



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Aracely Lizbeth Arevalo Arevalo

ASESOR:

Dr. Edwin Alberto Martínez López

SECCIÓN:

Ciencias Administrativas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

PERÚ – 2018



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): AREVALO AREVALO, ARACELY LIZBETH

Para obtener el Grado Académico de *Maestra en Gestión Pública*, ha sustentado la tesis titulada:

GESTIÓN POR COMPETENCIA Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL GOBIERNO REGIONAL DEL CALLAO, AÑO 2018

Fecha: 15 de agosto de 2018

Hora: 2:30 p.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dra. Roxana Beatriz Gonzales Huaytahuilca Firma: 

SECRETARIO: Mg. María Jesús López Vega Firma: 

VOCAL: Dr. Edwin Alberto Martínez Lopez Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

Aprobado por mayoría.

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....
.....
.....
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

Mejorar la redacción en APA.

.....
.....

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Dedicatoria

A mis padres por su gran esfuerzo y dedicación porque me obsequiaron uno de los mejores regalos; mi carrera universitaria.

A mi madre por ser la fuerza que siempre necesite para lograr mis objetivos.

Agradecimiento

Agradezco a Dios, por permitirme culminar mis estudios, a todos los docentes que me brindaron sus conocimientos, así como a mi asesor Dr. Martínez por guiarme durante el desarrollo de la tesis.

A mis amigos, compañeros de trabajo y estudio, a los docentes y autoridades de la Universidad César Vallejo.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Aracely Lizbeth Arevalo Arevalo, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 74020925 respectivamente, con la tesis titulada Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, 2018, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestras acciones se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 15 de agosto del 2018

Br. Aracely Lizbeth Arevalo Arevalo
DNI N° 74020925

Presentación

Señores miembros del jurado,

Presento a ustedes mi tesis titulada **Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018**, cuyo objetivo fue: determinar la relación de la gestión por competencias con la gestión administrativa del Gobierno Regional del Callao en el periodo 2018, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Maestra.

La presente investigación está estructurada en ocho capítulos. En el primer capítulo introducción se exponen la realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, la justificación, las hipótesis y objetivos. En el capítulo dos métodos se presenta el diseño de investigación, las variables y operacionalización, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de análisis y los aspectos éticos. En el tercer capítulo resultados. El cuarto capítulo discusión. El quinto capítulo las conclusiones. En el sexto capítulo las recomendaciones, en el séptimo capítulo las referencias bibliográficas: y finalmente en el último capítulo los anexos.

Los resultados que se han obtenido durante el proceso de investigación representan, a parte de un modesto esfuerzo, evidencias donde se han verificado que la gestión por competencias tiene un nivel de correlación positiva con tendencia a ser considerable con la gestión administrativa.

Señores miembros del jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La Autora

Índice

	Página
Página del jurado	¡Error! Marcador no definido.
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	14
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Trabajos previos	19
1.3. Teorías relacionadas al tema	24
1.4. Formulación del Problema	43
1.5. Justificación	44
1.6. Hipótesis	45
1.7. Objetivos	46
II. Método	47
2.1. Diseño de investigación	48
2.2. Variables, Operacionalización	51
2.3. Población, muestra y muestreo	55
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	57
2.5. Métodos de análisis de datos	61

2.6. Aspectos éticos	61
III. Resultados	62
IV. Discusión	76
V. Conclusiones	81
VI. Recomendaciones	83
VII. Referencias	85
VIII. Anexo	89
Anexo 1. Matriz de consistencia	90
Anexo 2. Instrumento de medición de la variable Gestión por competencias	92
Anexo 3. Instrumento de medición de la Variable Gestión administrativa	94
Anexo 4. Certificados de validación de instrumentos	96
Anexo 5. Análisis de confiabilidad	105
Anexo 6. Base de datos de la prueba piloto	107
Anexo 8. Base de datos de la muestra	109

