	499,336	,258	,938
Item 9	90,6333	489,084	,560	,934
Item 10	91,0500	475,608	,714	,933
Item 11	91,0167	477,169	,641	,933
Item 12	91,2833	475,325	,699	,933
Item 13	90,6333	489,084	,560	,934
Item 14	91,0500	475,608	,714	,933
Item 15	91,0167	477,169	,641	,933
Item 16	91,2833	475,325	,699	,933
Item 17	91,4500	499,336	,258	,938
Item 18	91,0833	511,840	,042	,940
Item 19	90,6333	489,084	,560	,934
Item 20	91,0500	475,608	,714	,933
Item 21	91,0167	477,169	,641	,933
Item 22	91,2833	475,325	,699	,933
Item 23	91,4500	499,336	,258	,938
Item 24	90,9000	500,905	,265	,937
Item 25	91,1500	504,943	,171	,938
Item 26	91,0500	475,608	,714	,933
Item 27	91,1000	481,990	,543	,935
Item 28	91,6000	482,210	,542	,935
Item 29	91,1000	498,905	,271	,937
Item 30	91,2000	475,417	,689	,933
Item 31	91,0500	477,370	,623	,934

Confiabilidad del Alfa de Cronbach de la variable gestión por resultados

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
------------------	---	----------------

,900

,899

25

Estadísticas de total de elemento

	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
Item 1	71,0500	256,523	,634	,893
Item 2	71,0500	260,048	,509	,896
Item 3	71,3000	255,502	,658	,893
Item 4	71,4667	270,355	,291	,901
Item 5	71,2667	260,538	,540	,896
Item 6	70,6000	270,007	,386	,899
Item 7	71,0167	256,525	,658	,893
Item 8	70,9833	259,373	,545	,895
Item 9	71,2500	254,869	,681	,892
Item 10	71,4167	270,756	,280	,901
Item 11	71,3833	260,579	,527	,896
Item 12	70,6667	271,650	,314	,900
Item 13	71,6833	267,474	,365	,899
Item 14	71,1167	257,969	,597	,894
Item 15	70,6333	260,948	,578	,895
Item 16	71,2333	255,436	,654	,893
Item 17	71,7500	265,818	,437	,898
Item 18	70,8667	271,033	,316	,900
Item 19	71,1167	273,664	,225	,902
Item 20	70,8333	281,768	,025	,906
Item 21	71,0500	255,947	,649	,893
Item 22	71,0000	257,119	,632	,894
Item 23	70,6833	259,813	,587	,895
Item 24	71,2333	255,436	,654	,893
Item 25	71,7500	265,818	,437	,898

ANEXO 5

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: GESTIÓN POR RESULTADOS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 Planificación		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Considera Ud. que tiene conocimiento sobre el plan estratégico institucional	X		X		X		
2	Considera Ud. que conoce los planes que están previstos para la ejecución de gastos	X		X		X		
3	Considera Ud. tener conocimiento sobre la estructura del Plan Estratégico Institucional	X		X		X		
4	Considera Ud. tener conocimiento sobre la visión de la institución	X		X		X		
5	Considera Ud. tener conocimiento sobre los resultados del diagnóstico situacional de la institución	X		X		X		
DIMENSIÓN 2 Presupuesto por resultados		Si	No	Si	No	Si	No	
6	Considera Ud. que se consignan adecuadamente las cadenas de gasto (créditos presupuestarios) y sus fuentes de financiamiento	X		X		X		
7	Se realiza la programación mensual de gastos	X		X		X		
8	Se realiza la programación trimestral de gastos formulados por la institución en base a la asignación trimestral	X		X		X		
9	Se aprueba el calendario de compromisos	X		X		X		
10	Se realiza el control y concurrente de la ejecución de gasto	X		X		X		
DIMENSIÓN 3 Gestión Financiera		Si	No	Si	No	Si	No	
11	Considera Ud., que se cuenta con una directiva interna en el cual se establece los plazos de gestión financiera	X		X		X		
12	Considera Ud. que durante la gestión financiera trimestral se realiza un seguimiento al cumplimiento de los indicadores de los programas presupuestales	X		X		X		
13	Considera Ud. que se ha establecido mediante una directiva interna los procedimientos para realizar una gestión financiera eficiente en Programas Presupuestales	X		X		X		

14	Considera Ud. que la gestión financiera es compatible con las metas establecidas en el Plan Operativo Institucional anual	X		X		X		
15	Considera Ud. que la gestión financiera se realiza en función de un adecuado flujo de información ordenado y de calidad	X		X		X		
DIMENSION 4 Gestión de programas y proyectos		Si	No	Si	No	Si	No	
16	Considera Ud. Que los objetivos estratégicos generales están asociados a los programas estratégicos	X		X		X		
17	Considera Ud. Que se establecen indicadores de medición para cada objetivo específico por programa estratégico	X		X		X		
18	Considera Ud. Que se establecen indicadores de evaluación por dimensiones de acuerdo al programa estratégico	X		X		X		
19	Considera Ud. que se encuentra definido los programas estratégicos según pliego	X		X		X		
20	Considera Ud. Que se diagnostica e identifica el problema central de los programas estratégicos	X		X		X		
DIMENSIÓN 5 Monitoreo y evaluación		Si	No	Si	No	Si	No	
21	¿Cree Ud. que la oficina de planificación estratégica realiza la evaluación del plan estratégico institucional?	X		X		X		
22	¿Considera Ud. tener conocimiento sobre los indicadores que deben ser evaluados para el cumplimiento de las metas de la institución?	X		X		X		
23	¿Considera Ud. necesario la evaluación de la eficacia de gasto?	X		X		X		
24	¿Cree Ud. que el plan estratégico institucional vigente es óptimo?	X		X		X		
25	¿Considera Ud. adecuado la toma de decisiones sobre los diversos resultados obtenidos por el encargado de la oficina de planificación estratégica?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

29 de setiembre del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. Jorge Rafael Diaz Dumont

DNI: 08698815

Especialidad del evaluador: Ingeniero Industrial



Firma

¹ **pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: COMPETENCIAS GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugere
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1: Manejo de Liderazgo								
1	Posee una visión y valores sólidos que permitan obtener la confianza de su equipo	X		X		X		
2	Tiene capacidad de análisis e interpretación del entorno, así como crear redes y alianzas con otras entidades	X		X		X		
3	Fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo a través de un estilo de liderazgo participativo.	X		X		X		
4	Permanece motivado y enfocado a los objetivos a largo plazo a pesar de los fracasos en el camino	X		X		X		
5	Comprende y gestiona la diversidad y el conflicto y encuentra espacios de entendimiento y progreso en ellos	X		X		X		
6	Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad en su trabajo en la institución	X		X		X		
DIMENSION 2: Manejo de Dirección								
7	Dirige su área con los fundamentos de la gestión administrativa	X		X		X		
8	Genera redes educativas de apoyo para potenciar el proyecto de la propia institución	X		X		X		
9	Garantiza la articulación PEI con las características y necesidades del entorno	x		x		x		
10	Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la institución	x		x		x		
11	Determina las condiciones para la evaluación y/o del personal	x		x		x		
12	Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa	x		x		x		
13	Desarrolla y mantiene redes de apoyo institucional para los estudiantes dentro de la comunidad	x		x		x		
14	Diseña vavactividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad	x		x		x		
15	Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal	x		x		x		

16	Gestiona los recursos financieros y físicos necesarios para el desarrollo del servicio educativo	x		x		x		
	DIMENSIÓN 3: Trabajo en equipo	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Participa del trabajo en equipo asumiendo roles y tareas con responsabilidad y resultados concretos	X		X		X		
18	Asume tareas, actividades, proyectos que requieren del aporte de distintos miembros	X		X		X		
19	Es responsable del trabajo en equipo, de la comunicación que existe en el mismo para el cumplimiento de las tareas	X		X		X		
20	Contribuye a que el equipo tenga una visión compartida de los objetivos	X		X		X		
21	Tiene un sentido de reto para que el equipo alcance metas cada vez mas elevadas.	x		x		x		
22	Tiene compromiso ético en el trato con las personas	x		x		x		
	DIMENSION 4: Gestión del cambio	Si	No	Si	No	Si	No	
23	Genera el cambio colectivo a través de habilidades de comunicación e interrelación, transmitiendo ideas innovadoras	X		X		X		
24	Busca nuevas formas de hacer las cosas basado en su capacidad de aprendizaje, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras.	x		x		x		
25	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se presentan	x		x		x		
	DIMENSION 5: Capacidad de Comunicación	Si	No	Si	No	Si	No	
26	Se comunican en forma oral y escrita, y comprende los diversos mensajes en una variedad de situaciones que se presentan en la gestión	X		X		X		
27	Controla sus emociones al comunicarse y actúa de manera apropiada	X		X		X		
28	Formula los argumentos propios de forma hablada y escrita teniendo en cuenta los puntos de vista segura los canales de información y comunicación para la mejor toma de decisiones	X		X		X		
		X		X		X		
30	Informa de manera objetiva los logros de la comunidad educativa	X		X		X		
31	Escucha y atiende a las inquietudes, necesidades y expectativas del personal	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