Indice de tablas

	Página
Tabla 1. Operacionalización de la variable: Gestión por competencias	53
Tabla 2. Operacionalización de la variable: Gestión administrativa	54
Tabla 3. Baremo de la variable Gestión por competencias	58
Tabla 4. Baremo de la variable Gestión administrativa	59
Tabla 5. Juicio de expertos	59
Tabla 6. Escala de valoración del coeficiente de confiabilidad	60
Tabla 7. Resultados del análisis de fiabilidad de las variables	60
Tabla 8. Descripción de las frecuencias de los niveles de la gestión por competencias	63
Tabla 9. Descripción de las frecuencias de los niveles de las competencias cardinales	64
Tabla 10. Descripción de las frecuencias de los niveles de las competencias específicas gerenciales	65
Tabla 11. Descripción de las frecuencias de los niveles de las competencias específicas por áreas	66
Tabla 12. Descripción de las frecuencias de los niveles de la gestión administrativa	67
Tabla 13. Descripción de las frecuencias de los niveles de la planeación	68
Tabla 14. Descripción de las frecuencias de los niveles de la organización	69
Tabla 15. Descripción de las frecuencias de los niveles de la dirección	70
Tabla 16. Descripción de las frecuencias de los niveles del control	71
Tabla 17. Correlación entre la gestión por competencias y la gestión administrativa	72

Tabla 18. Correlación entre la gestión por competencias cardinales y la gestión administrativa	73
Tabla 19. Correlación entre las competencias específicas gerenciales y la gestión administrativa	74
Tabla 20. Correlación entre las competencias específicas por áreas y la gestión administrativa	75

Índice de figuras

	Página
Figura 1. Descripción de las frecuencias de los niveles de la gestión por competencias	63
Figura 2. Descripción de las frecuencias de los niveles de las competencias cardinales	64
Figura 3. Descripción de las frecuencias de los niveles de las competencias específicas gerenciales	65
Figura 4. Descripción de las frecuencias de los niveles de las competencias específicas por áreas	66
Figura 5. Descripción de las frecuencias de los niveles de la gestión administrativa	67
Figura 6. Descripción de las frecuencias de los niveles de la planeación	68
Figura 7. Descripción de las frecuencias de los niveles de la organización	69
Figura 8. Descripción de las frecuencias de los niveles de la dirección	70
Figura 9. Descripción de las frecuencias de los niveles del control	71

Resumen

La presente investigación titulada: **Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018**, tuvo como objetivo general determinar la relación de la gestión por competencias con la gestión administrativa del Gobierno Regional del Callao, año 2018

El método empleado fue hipotético deductivo, el tipo de investigación fue básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental: transversal. La muestra estuvo por 278 empleados y el muestreo fue de tipo probabilístico. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron los cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach.

Se logró determinar la relación entre la gestión por competencias y la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao en el periodo 2018, cuyo resultado fue según el Rho de Spearman de 0.768 considerada como correlación directa alta, se concluye que las dos variables están directamente relacionadas. Es decir, en la medida que la gestión por competencias sea eficiente, la gestión administrativa también será eficiente.

Palabras claves: Gestión por competencias y gestión administrativa

Abstract

This research entitled: **Management by competencies and administrative management in the Regional Government of Callao, in 2018**, had as a general objective to determine the relationship of management by competencies with the administrative management of the Regional Government of Callao in 2018.

The method used was hypothetical deductive, the type of research was basic, correlational level, quantitative approach; of non-experimental design: transversal. the sample by 278 employees, formed the population and the sampling was probabilistic. The technique used to collect information was the survey and the data collection instruments were the questionnaires that were duly validated through expert judgments and determined their reliability through the Cronbach's Alpha reliability statistic.

It was possible to determine the relationship between management by competencies and administrative management in the Regional Government of Callao in the period 2018, whose result was according to Spearman's Rho of 0.768 considered as high direct correlation, it is concluded that the two variables are directly related. That is, to the extent that management by competencies is efficient, administrative management will also be efficient.

Key words: Management by competences and administrative management

I. Introducción

1.1. Realidad problemática

El término competencias tiene sus orígenes en el año 1949, cuando el profesor T. Parsons, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, uno de los autores más reconocidos en esta esfera, propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional.

En el año 1973, McClelland busca nuevas variables capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. La dinámica competitiva de los tiempos modernos demanda de los profesionales de la administración, nuestro caso de estudio, el contar con conocimientos adaptados a la realidad del presente, que permitan garantizar a las organizaciones su éxito, el cumplimiento de su misión. De aquí, la importancia de considerar la gestión por competencias, hoy requiere que las organizaciones tomen muy en cuenta las herramientas que conlleven a resultados beneficiosos para todos.

Por otro lado, la evolución de la gestión administrativa, se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia, en la Gestión Administrativa en la Edad Antigua, a pesar de que la administración como disciplina es relativamente nueva, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua y nace con el

hombre ya que siempre tenemos actividades por administrar. En Egipto, existía un sistema administrativo con una economía el cual se conoce como el primer sistema de servicio civil. La administración de roma se caracterizó por la centralización. La Administración en la Edad Media, en los últimos años del imperio Romano el centralismo se debilitó y la autoridad pasó al terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas abriendo las puertas al surgimiento de la edad media, hubo una descentralización del gobierno. Se consolidaron instituciones como la iglesia católica.

En ésta época la administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia, los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales. La Administración en la Edad Moderna, al inicio de ésta época surge en Rusia y Austria un movimiento administrativo conocido como camera litas los cuales se dicen don pioneros en el estudio científico de la administración pública. A mediados del siglo XVIII tuvo su inicio la revolución Industrial Inglesa, la cual precisó de una nueva generación de administradores. En la Administración en la Edad Contemporánea se asientan las bases para el desarrollo de la administración como una verdadera ciencia, ya que, como fruto de las necesidades de la época, surgen teorías, principios y funciones administrativas. La Administración en la Sociedad Moderna, a pesar de que la administración es una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido. La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó en los últimos setenta años en el mundo industrial.

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno, cada organización y cada empresa requieren toma de decisiones, coordinación de múltiples actividades, dirección de personas, evaluación del desempeño con base en los objetivos previamente determinados, la consecución y la ubicación de varios recursos. Es por ello que, es importante que la Gestión Administrativa se modernice para lograr mecanismos, técnicas, los cuales ayuden a la implementación en el sector público, para que a través de dichas técnicas sea más ágil y eficiente la gestión administrativa y que esta se relacione con la

planificación, organización, dirección y control de las instituciones, el cual va a permitir la optimización de los recursos financieros, tecnológicos y humanos.

La importancia de la gestión administrativa radica en que es una pieza fundamental dentro del óptimo desarrollo institucional y como veremos a continuación su influencia es de un marcado impacto para las áreas básicas de la institución. Su importancia es absoluta, ya que cualquier ahorro que se consiga al efectuar las compras de suministros para una organización, tiene un efecto amplificado en la tasa de rentabilidad sobre la inversión, además de la rapidez en la respuesta, que supera cualquier otra reducción de costos obtenida por cambios adecuados en los recursos de la institución.

Es por ello que, el presente trabajo trata de determinar la relación que existe entre la gestión por competencias del personal y la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, puesto que, la gestión por competencias del personal en dicha institución tiene una categoría deficiente debido a que las competencias cardinales no son eficientes, las cuales, repercuten en la gestión administrativa, dado que el personal no asume su compromiso efectivo, del mismo modo no son competitivos y tampoco tienen las habilidades ideales para el puesto que representan, el cual no les permite asumir compromisos en sus funciones. Con relación a la calidad del trabajo, esta no es idealizada, dado que el personal no contribuye con sus competencias, es más cuando inciden en un error, este no es rotado a otra gerencia porque afecta la calidad de servicio. En cuanto a la integridad, el personal en situaciones difíciles no actúa con honestidad y tampoco se preocupa de ser coherente con lo que expresa, para evitar malos entendidos con el administrado. Por otro lado, respecto a la innovación el personal no da soluciones nuevas a los problemas existentes y es difícil innovar los procesos en la institución pues rigen un protocolo en el actuar del personal. Finalmente, en relación a la ética los actos de corrupción y las faltas de honradez no son sancionados; así mismo las políticas organizacionales no son respetadas por el personal.