29 de setiembre del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. Jorge Rafael Diaz Dumont

DNI: 08698815

Especialidad del evaluador: Ingeniero Industrial



Firma

¹ **pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: EMPOWERMENT ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 Marco estructural								
1	En mi organización se aprecia un comportamiento innovador.	X		X		X		
2	Mi organización proporciona una imagen clara de la visión, misión y objetivo en lo que quiere lograr en el futuro.	X		X		X		
3	Mi organización proporciona información sobre cómo los objetivos van a ser logrado.	X		X		X		
4	Los empleados pueden opinar sobre el cambio de las políticas de la empresa cuando sea necesario.	X		X		X		
5	Mi organización siempre promueve la creatividad y la innovación en el lugar de trabajo.	X		X		X		
6	Mi organización no proporciona suficiente ayuda y equipo para obtener trabajo bien hecho.	X		X		X		
7	Mi empresa no fomenta la asunción de riesgos	X		X		X		
8	Mientras realizan sus tareas laborales, no se anima a los empleados a utilizar habilidades para resolver problemas.	X		X		X		
9	Mi organización ha establecido un conjunto de políticas y pautas con respecto a la descripción del trabajo del individuo.	X		X		X		
10	Mi organización es muy adaptable al cambio.	X		X		X		
11	Los estilos operativos del gerente pueden variar libremente desde el formal a muy informal.	X		X		X		
12	En mi organización, hay un gran énfasis en hacer las cosas independientemente de procedimiento formal.	X		X		X		
13	Los empleados de mi organización creen en el trabajo en equipo.	X		X		X		
14	Mi organización no cree en una estructura altamente centralizada.	X		X		X		
15	Mi organización sigue una estructura orgánica que una estructura mecanicista.	X		X		X		
16	Mi organización tiene muy en cuenta los objetivos y valores individuales.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2 Gestión de decisiones en el trabajo								
17	Los empleados tienen voz en la definición de sus responsabilidades laborales.	X		X		X		
18	Los empleados tienen voz en el establecimiento de sus propios estándares de desempeño.	X		X		X		
19	Los empleados tienen voz en los equipos a los que están asignados.	X		X		X		
20	Los empleados participan en la contratación de nuevos empleados.	X		X		X		
21	Los empleados no brindan reseñas de sus gerentes.	X		X		X		
22	Tengo que preguntarle a mi jefe antes de hacer casi cualquier cosa.	X		X		X		
23	Un empleado que quiere tomar su propia decisión a menudo se desanima.	X		X		X		

47	Mi impacto en lo que sucede en mi departamento es grande.	X		X		X	
48	Tengo un gran control sobre lo que sucede en mi departamento.	X		X		X	
49	Tengo una influencia significativa sobre lo que sucede en mi departamento.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

01 de octubre del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. FARFAN PIMENTEL JOHNNY FÉLIX

DNI: 06269132

Especialidad del evaluador: DOCTOR EN EDUCACIÓN / METODÓLOGO



Firma

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: GESTIÓN POR RESULTADOS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 Planificación								
1	Considera Ud. que tiene conocimiento sobre el plan estratégico institucional	X		X		X		
2	Considera Ud. que conoce los planes que están previstos para la ejecución de gastos	X		X		X		
3	Considera Ud. tener conocimiento sobre la estructura del Plan Estratégico Institucional	X		X		X		
4	Considera Ud. tener conocimiento sobre la visión de la institución	X		X		X		
5	Considera Ud. tener conocimiento sobre los resultados del diagnóstico situacional de la institución	X		X		X		
DIMENSIÓN 2 Presupuesto por resultados								
6	Considera Ud. que se consignan adecuadamente las cadenas de gasto (créditos presupuestarios) y sus fuentes financiamiento	X		X		X		
7	Se realiza la programación mensual de gastos	X		X		X		
8	Se realiza la programación trimestral de gastos formulados por la institución en base a la asignación trimestral	X		X		X		
9	Se aprueba el calendario de compromisos	X		X		X		
10	Se realiza el control y concurrente de la ejecución de gasto	X		X		X		
DIMENSIÓN 3 Gestión Financiera								
11	Considera Ud., que se cuenta con una directiva interna en el cual se establece los plazos de gestión financiera	X		X		X		
12	Considera Ud. que durante la gestión financiero trimestral se realiza un seguimiento al cumplimiento de los indicadores de los programas presupuestales	X		X		X		
13	Considera Ud. Que se ha establecido mediante una directiva interna los procedimientos para realizar una gestión financiera eficiente en Programas Presupuestales	X		X		X		
14	Considera Ud. que la gestión financiera es compatible con las metas establecidas en el Plan Operativo Institucional anual	X		X		X		
15	Considera Ud. que la gestión financiera se realiza en función de un adecuado flujo de información ordenado y de calidad	X		X		X		
DIMENSIÓN 4 Gestión de programas y proyectos								
16	Considera Ud. Que los objetivos estratégicos generales están asociados a los programas estratégicos	X		X		X		

17	Considera Ud. Que se establecen indicadores de medición para cada objetivo específico por programa estratégico	X		X		X		
18	Considera Ud. Que se establecen indicadores de evaluación por dimensiones de acuerdo al programa estratégico	X		X		X		
19	Considera Ud. que se encuentra definido los programas estratégicos según pliego	X		X		X		
20	Considera Ud. Que se diagnostica e identifica el problema central de los programas estratégicos	X		X		X		
	DIMENSION 5 Monitoreo y evaluación	Si	No	Si	No	Si	No	
21	¿Cree Ud. que la oficina de planificación estratégica realiza la evaluación del plan estratégico institucional?	X		X		X		
22	¿Considera Ud. tener conocimiento sobre los indicadores que deben ser evaluados para el cumplimiento de las metas de la institución?	X		X		X		
23	¿Considera Ud. necesario la evaluación de la eficacia de gasto?	X		X		X		
24	¿Cree Ud. que el plan estratégico institucional vigente es óptimo?	X		X		X		
25	¿Considera Ud. adecuado la toma de decisiones sobre los diversos resultados obtenidos por el encargado de la oficina de planificación estratégica?	X		X		X		

Observación: si hay suficiencia): **HAY SUFICIENCIA**

Opinión del evaluador: **Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []**

01 de octubre del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: **Dr. FARFAN PIMENTEL JOHNNY FÉLIX**

DNI: 06269132

Especialidad del evaluador: **DOCTOR EN EDUCACIÓN / METODÓLOGO**



Firma

¹ **pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: COMPETENCIAS GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Manejo de Liderazgo								
1	Posee una visión y valores sólidos que permitan obtener la confianza de su equipo	X		X		X		
2	Tiene capacidad de análisis e interpretación del entorno, así como crear redes y alianzas con otras entidades	X		X		X		
3	Fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo a través de un estilo de liderazgo participativo.	X		X		X		
4	Permanece motivado y enfocado a los objetivos a largo plazo a pesar de los fracasos en el camino	X		X		X		
5	Comprende y gestiona la diversidad y el conflicto y encuentra espacios de entendimiento y progreso en ellos	X		X		X		
6	Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad en su trabajo en la institución	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Manejo de Dirección								
7	Dirige su área con los fundamentos de la gestión administrativa	X		X		X		
8	Genera redes educativas de apoyo para potenciar el proyecto de la propia institución	X		X		X		
9	Garantiza la articulación PEI con las características y necesidades del entorno	x		x		x		
10	Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la institución	x		x		x		

11	Determina las condiciones para la evaluación y/o del personal	x		x		x	
12	Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa	x		x		x	
13	Desarrolla y mantiene redes de apoyo institucional para los estudiantes dentro de la comunidad	x		x		x	
14	Diseña actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad	x		x		x	
15	Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal	x		x		x	
16	Gestiona los recursos financieros y físicos necesarios para el desarrollo del servicio educativo	x		x		x	
	DIMENSIÓN 3: Trabajo en equipo	Si	No	Si	No	Si	No
17	Participa del trabajo en equipo asumiendo roles y tareas con responsabilidad y resultados concretos	X		X		X	
18	Asume tareas, actividades, proyectos que requieren del aporte de distintos miembros	X		X		X	
19	Es responsable del trabajo en equipo, de la comunicación que existe en el mismo para el cumplimiento de las tareas	X		X		X	
20	Contribuye a que el equipo tenga una visión compartida de los objetivos	X		X		X	
21	Tiene un sentido de reto para que el equipo alcance metas cada vez mas elevadas.	x		x		x	
22	Tiene compromiso ético en el trato con las personas	x		x		x	
	DIMENSION 4: Gestión del cambio	Si	No	Si	No	Si	No
23	Genera el cambio colectivo a través de habilidades de comunicación e interrelación, transmitiendo ideas innovadoras	X		X		X	
24	Busca nuevas formas de hacer las cosas basado en su capacidad de aprendizaje, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras.	x		x		x	
25	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se presentan	x		x		x	
	DIMENSION 5: Capacidad de Comunicación	Si	No	Si	No	Si	No
26	Se comunican en forma oral y escrita, y comprende los diversos	X		X		X	

	mensajes en una variedad de situaciones que se presentan en la gestión						
27	Controla sus emociones al comunicarse y actúa de manera apropiada	X		X		X	
28	Formula los argumentos propios de forma hablada y escrita teniendo en cuenta otros puntos de vista	X		X		X	
29	Asegura los canales de información y comunicación para la mejor toma de decisiones	X		X		X	
30	Informa de manera objetiva los logros de la comunidad educativa	X		X		X	
31	Escucha y atiende a las inquietudes, necesidades y expectativas del perso ^r	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