Dentro de los problemas presentados por las competencias específicas gerenciales no se cuenta con el liderazgo necesario para el cambio, ya que, los

encargados de las Gerencias y Oficinas dentro de la institución no comunican a su personal a cargo la visión estratégica del Gobierno Regional del Callao y tampoco proponen nuevas tendencias de mejora en los procesos de comunicación al administrado. Con relación al pensamiento estratégico el personal no posee las competencias para la mejora del servicio, y tampoco ejecutan estrategias que dan los resultados esperados, asimismo los gerentes no detectan rápidamente las nuevas oportunidades de la gestión. En consideración al desarrollo del personal, la institución a través de las gerencias y oficinas, no se preocupa de que el personal crezca intelectualmente y los colaboradores que evidencian un resultado positivo no son promovidos a cargos de mayor nivel, ya que, no toman como prioridad el desarrollo profesional del personal. Mientras que el desarrollo de equipo los gerentes y encargados de las oficinas no cuentan con la facilidad para interrelacionarse con el personal de servicio y tampoco tienen la capacidad para generar compromiso, fidelidad y adhesión con el administrado.

En las competencias específicas por áreas los problemas se presentan en la orientación al administrado porque no existe en el área personal asignado específicamente para la atención a casos de mayor complejidad y el personal no propone diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver su problema o requerimiento. Dentro del impacto el Gobierno Regional del Callao no selecciona al personal con idoneidad pues el impacto del usuario hacia el servicio no es el ideal. Respecto a la comunicación en las Oficinas y las gerencias no cuentan con la capacidad de escuchar al personal y al administrado con paciencia, tampoco no se preocupa en exponer los aspectos positivos del área. Con relación a la iniciativa si un trabajador toma iniciativa para resolver problemas y es operativo en la institución, jamás se le reconoce su logro, además no se preocupan en mejorar los resultados sin necesidad de solicitar el apoyo externo. Dentro de la autonomía el personal que labora no actúa proactivamente frente a dificultades y los gerentes no delegan procedimientos a los colaboradores más competitivos, finalmente la confianza en sí mismo, el personal no tiene la capacidad para realizar con éxito una tarea y el desempeño laboral no es evaluado con confiabilidad a los colaboradores

evidenciando falta de fortalezas, generando así poca o nula “confianza en sí mismo”.

1.2. Trabajos previos

1.2.1. Trabajos previos internacionales.

Martínez (2016) desarrollo la tesis: *Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí) para el año 2017*; tesis de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua de Managua, tuvo como objetivo general proponer un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente, en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017. El enfoque de la investigación fue mixto, de nivel descriptivo, de diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo formada por 328 estudiantes, con una muestra de 4,532 estudiantes y 59 docentes, la muestra fue de 354 estudiantes y 22 docentes, el muestreo para los estudiantes fue tipo probabilístico y para los docentes fue por conveniencia. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta, entrevista y revisión documental, para el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario y guía de entrevista. Finalmente, concluyó que una de las principales técnicas utilizadas para acceder a las vacantes de docentes que oferta la facultad, es el concurso por méritos, para ello se realiza un concurso con varios docentes horarios externos que se someten a una comisión evaluadora, además de cumplir con una serie de requisitos, como presentar planes de investigación, entre otros, considerando mantener la calidad y prestigio, trabajando bajo la perspectiva de poner la persona idónea en el lugar idóneo.

Vera (2016) desarrollo la tesis: *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo*; tesis de la Universidad Técnica de Manabí, tuvo como objetivo general Analizar la gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia

Portoviejo. El nivel de la investigación descriptivo, correlacional. La población estuvo formada por 27 trabajadores, la muestra fue censal, es decir se trabajó con todos los trabajadores de la empresa. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y entrevista, para el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario y la guía de entrevista. Finalmente, concluyó La gestión por competencias apropiadas en el Banco Guayaquil se enfoca en un modelo conductista en donde las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño, identificando atributos como la iniciativa, resistencia al cambio y principalmente el liderazgo.