01 de octubre del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. FARFAN PIMENTEL JOHNNY FÉLIX

DNI: 06269132

Especialidad del evaluador: DOCTOR EN EDUCACIÓN / METODÓLOGO



Firma

¹ **pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: GESTIÓN POR RESULTADOS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 Planificación								
1	Considera Ud. que tiene conocimiento sobre el plan estratégico institucional	X		X		X		
2	Considera Ud. que conoce los planes que están previstos para la ejecución de gastos	X		X		X		
3	Considera Ud. tener conocimiento sobre la estructura del Plan Estratégico Institucional	X		X		X		
4	Considera Ud. tener conocimiento sobre la visión de la institución	X		X		X		
5	Considera Ud. tener conocimiento sobre los resultados del diagnóstico situacional de la institución	X		X		X		
DIMENSIÓN 2 Presupuesto por resultados								
6	Considera Ud. que se consignan adecuadamente las cadenas de gasto (créditos presupuestarios) y sus fuentes financiamiento	X		X		X		
7	Se realiza la programación mensual de gastos	X		X		X		
8	Se realiza la programación trimestral de gastos formulados por la institución en base a la asignación trimestral	X		X		X		
9	Se aprueba el calendario de compromisos	X		X		X		
10	Se realiza el control y concurrente de la ejecución de gasto	X		X		X		
DIMENSIÓN 3 Gestión Financiera								
11	Considera Ud., que se cuenta con una directiva interna en el cual se establece los plazos de gestión financiera	X		X		X		
12	Considera Ud. que durante la gestión financiero trimestral se realiza un seguimiento al cumplimiento de los indicadores de los programas presupuestales	X		X		X		
13	Considera Ud. Que se ha establecido mediante una directiva interna los procedimientos para realizar una gestión financiera eficiente en Programas Presupuestales	X		X		X		
14	Considera Ud. que la gestión financiera es compatible con las metas establecidas en el Plan Operativo Institucional anual	X		X		X		
15	Considera Ud. que la gestión financiera se realiza en función de un adecuado flujo de información ordenado y de calidad	X		X		X		

	DIMENSIÓN 4 Gestión de programas y proyectos	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Considera Ud. Que los objetivos estratégicos generales están asociados a los programas estratégicos	X		X		X		
17	Considera Ud. Que se establecen indicadores de medición para cada objetivo específico por programa estratégico	X		X		X		
18	Considera Ud. Que se establecen indicadores de evaluación por dimensiones de acuerdo al programa estratégico	X		X		X		
19	Considera Ud. que se encuentra definido los programas estratégicos según pliego	X		X		X		
20	Considera Ud. Que se diagnostica e identifica el problema central de los programas estratégicos	X		X		X		
	DIMENSIÓN 5 Monitoreo y evaluación	Si	No	Si	No	Si	No	
21	¿Cree Ud. que la oficina de planificación estratégica realiza la evaluación del plan estratégico institucional?	X		X		X		
22	¿Considera Ud. tener conocimiento sobre los indicadores que deben ser evaluados para el cumplimiento de las metas de la institución?	X		X		X		
23	¿Considera Ud. necesario la evaluación de la eficacia de gasto?	X		X		X		
24	¿Cree Ud. que el plan estratégico institucional vigente es óptimo?	X		X		X		
25	¿Cobertura de la toma de decisiones sobre los diversos resultados cargados de la oficina de planificación estratégica?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: MEZA GUZMAN, MARITZA EMPERATRIZ

DNI: 06035574

16 de octubre del 2020.

Especialidad del evaluador: Temático



Firma

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión **Nota:** Suficiencia, se

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: COMPETENCIAS GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Manejo de Liderazgo								
1	Posee una visión y valores sólidos que permitan obtener la confianza de su equipo	X		X		X		
2	Tiene capacidad de análisis e interpretación del entorno, así como crear redes y alianzas con otras entidades	X		X		X		
3	Fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo a través de un estilo de liderazgo participativo.	X		X		X		
4	Permanece motivado y enfocado a los objetivos a largo plazo a pesar de los fracasos en el camino	X		X		X		
5	Comprende y gestiona la diversidad y el conflicto y encuentra espacios de entendimiento y progreso en ellos	X		X		X		
6	Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad en su trabajo en la institución	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Manejo de Dirección								
7	Dirige su área con los fundamentos de la gestión administrativa	X		X		X		
8	Genera redes educativas de apoyo para potenciar el proyecto de la propia institución	X		X		X		
9	Garantiza la articulación PEI con las características y necesidades del entorno	x		x		x		
10	Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la institución	x		x		x		
11	Determina las condiciones para la evaluación y/o del personal	x		x		x		
12	Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa	x		x		x		
13	Desarrolla y mantiene redes de apoyo institucional para los estudiantes dentro de la comunidad	x		x		x		
14	Diseña actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad	x		x		x		
15	Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal	x		x		x		
16	Gestiona los recursos financieros y físicos necesarios para el desarrollo del servicio educativo	x		x		x		
DIMENSIÓN 3: Trabajo en equipo								
17	Participa del trabajo en equipo asumiendo roles y tareas con responsabilidad y resultados concretos	X		X		X		
18	Asume tareas, actividades, proyectos que requieren del aporte de distintos miembros	X		X		X		
19	Es responsable del trabajo en equipo, de la comunicación que existe en el mismo para el cumplimiento de las tareas	X		X		X		
20	Contribuye a que el equipo tenga una visión compartida de los objetivos	X		X		X		

21	Tiene un sentido de reto para que el equipo alcance metas cada vez mas elevadas.	x		x		x	
22	Tiene compromiso ético en el trato con las personas	x		x		x	
	DIMENSION 4: Gestión del cambio	Si	No	Si	No	Si	No
23	Genera el cambio colectivo a través de habilidades de comunicación e interrelación, transmitiendo ideas innovadoras	X		X		X	
24	Busca nuevas formas de hacer las cosas basado en su capacidad de aprendizaje, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras.	x		x		x	
25	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se presentan	x		x		x	
	DIMENSION 5: Capacidad de Comunicación	Si	No	Si	No	Si	No
26	Se comunican en forma oral y escrita, y comprende los diversos mensajes en una variedad de situaciones que se presentan en la gestión	X		X		X	
27	Controla sus emociones al comunicarse y actúa de manera apropiada	X		X		X	
28	Formula los argumentos propios de forma hablada y escrita teniendo en cuenta otros puntos de vista	X		X		X	
29	Asegura los canales de información y comunicación para la mejor toma de decisiones	X		X		X	
30	Informa de manera objetiva los logros de la comunidad educativa	X		X		X	
31	Escucha y atiende a las inquietudes, necesidades y expectativas del personal	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: MEZA GUZMAN, MARITZA EMPERATRIZ

DNI: 06035574

16 de octubre

Especialidad del evaluador: Temático



Firma

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión **Nota:** Suficiencia

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: EMPOWERMENT ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 Marco estructural								
1	En mi organización se aprecia un comportamiento innovador.	X		X		X		
2	Mi organización proporciona una imagen clara de la visión, misión y objetivo en lo que quiere lograr en el futuro.	X		X		X		
3	Mi organización proporciona información sobre cómo los objetivos van a ser logrado.	X		X		X		
4	Los empleados pueden opinar sobre el cambio de las políticas de la empresa cuando sea necesario.	X		X		X		
5	Mi organización siempre promueve la creatividad y la innovación en el lugar de trabajo.	X		X		X		
6	Mi organización no proporciona suficiente ayuda y equipo para obtener trabajo bien hecho.	X		X		X		
7	Mi empresa no fomenta la asunción de riesgos	X		X		X		
8	Mientras realizan sus tareas laborales, no se anima a los empleados a utilizar habilidades para resolver problemas.	X		X		X		
9	Mi organización ha establecido un conjunto de políticas y pautas con respecto a la descripción del trabajo del individuo.	X		X		X		
10	Mi organización es muy adaptable al cambio.	X		X		X		
11	Los estilos operativos del gerente pueden variar libremente desde el formal a muy informal.	X		X		X		
12	En mi organización, hay un gran énfasis en hacer las cosas independientemente de procedimiento formal.	X		X		X		
13	Los empleados de mi organización creen en el trabajo en equipo.	X		X		X		
14	Mi organización no cree en una estructura altamente centralizada.	X		X		X		
15	Mi organización sigue una estructura orgánica que una estructura mecanicista.	X		X		X		
16	Mi organización tiene muy en cuenta los objetivos y valores individuales.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2 Gestión de decisiones en el trabajo								
17	Los empleados tienen voz en la definición de sus responsabilidades laborales.	X		X		X		
18	Los empleados tienen voz en el establecimiento de sus propios estándares de desempeño.	X		X		X		
19	Los empleados tienen voz en los equipos a los que están asignados.	X		X		X		
20	Los empleados participan en la contratación de nuevos empleados.	X		X		X		
21	Los empleados no brindan reseñas de sus gerentes.	X		X		X		
22	Tengo que preguntarle a mi jefe antes de hacer casi cualquier cosa.	X		X		X		

23	Un empleado que quiere tomar su propia decisión a menudo se desanima.	X		X		X	
24	Cualquier decisión que tome debe contar con la aprobación de mi jefe.	X		X		X	
25	Los empleados se sienten seguros de cuánta autoridad tienen para llevar a cabo sus responsabilidades.	X		X		X	
26	La gerencia escucha los aspectos positivos y negativos de cada empleado vistas antes de decidir.	X		X		X	
27	Se sigue procedimiento de toma de decisiones participativo.	X	X	X		X	
28	Los empleados deben contribuir en la toma de decisiones gerenciales.	X	X	X		X	
29	En mi organización, a los empleados no se les proporcionan registros financieros de la empresa.	X	X	X		X	
	DIMENSIÓN 3 Transparencia en el intercambio de información	Si	No	Si	No	Si	No
30	Mi organización no difunde información a todos los niveles de empleados de manera uniforme.	X		X		X	
31	A veces no se me proporciona suficiente información relevante para hacer bien mi trabajo.	X		X		X	
32	Los empleados tienen acceso a la información de sus archivos personales de trabajo.	X		X		X	
33	La empresa publica información sobre la estructura de recompensas de la empresa.	X		X		X	
34	La empresa proporciona a los empleados información sobre los clientes de la empresa.	X		X		X	
35	Los empleados reciben información sobre su desempeño.	X		X		X	
36	Tengo problemas para obtener los hechos y la información necesarios para hacer bien mi trabajo.	X		X		X	
37	En general, la comunicación entre los distintos departamentos y empleados de este firme es realmente bueno.	X		X		X	
	DIMENSIÓN 4 Sentido	Si	No	Si	No	Si	No
38	El trabajo que hago es importante para mí.	X		X		X	
39	Las actividades laborales son personalmente significativas para mí.	X		X		X	
40	El trabajo que hago es significativo para mí.	X		X		X	
	DIMENSIÓN 5 Competencia	Si	No	Si	No	Si	No
41	Confío en mis capacidades para hacer mi trabajo.	X		X		X	
42	Estoy capacitado para realizar mis actividades laborales.	X		X		X	
43	He dominado las habilidades necesarias para mi trabajo.	X		X		X	
	DIMENSIÓN 6 Autodeterminación	Si	No	Si	No	Si	No
44	Tengo una autonomía significativa para determinar cómo hago mi trabajo.	X		X		X	
45	Puedo decidir por mi cuenta cómo hacer mi trabajo.	X		X		X	
46	Tengo una oportunidad considerable de independencia y libertad en cómo hago mi trabajo.	X		X		X	

	DIMENSIÓN 7: Impacto	Si	No	Si	No	Si	No	
47	Mi impacto en lo que sucede en mi departamento es grande.	X		X		X		
48	Tengo un gran control sobre lo que sucede en mi departamento.	X		X		X		
49	Tengo una influencia significativa sobre lo que sucede en mi departamento.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

02 de octubre del 2020.

Apellidos y nombres del juez evaluador: LOPEZ QUISPE, EDUARDO

DNI: 10285584



Especialidad del evaluador: DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión Nota: Suficiencia, se

Firma

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: GESTIÓN POR RESULTADOS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 Planificación								
1	Considera Ud. que tiene conocimiento sobre el plan estratégico institucional	X		X		X		
2	Considera Ud. que conoce los planes que están previstos para la ejecución de gastos	X		X		X		
3	Considera Ud. tener conocimiento sobre la estructura del Plan Estratégico Institucional	X		X		X		
4	Considera Ud. tener conocimiento sobre la visión de la institución	X		X		X		
5	Considera Ud. tener conocimiento sobre los resultados del diagnóstico situacional de la institución	X		X		X		
DIMENSIÓN 2 Presupuesto por resultados								
6	Considera Ud. que se consignan adecuadamente las cadenas de gasto (créditos presupuestarios) y sus fuentes financiamiento	X		X		X		
7	Se realiza la programación mensual de gastos	X		X		X		
8	Se realiza la programación trimestral de gastos formulados por la institución en base a la asignación trimestral	X		X		X		
9	Se aprueba el calendario de compromisos	X		X		X		
10	Se realiza el control y concurrente de la ejecución de gasto	X		X		X		
DIMENSIÓN 3 Gestión Financiera								
11	Considera Ud., que se cuenta con una directiva interna en el cual se establece los plazos de gestión financiera	X		X		X		
12	Considera Ud. que durante la gestión financiero trimestral se realiza un seguimiento al cumplimiento de los indicadores de los programas presupuestales	X		X		X		
13	Considera Ud. Que se ha establecido mediante una directiva interna los procedimientos para realizar una gestión financiera eficiente en Programas Presupuestales	X		X		X		
14	Considera Ud. que la gestión financiera es compatible con las metas establecidas en el Plan Operativo Institucional anual	X		X		X		
15	Considera Ud. que la gestión financiera se realiza en función de un adecuado flujo de información ordenado y de calidad	X		X		X		

DIMENSIÓN 4 Gestión de programas y proyectos		Si	No	Si	No	Si	No
16	Considera Ud. Que los objetivos estratégicos generales están asociados a los programas estratégicos	X		X		X	
17	Considera Ud. Que se establecen indicadores de medición para cada objetivo específico por programa estratégico	X		X		X	
18	Considera Ud. Que se establecen indicadores de evaluación por dimensiones de acuerdo al programa estratégico	X		X		X	
19	Considera Ud. que se encuentra definido los programas estratégicos según pliego	X		X		X	
20	Considera Ud. Que se diagnostica e identifica el problema central de los programas estratégicos	X		X		X	
DIMENSIÓN 5 Monitoreo y evaluación		Si	No	Si	No	Si	No
21	¿Cree Ud. que la oficina de planificación estratégica realiza la evaluación del plan estratégico institucional?	X		X		X	
22	¿Considera Ud. tener conocimiento sobre los indicadores que deben ser evaluados para el cumplimiento de las metas de la institución?	X		X		X	
23	¿Considera Ud. necesario la evaluación de la eficacia de gasto?	X		X		X	
24	¿Cree Ud. que el plan estratégico institucional vigente es óptimo?	X		X		X	
25	¿Considera Ud. adecuado la toma de decisiones sobre los diversos resultados obtenidos por el encargado de la oficina de planificación estratégica?	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

02 de octubre del 2020.

Apellidos y nombres del juez evaluador: LOPEZ QUISPE, EDUARDO

DNI: 10285584

Especialidad del evaluador: DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD



Firma

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión Nota: Suficiencia, se

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: COMPETENCIAS GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Manejo de Liderazgo								
1	Posee una visión y valores sólidos que permitan obtener la confianza de su equipo	X		X		X		
2	Tiene capacidad de análisis e interpretación del entorno, así como crear redes y alianzas con otras entidades	X		X		X		
3	Fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo a través de un estilo de liderazgo participativo.	X		X		X		
4	Permanece motivado y enfocado a los objetivos a largo plazo a pesar de los fracasos en el camino	X		X		X		
5	Comprende y gestiona la diversidad y el conflicto y encuentra espacios de entendimiento y progreso en ellos	X		X		X		
6	Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad en su trabajo en la institución	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Manejo de Dirección								
7	Dirige su área con los fundamentos de la gestión administrativa	X		X		X		
8	Genera redes educativas de apoyo para potenciar el proyecto de la propia institución	X		X		X		
9	Garantiza la articulación PEI con las características y necesidades del entorno	x		x		x		
10	Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la institución	x		x		x		
11	Determina las condiciones para la evaluación y/o del personal	x		x		x		
12	Promueve la participación de los principales actores de la comunidad	x		x		x		

	educativa						
13	Desarrolla y mantiene redes de apoyo institucional para los estudiantes dentro de la comunidad	x		x		x	
14	Diseña actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad	x		x		x	
15	Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal	x		x		x	
16	Gestiona los recursos financieros y físicos necesarios para el desarrollo del servicio educativo	x		x		x	
	DIMENSION 3: Trabajo en equipo	Si	No	Si	No	Si	No
17	Participa del trabajo en equipo asumiendo roles y tareas con responsabilidad y resultados concretos	X		X		X	
18	Asume tareas, actividades, proyectos que requieren del aporte de distintos miembros	X		X		X	
19	Es responsable del trabajo en equipo, de la comunicación que existe en el mismo para el cumplimiento de las tareas	X		X		X	
20	Contribuye a que el equipo tenga una visión compartida de los objetivos	X		X		X	
21	Tiene un sentido de reto para que el equipo alcance metas cada vez mas elevadas.	x		x		x	
22	Tiene compromiso ético en el trato con las personas	x		x		x	
	DIMENSION 4: Gestión del cambio	Si	No	Si	No	Si	No
23	Genera el cambio colectivo a través de habilidades de comunicación e interrelación, transmitiendo ideas innovadoras	X		X		X	
24	Busca nuevas formas de hacer las cosas basado en su capacidad de aprendizaje, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras.	x		x		x	
25	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se presentan	x		x		x	
	DIMENSION 5: Capacidad de Comunicación	Si	No	Si	No	Si	No
26	Se comunican en forma oral y escrita, y comprende los diversos mensajes en una variedad de situaciones que se presentan en la gestión	X		X		X	

27	Controla sus emociones al comunicarse y actúa de manera apropiada	X		X		X	
28	Formula los argumentos propios de forma hablada y escrita teniendo en cuenta otros puntos de vista	X		X		X	
29	Asegura los canales de información y comunicación para la mejor toma de decisiones	X		X		X	
30	Informa de manera objetiva los logros de la comunidad educativa	X		X		X	
31	Escucha y atiende a las inquietudes, necesidades y expectativas del p ¹	X		X		X	

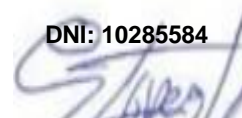
Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

02 de octubre del 2020.

Apellidos y nombres del juez evaluador: LOPEZ QUISPE, EDUARDO

DNI: 10285584



Especialidad del evaluador: DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

Firma

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Anexo 6. Base de datos de la prueba piloto

1	EMPOWERMENT ORGANIZACIONAL																																																		
2	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	I31	I32	I33	I34	I35	I36	I37	I38	I39	I40	I41	I42	I43	I44	I45	I46	I47	I48	I49		
3	2	1	3	2	2	4	3	2	4	4	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	1	3	4	3	2	2	2	2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	1	4	5	4	5	5	5	5	5	2	4	4
4	3	5	1	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	5	1	4	4	2	4	1	5	5	4	1	4	4	4	4	2	4	1	5	5	4	2	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	
5	3	5	5	5	5	4	3	3	3	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	4	2	5	4	3	5	4	3	5	5	5		
6	2	3	5	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	5	3	3	1	3	5	3	4	2	5	3	3	3	3	1	3	5	3	4	3	1	3	5	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
7	5	1	1	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	3	3	5	3	3	5	3	5	4	3		
8	1	4	2	2	2	4	3	1	3	4	3	2	3	4	2	2	2	3	2	2	4	1	4	2	2	2	2	2	3	2	2	4	1	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	
9	3	2	2	4	1	3	2	3	2	3	2	2	4	2	2	4	1	3	4	2	3	3	3	2	4	1	4	1	3	4	2	3	3	1	3	4	2	3	3	3	4	5	5	5	5	5	2	4	4		
10	3	2	2	1	1	5	4	3	4	5	4	5	2	2	2	1	1	2	1	2	2	4	5	2	1	1	1	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	
11	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	5	4	4	1	4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	1	4	5	3	3	4	1	4	5	3	4	4	5	4	3	5	4	3	5	5	5		
12	3	1	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	1	3	4	4	2	4	3	1	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	1	4	4	2	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
13	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	3	5	3	5	4	3
14	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	1	3	4	3	4	2	4	3	3	3	3	1	3	4	3	4	3	1	3	4	3	2	2	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	
15	5	5	1	5	5	2	2	5	2	2	2	2	2	5	1	5	5	3	5	1	5	2	2	1	5	5	5	5	3	5	1	5	2	5	3	5	1	5	2	3	3	5	4	5	5	4	3	5	3		
16	1	3	2	4	1	2	3	1	3	2	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	1	2	2	2	4	1	4	1	3	4	2	1	2	1	3	4	2	1	2	5	3	5	2	4	5	2	5	4	3		
17	3	1	2	4	4	2	4	3	2	2	4	2	4	1	2	4	4	1	3	2	1	3	2	2	4	4	4	4	1	3	2	1	3	4	1	3	2	1	2	3	4	1	4	4	1	4	5	5	4		
18	3	2	2	4	4	5	4	3	4	5	4	5	2	2	2	4	4	2	1	2	2	2	5	2	4	4	4	4	2	1	2	2	2	4	2	1	2	2	5	4	2	5	3	4	5	3	4	5	2		
19	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	1	4	
20	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	5	5	4	5	5	4	5	3
21	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	1	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	1	3	4	3	4	3	1	3	4	3	4	2	4	4	3	3	4	3	5	4	4		
22	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

1	COMPETENCIAS GERENCIALES																								
2	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25
3	3	1	4	1	3	3	3	4	3	5	3	1	3	1	4	1	3	3	3	4	4	3	4	4	1
4	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2
5	2	1	3	2	3	3	3	3	3	4	3	1	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
6	3	1	2	1	3	1	2	3	1	4	3	1	3	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	1
7	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2
8	3	3	2	3	5	5	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	5	5	3	2	2	2	2	2	3
9	5	5	3	5	1	1	4	3	3	2	4	5	5	5	3	5	1	1	4	3	3	3	3	3	5
10	2	5	2	5	3	3	2	2	2	2	2	5	2	5	2	5	3	3	2	2	2	2	2	2	5
11	3	1	1	1	3	3	3	4	3	5	3	1	3	1	1	1	3	3	3	4	4	3	4	1	1
12	3	2	4	2	4	4	3	4	4	4	3	2	3	2	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2
13	5	1	1	2	1	1	2	2	3	4	3	3	5	1	1	2	1	1	2	2	2	3	3	3	4
14	3	1	2	1	3	3	3	3	4	4	3	1	3	1	2	1	3	3	3	3	3	4	3	2	1
15	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	5	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2
16	3	3	2	3	5	5	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	5	5	3	2	2	2	2	2	3
17	4	3	3	1	1	1	4	3	3	2	5	3	4	3	3	1	1	1	4	3	3	3	3	3	1
18	2	3	2	2	3	3	2	2	1	1	1	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2
19	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2
20	5	2	2	2	3	4	4	4	4	3	3	2	5	2	2	2	3	4	4	4	4	4	3	2	2
21	2	5	3	5	3	3	2	2	1	3	3	5	2	5	3	5	3	3	2	2	2	1	3	3	5
22	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	1

1	GESTION POR RESULTADOS																																												
2	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	I31	I32	I33	I34	I35	I36	I37	I38							
3	3	3	2	3	5	5	3	2	2	4	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	1	3	4	3	2	2	2	2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	1					
4	5	5	3	5	1	1	4	3	3	4	3	4	3	5	1	4	4	2	4	1	5	5	4	1	4	4	4	4	2	4	1	5	5	4	2	4	1	5	5						
5	2	5	2	5	3	3	2	2	2	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5						
6	3	1	1	1	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	5	3	3	1	3	5	3	4	2	5	3	3	3	3	1	3	5	3	4	3	1	3	5	3	5	3					
7	3	2	4	2	4	4	3	4	4	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1						
8	5	1	1	2	1	1	2	2	3	4	3	2	3	4	2	2	2	3	2	2	4	1	4	2	2	2	2	2	3	2	2	4	1	2	3	2	2	2	4						
9	3	1	2	1	3	3	3	3	4	3	2	2	4	2	2	4	1	3	4	2	3	3	3	2	4	1	4	1	3	4	2	3	3	1	3	4	2	3	4	2	3				
10	2	2	3	2	2	2	2	3	2	5	4	5	2	2	2	1	1	2	1	2	2	4	5	2	1	1	1	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	2					
11	3	3	2	3	5	5	3	2	2	4	5	4	3	3	5	4	4	1	4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	1	4	5	3	3	4	1	4	5	3	4	5	3				
12	4	3	3	1	1	1	4	3	3	4	3	4	3	1	3	4	4	2	4	3	1	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	1	4	4	2	4	3	1	4	4	3	1			
13	2	3	2	2	3	3	2	2	1	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3		
14	3	3	4	2	4	4	3	4	4	2	3	2	3	3	4	3	3	1	3	4	3	4	2	4	3	3	3	3	1	3	4	3	4	3	4	3	1	3	4	3	4	3			
15	5	2	2	2	3	4	4	4	4	2	2	2	2	5	1	5	5	3	5	1	5	2	2	1	5	5	5	5	3	5	1	5	2	5	3	5	1	5	2	5	3	5	1	5	
16	2	5	3	5	3	3	2	2	1	2	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	1	2	2	2	4	1	4	1	3	4	2	1	2	1	3	4	2	1	3	4	2	1			
17	3	1	2	4	4	2	4	3	2	2	4	2	4	1	2	4	4	1	3	2	1	3	2	2	4	4	4	4	1	3	2	1	3	4	1	3	4	1	3	2	1				
18	3	2	2	4	4	5	4	3	4	5	4	5	2	2	2	4	4	2	1	2	2	2	5	2	4	4	4	4	2	1	2	2	2	4	2	1	2	2	4	2	1	2	2		
19	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	2	4	2	4	2	4	4	2			
20	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	
21	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	1	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	1	3	4	3	4	3	4	3	1	3	4	3	4	3		
22	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1

VARIABLE 2: COMPETENCIAS GERENCIALES

ITEM	DIMENSION 1						DIMENSION 2										DIMENSION 3						DIMENSION 5															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27			28	29	30	31					
1	4	4	1	4	4	1	18	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	34	4	2	4	4	1	4	19	4	2	2	8	4	1	4	4	1	18	97		
2	5	4	2	5	4	2	22	4	4	5	4	2	4	5	4	2	4	38	4	2	5	4	2	4	21	4	4	2	10	4	2	4	5	4	2	21	112	
3	3	1	3	3	3	4	17	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	32	3	4	3	3	4	3	20	3	3	5	11	3	4	3	3	3	4	20	100	
4	3	1	3	3	3	1	14	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	26	3	3	3	3	1	3	16	3	4	4	11	3	1	1	3	3	1	12	79	
5	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	5	5	5	5	28	5	5	4	14	5	5	5	5	5	5	5	30	152
6	1	3	1	4	1	3	13	1	4	4	1	3	1	4	1	3	1	23	4	5	4	1	3	1	18	4	3	4	11	1	3	1	4	1	3	13	78	
7	4	1	4	3	4	1	17	4	4	3	4	1	4	3	4	1	4	32	4	1	3	4	1	4	17	4	5	2	11	4	1	1	1	4	1	12	89	
8	1	3	1	4	1	3	13	1	3	4	1	3	1	4	1	3	1	22	3	4	4	1	3	1	16	3	3	2	8	1	3	1	4	1	3	13	72	
9	4	1	4	4	4	1	18	4	1	4	4	1	4	4	4	1	4	31	1	1	4	4	1	4	15	1	4	5	10	4	1	4	4	4	1	18	92	
10	4	2	4	4	4	2	20	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4	35	3	4	4	4	2	4	21	3	3	4	10	4	2	1	1	4	2	14	100	
11	4	2	4	5	4	2	21	4	5	5	4	2	4	5	4	2	4	39	5	4	5	4	2	4	24	5	3	2	10	4	2	4	5	4	2	21	115	
12	3	4	3	3	3	4	20	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	32	3	4	3	3	4	3	20	3	4	2	9	3	4	3	3	3	4	20	101	
13	3	1	3	2	2	3	13	3	3	2	3	1	3	2	2	3	1	24	3	3	2	3	1	3	15	3	2	2	7	3	1	3	2	3	1	13	72	
14	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	3	2	2	2	13	2	4	2	8	2	2	2	2	2	2	2	12	65	
15	1	4	1	3	1	4	14	1	3	3	1	4	1	3	1	4	1	22	3	2	3	1	4	1	14	3	2	2	7	1	4	1	3	1	4	14	71	
16	4	4	4	4	4	4	24	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	37	1	1	4	4	4	4	18	1	4	2	7	4	4	4	4	4	4	24	110	
17	4	4	4	3	4	4	23	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	36	2	4	3	4	4	4	21	2	1	5	8	4	4	4	3	4	4	23	111	
18	4	5	4	5	4	5	27	4	2	5	4	5	4	5	4	5	4	42	2	4	5	4	5	4	24	2	4	4	10	4	5	4	5	4	5	27	130	
19	3	3	3	3	3	3	18	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31	4	4	3	3	3	3	20	4	5	4	13	3	3	1	3	3	3	16	98	
20	3	2	3	3	3	2	16	3	1	3	3	2	3	3	3	2	3	26	1	3	3	3	2	3	15	1	3	4	8	3	2	1	3	3	2	14	79	
21	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	3	2	2	2	13	2	1	2	5	2	2	2	2	2	2	2	12	62	
22	1	1	1	4	1	1	9	1	3	4	1	1	1	4	1	1	1	18	3	2	4	1	1	12	3	2	2	7	1	1	1	1	4	1	1	9	55	
23	4	4	4	4	4	4	24	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	37	1	1	4	4	4	4	18	1	4	2	7	4	4	4	4	4	4	24	110	
24	5	4	4	4	4	5	26	4	2	4	5	4	4	4	5	4	4	40	2	4	4	5	4	4	23	2	3	5	10	5	4	4	4	5	4	26	125	
25	4	4	5	4	4	4	25	5	2	4	4	4	5	4	4	4	5	41	2	5	4	4	4	5	24	2	4	4	10	4	4	5	4	4	4	25	125	
26	3	3	3	3	3	3	18	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31	4	4	3	3	3	3	20	4	5	4	13	3	3	3	3	3	3	18	100	
27	3	3	2	3	3	3	17	2	1	3	3	2	3	3	3	3	2	25	1	3	3	3	3	2	15	1	3	4	8	3	3	2	3	3	3	17	82	
28	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	3	2	2	2	13	2	5	2	9	2	2	2	2	2	2	2	12	66	
29	3	3	3	3	3	3	18	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	28	1	2	3	3	3	3	15	1	3	1	5	3	3	3	3	3	3	18	84	
30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	5	5	5	5	28	5	4	2	11	5	1	1	1	5	5	5	18	137
31	1	4	1	4	1	4	15	1	5	4	1	4	1	4	1	4	1	26	5	5	4	1	4	1	20	5	2	2	9	1	4	1	4	1	4	15	85	
32	4	5	4	4	4	5	26	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	41	3	1	4	4	5	4	21	3	4	2	9	4	5	1	4	4	5	23	120	
33	1	4	1	4	1	4	15	1	3	4	1	4	1	4	1	4	1	24	3	4	4	1	4	1	17	3	2	1	6	1	4	1	1	1	4	12	74	
34	2	5	4	4	2	5	22	4	1	4	2	5	4	4	2	5	4	35	1	1	4	2	5	4	17	1	4	2	7	2	5	4	4	2	5	22	103	
35	5	5	4	4	4	5	27	4	2	4	4	5	4	4	4	5	4	40	2	2	4	4	5	4	21	2	3	5	10	4	5	4	4	4	5	26	124	
36	1	2	4	4	1	2	14	4	2	4	1	2	4	4	1	2	4	28	2	4	4	1	2	4	17	2	4	4	10	1	2	4	4	1	2	14	83	
37	3	3	3	3	3	3	18	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31	4	1	3	3	3	3	17	4	5	4	13	3	3	3	3	3	3	18	97	
38	3	2	2	3	3	2	15	2	1	3	3	2	2	3	3	2	2	23	1	3	3	3	2	2	14	1	3	4	8	3	2	2	3	3	2	15	75	
39	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	3	2	2	2	13	2	5	2	9	2	2	2	2	2	2	2	12	66	
40	1	4	1	4	1	4	15	1	1	4	1	4	1	4	1	4	1	22	1	2	4	1	4	1	13	1	2	5	8	1	4	1	4	1	4	15	73	
41	4	4	2	4	4	4	22	2	1	4	4	4	2	4	4	4	2	31	1	1	4	4	4	2	16	1	2	2	5	4	4	2	4	4	4	22	96	
42	4	5	2	5	4	5	25	2	4	5	4	5	2	5	4	5	2	38	4	4	5	4	5	2	24	4	4	4	12	4	5	2	5	4	5	25	124	
43	3	3	4	3	3	3	19	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	33	3	4	3	3	3	4	20	3	2	2	7	3	3	4	3	3	1	17	96	
44	3	3	1	3	3	3	16	1	2	1	3	3	1	3	3	3	1	22	1	3	3	3	3	1	14	1	2	2	5	3	3	1	3	3	3	16	73	
45	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	3	2	2	2	13	2	2	4	8	2	1	2	1	2	2	10	63		
46	3	3	1	3	3	3	16	1	3	3	3	3	1	3	3	3	1	24	3	2	3	3	3	1	15	3	2	4	9	3	3	1	3	3	3	16	80	
47	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	5	5	5	5	28	5	3	3	11	5	5	5	1	5	5	26	145	
48	5	1	3	1	5	1	16	3	4	1	5	1	3	1	5	1	3	27	4	5	1	5	1	3	19	4	3	3	10	5	1	3	1	1	1	12	84	
49	4	4	1	4	4	4	21	1	3	4	4	1	4	1	4	4	1	30	3	5	4	4	4	1	21	3	2	2	7	4	4	1	4	4	4	21	100	
50	4	1	3	1	4	1	14	3	1	1	4	1	3	1	4	1	3	22	1	4	1	4	1	3	14	1	3	3	7	4	1	3	1	4	1	14	71</	

VARIABLE 3: GESTION POR RESULTADOS

ITEM S	DIMENSION 1					DIMENSION 2					DIMENSION 3					DIMENSION 4					DIMENSION 5											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25							
1	4	1	4	4	4	17	4	4	1	4	4	17	1	4	3	1	4	13	1	3	2	2	5	13	1	1	4	1	3	10	70	
2	4	2	4	4	5	19	5	4	2	4	4	19	2	4	1	4	4	15	4	1	4	2	3	14	4	4	4	4	1	17	84	
3	3	1	3	1	2	10	3	3	4	3	3	16	4	5	2	4	5	20	4	2	3	5	4	18	4	4	5	4	2	19	83	
4	3	1	3	3	3	13	3	3	1	3	3	13	1	4	2	1	5	13	5	2	4	4	4	19	4	4	5	5	2	20	78	
5	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	4	3	3	18	3	4	5	4	4	20	3	3	3	3	4	16	104	
6	1	3	1	4	1	10	4	1	3	1	4	13	3	3	1	3	3	13	3	1	3	4	2	13	3	3	3	3	1	13	62	
7	4	1	4	2	2	13	3	4	1	4	4	16	1	2	2	2	2	9	2	2	5	2	2	13	2	2	2	2	2	10	61	
8	1	3	1	3	1	9	4	1	3	1	3	12	3	4	1	4	4	16	4	1	3	2	4	14	1	4	1	4	1	11	62	
9	4	1	4	2	1	12	4	4	1	4	1	14	1	1	2	1	5	10	4	2	4	5	5	20	5	5	5	5	4	21	77	
10	4	2	4	3	4	17	4	4	2	4	3	17	2	3	4	3	3	15	3	4	3	4	2	16	3	3	3	3	4	16	81	
11	4	2	4	5	4	19	5	4	2	4	5	20	2	3	1	3	3	12	3	1	3	3	2	11	3	3	3	3	1	13	75	
12	3	4	3	3	3	16	3	3	4	3	3	16	4	5	5	5	5	24	5	5	4	2	3	19	5	5	5	5	5	25	100	
13	3	1	3	3	3	13	2	3	1	3	3	12	1	4	3	1	4	13	1	3	2	2	5	13	1	1	4	1	3	10	61	
14	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	4	1	4	3	14	4	1	4	2	3	14	4	4	3	4	1	16	64	
15	1	4	1	3	1	10	3	1	4	1	3	12	1	3	3	1	4	12	1	3	2	2	5	13	1	1	4	1	3	10	57	
16	4	4	4	1	4	17	4	4	4	4	1	17	4	4	1	4	4	17	4	1	4	2	3	14	4	4	4	4	1	17	82	
17	4	4	4	2	4	18	3	4	4	4	2	17	4	4	3	2	4	17	4	2	1	5	4	16	4	4	4	4	4	2	18	86
18	4	5	4	2	4	19	5	4	5	4	2	20	4	5	2	4	5	20	4	2	4	4	4	18	4	4	5	4	2	19	96	
19	3	3	3	4	3	16	3	3	3	3	4	16	3	3	4	3	3	16	3	4	5	4	4	20	3	3	3	3	4	16	84	
20	3	2	3	1	3	12	3	3	2	3	1	12	3	3	1	3	2	12	3	1	3	4	2	13	3	3	2	3	1	12	61	
21	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	1	2	2	9	2	2	2	2	2	10	49	
22	1	1	1	3	1	7	4	1	1	1	3	10	1	4	3	1	1	10	1	3	2	2	5	13	1	1	1	1	3	7	47	
23	4	4	4	1	4	17	4	4	4	4	1	17	4	4	1	4	4	17	4	1	4	2	3	14	4	4	4	4	1	17	82	
24	5	4	4	2	4	19	4	5	4	4	2	19	4	4	2	5	4	19	4	2	3	5	4	18	5	5	4	4	2	20	95	
25	4	4	5	2	4	19	4	4	4	5	2	19	4	4	2	4	4	18	5	2	4	4	4	19	4	4	4	4	5	2	19	94
26	3	3	3	4	3	16	3	3	3	3	4	16	3	3	4	3	3	16	3	4	5	4	4	20	3	3	3	3	4	16	84	
27	3	3	2	1	3	12	3	3	3	2	1	12	3	3	1	3	3	13	2	1	3	4	2	12	3	3	3	2	1	12	61	
28	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	5	2	2	13	2	2	2	2	2	10	53	
29	3	3	3	1	3	13	3	3	3	3	1	13	3	3	1	3	3	13	3	1	3	1	2	10	3	3	3	3	1	13	62	
30	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	4	2	3	19	5	5	5	5	5	25	119	
31	1	4	1	5	1	12	4	1	4	1	5	15	1	4	3	1	4	13	1	3	2	2	5	13	1	1	4	1	3	10	63	
32	4	5	4	3	4	20	4	4	5	4	3	20	4	4	3	4	5	20	4	3	4	2	3	16	4	4	5	4	3	20	96	
33	1	4	1	3	1	10	4	1	4	1	3	13	1	4	3	1	4	13	1	3	2	1	1	8	1	1	4	1	3	10	54	
34	2	5	4	1	4	16	4	2	5	4	1	16	4	4	1	2	5	16	4	1	4	2	3	14	2	2	5	4	1	14	76	
35	5	5	4	2	4	20	4	4	5	4	2	19	4	4	2	4	5	19	4	2	3	5	4	18	4	4	5	4	2	19	95	
36	1	2	4	2	4	13	4	1	2	4	2	13	4	4	2	1	2	13	4	2	4	4	4	18	1	1	2	4	2	10	67	
37	3	3	3	4	2	15	3	3	3	3	4	16	1	1	4	3	3	12	3	4	5	4	4	20	3	3	3	3	4	16	79	
38	3	2	2	1	3	11	3	3	2	2	1	11	3	3	1	3	2	12	2	1	3	4	2	12	3	3	2	2	1	11	57	
39	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	5	2	2	13	2	2	2	2	2	10	53	
40	1	4	1	1	2	9	4	1	4	1	1	11	2	4	1	1	4	12	1	1	2	5	5	14	1	1	4	1	1	8	54	
41	4	4	2	1	1	12	4	4	4	2	1	15	1	4	1	4	4	14	2	1	2	2	1	8	4	4	4	2	1	15	64	
42	4	5	2	4	2	17	5	4	5	2	4	20	2	5	4	4	5	20	2	4	4	4	2	16	4	4	5	2	4	19	92	
43	3	3	4	3	2	15	3	3	3	4	3	16	2	3	3	3	3	14	4	3	2	2	2	13	3	3	3	4	3	16	74	
44	3	3	1	1	3	11	3	3	3	1	1	11	3	3	1	3	3	13	1	1	2	2	5	11	3	3	3	1	1	11	57	
45	2	2	2	2	3	11	2	2	2	2	2	10	3	2	5	2	2	14	2	2	2	4	3	13	2	2	2	2	2	10	58	
46	3	3	1	3	5	15	3	3	3	1	3	13	5	3	3	3	3	17	1	3	2	4	5	15	3	3	3	1	3	13	73	
47	5	5	5	5	3	23	5	5	5	5	5	25	3	5	5	5	5	23	5	5	3	3	3	19	5	5	5	5	5	25	115	
48	5	1	3	4	3	16	1	5	1	3	4	14	3	1	5	5	1	15	3	4	3	3	3	16	5	5	1	3	4	18	79	
49	4	4	1	3	1	13	4	4	4	1	3	16	1	4	3	4	4	16	1	3	2	2	1	9	4	4	4	1	3	16	70	
50	4	1	3	1	3	12	1	4	1	3	1	10	3	1	1	4	1	10	3	1	3	3	3	13	4	4	1	3	1	13	58	
51	5	4	1	3	1	14	4	5	4	1	3	17	1	4	3	5	4	17	1	3	1	1	2	8	5	5	4	1	3	18	74	
52	4	5	4	3	4	20	4	4	5	4	3	20	4	4	3	4	5	20	4	3	4	2	3	16	4	4	5	4	3	20	96	
53	1	4	1	3	1	10	5	1	4	1	3	14	1	5	3	1	4	14	1	3	2	2	5	13	1	1	4	1	3	10	61	
54	1	2	1	3	1	8	4	1	2	1	3	11	1	4	3	1	2	11	1	3	2	2	5	13	1	1	2	1	3	8	51	
55	3	4	3	1	4	15	4	3	4	3	1	15	4	4	1	3	4	16	3	1	4	2	3	13	3	3	4	3	1	14	73	
56	4	5	4	2	4	19	4	4	5	4	2	19	4	4	2	4	5	19	4	2	3	5	4	18	4	4	5	4	2	19	94	
57	1	4	1	2	2	10	3	4	4	4	2	17	4	3	2	4	4	17	4	2	4	4	4	18	4	4	4	4	2	18	80	
58	3	3	3	4	5	18	3	3	3	3	4	16	5	3	4	3	3	18	3	4	5	4	4	20	3	3	3	3	4	16	88	
59	3	2	3	1	3	12	1	3	2	3	1	10	3	1	1	3	2	10	3	1	3	4	2	13	3	3	2	3</				

Anexo 8.

Título de la investigación: “Empowerment organizacional y competencias gerenciales en la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, Lima, 2020.”

Consentimiento informado

Yo VICTOR EDUARDO ALVAREZ MORALES, doctorando de la Universidad César Vallejo estoy investigando sobre la incidencia del Empowerment organizacional y competencias gerenciales en la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, Lima, 2020, motivo por el cual le invito a participar de esta investigación. No tiene que decidir hoy si participar o no dado a que es totalmente voluntaria. Antes de decidirse, puede hablar con alguien que se sienta cómodo sobre la investigación. Si tiene alguna duda puede escribirme al siguiente correo victoralvarezutp23@gmail.com

El propósito de esta investigación es determinar la incidencia del Empowerment organizacional y competencias gerenciales en la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, Lima, 2020.

El investigador no compartirá la identidad de aquellos que participen en la investigación. La información que se recoja en este trabajo de investigación se mantendrá confidencial y será puesta fuera de alcance y nadie sino los investigadores tendrán acceso a verla. Cualquier información acerca de usted tendrá un número en vez de su nombre.

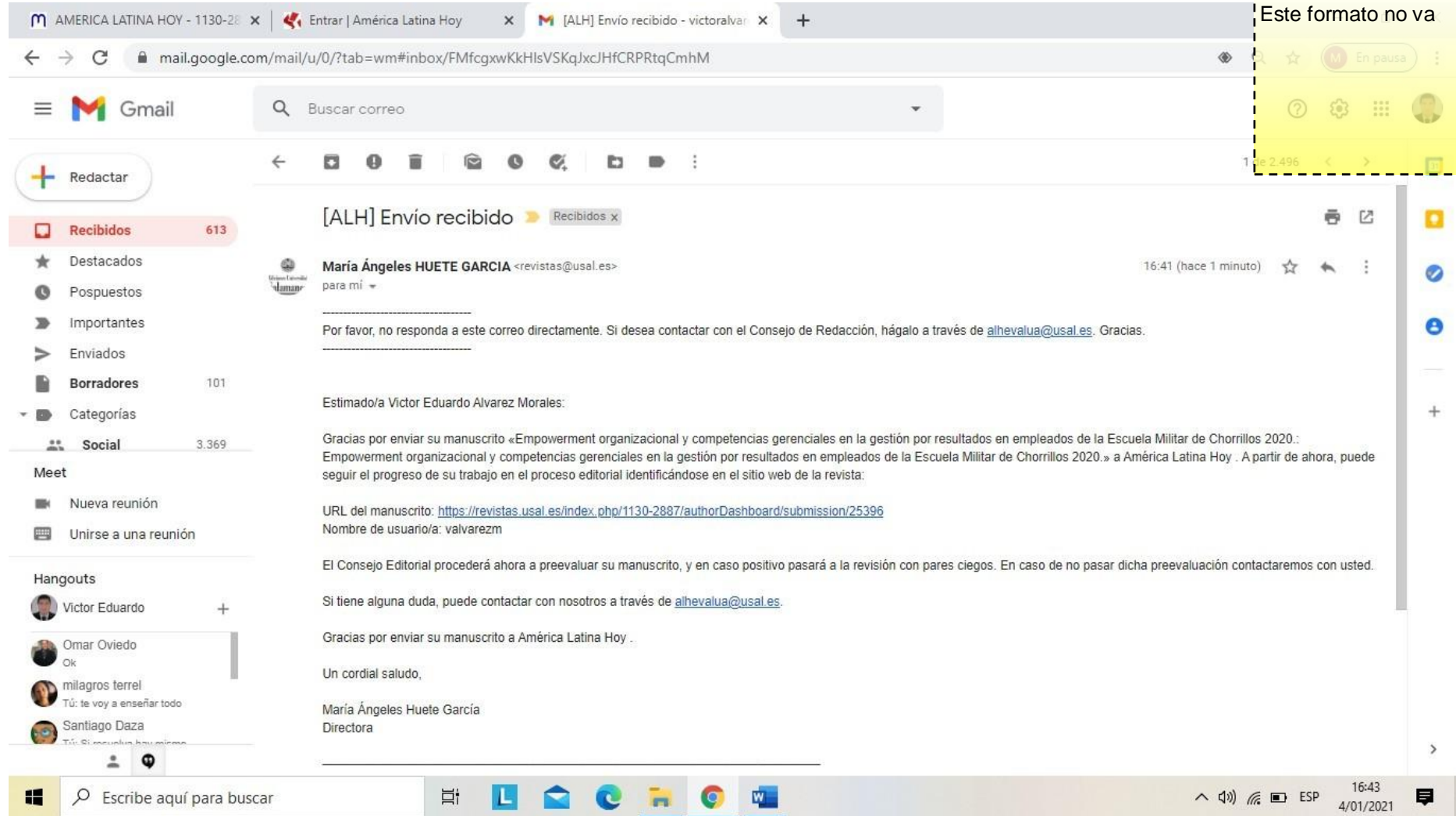
Ha sido proporcionada al participante una copia de este documento de Consentimiento Informado



V.E.A.M

Oficina de Asuntos Jurídicos del Ejército – Asesoría Legal

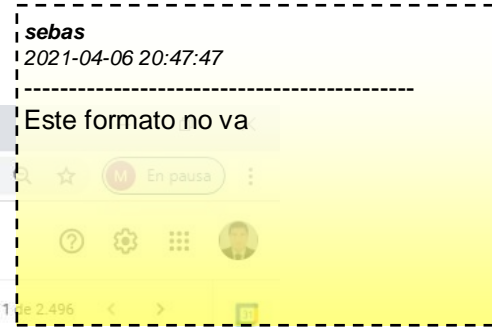

Anexo 9.



The screenshot shows a Gmail interface on a Windows desktop. The browser tabs include 'AMERICA LATINA HOY - 1130-28', 'Entrar | América Latina Hoy', and '[ALH] Envío recibido - victoralvarez'. The address bar shows the Gmail URL. The left sidebar contains navigation options: Redactar, Recibidos (613), Destacados, Pospuestos, Importantes, Enviados, Borradores (101), Categorías, Social (3.369), Meet (Nueva reunión, Unirse a una reunión), and Hangouts (Victor Eduardo, Omar Oviedo, milagros terrel, Santiago Daza). The main email content is from María Ángeles HUETE GARCIA (revistas@usal.es) with the subject '[ALH] Envío recibido'. The body text reads: 'Por favor, no responda a este correo directamente. Si desea contactar con el Consejo de Redacción, hágalo a través de alhevalua@usal.es. Gracias. Estimado/a Victor Eduardo Alvarez Morales: Gracias por enviar su manuscrito «Empowerment organizacional y competencias gerenciales en la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos 2020: Empowerment organizacional y competencias gerenciales en la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos 2020.» a América Latina Hoy . A partir de ahora, puede seguir el progreso de su trabajo en el proceso editorial identificándose en el sitio web de la revista: URL del manuscrito: <https://revistas.usal.es/index.php/1130-2887/authorDashboard/submission/25396> Nombre de usuario/a: valvarezm El Consejo Editorial procederá ahora a preevaluar su manuscrito, y en caso positivo pasará a la revisión con pares ciegos. En caso de no pasar dicha preevaluación contactaremos con usted. Si tiene alguna duda, puede contactar con nosotros a través de alhevalua@usal.es. Gracias por enviar su manuscrito a América Latina Hoy . Un cordial saludo, María Ángeles Huete García Directora' The Windows taskbar at the bottom shows the Start button, search bar, and icons for Outlook, Edge, File Explorer, Chrome, and Word. The system tray shows the date and time as 16:43 on 4/01/2021.

sebas
2021-04-06 20:47:47

Este formato no va



A yellow sticky note with a dashed border is placed over the top right of the Gmail interface. It contains the text 'sebas' and a timestamp '2021-04-06 20:47:47'. Below the text, it says 'Este formato no va'. The note also features several small icons: a star, a person icon with 'M' and 'En pausa', a question mark, a gear, a grid, and a person icon.