Reyes (2015) desarrollo la tesis: *Gestión administrativa y su incidencia en la calidad de los servicios a los usuarios de la Cooperativa Interprovincial de Transporte de pasajeros La Maná periodo 2013*; tesis de la Universidad Técnica de Cotopaxi, tuvo como objetivo general elaborar un manual de funciones y procedimientos administrativos para mejorar la calidad de los servicios a los usuarios de la Cooperativa Interprovincial de Transporte de Pasajeros “La Maná” del Cantón La Maná, periodo 2013. El tipo de la investigación fue aplicada, de diseño no experimental. La población estuvo formada por 48,257 habitantes, con una muestra de 403 habitantes, el muestreo fue de tipo probabilístico. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta, observación y censo, para el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario de 13 preguntas de tipo cerrado. Finalmente, concluyó que la gestión administrativa dentro de la Cooperativa no es muy buena por tal razón los procesos que están llevando a cabo están siendo objetados por la administración, además se cree imprescindible que los administrativos deben conocer la importancia de la gestión administrativa.

Espinoza y Montero (2014) desarrollo la tesis: *El desempeño laboral en la gestión administrativa de las secretarías de las instituciones públicas del cantón san miguel de bolívar período 2012*; tesis de la Universidad Estatal de Bolívar, tuvo como objetivo general mejorar la labor que realiza la secretaria del sector público de la ciudad de San Miguel de Bolívar para ser eficiente y eficaz, a través del cumplimiento de nuevas formas de comportamiento en la Gestión Administrativa. El nivel de la investigación fue descriptivo. La población y

muestra estuvo formada por 21 secretarías. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta, observación, para el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario y guía de observación. Finalmente, concluyó no todas las secretarías de las instituciones públicas del cantón San Miguel, se desempeñan eficientemente en su trabajo; porque hay falencias en la atención a los usuarios y no siempre se muestra una actitud positiva frente al trabajo que debe realizar en la institución, porque hay otros factores que inciden sobre esta forma de comportamiento.

1.2.2. Trabajos previos nacionales.

Calero (2016) desarrollo la tesis: *Gestión administrativa y calidad de los servicios en la Municipalidad Provincial de Huaral en el año 2015*; tesis de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, tuvo como objetivo general demostrar que la Gestión administrativa influye en la calidad de los servicios de la Municipalidad Provincial de Huaral en el año 2015. El tipo de investigación fue básica, de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental transversal. La población estuvo formada por 65 trabajadores entre nombrados y contratados. La técnica empleada para recolectar información fue la entrevista, encuesta y el análisis documental y los instrumentos de recolección de datos fueron las guías de entrevista y el cuestionario. Finalmente, concluyó demostrando que la Gestión administrativa y la calidad de los servicios de la Municipalidad Provincial de Huaral en el año 2015 se complementan. Es decir, la gestión administrativa influye en que la calidad de los servicios sea eficiente.

Casma (2015) desarrollo la tesis: *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa FerroSistemas, Surco – Lima, año 2015*; tesis de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, tuvo como objetivo general establecer y describir la relación que existe entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa FerroSistemas, Surco – Lima, año 2015. El tipo de investigación fue básica, de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo formada por 84 trabajadores, la muestra fue censal, es

decir se trabajó con todos los trabajadores de la empresa. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta, observación, fichaje, estadística descriptiva y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario y la guía de observación. Asimismo, de acuerdo a los resultados producto de la prueba de Pearson, pudo demostrar que la gestión del talento humano por competencias se encuentra relacionada con la variable de desempeño laboral, el cual fue significativa, es decir, existe relación entre ambas variables. Finalmente, concluyó demostrando que la gestión del talento humano por competencias incidió positivamente en aumentar el desempeño de todo proceso productivo haciendo frente a factores de cambios que se han producido y que se siguen produciendo en las economías, globalización de mercado, desarrollo tecnológico y volúmenes de información disponible.

Suárez y Talavera (2015) desarrollo la tesis: *La gestión administrativa y la calidad de servicio educativo del nivel primaria en las instituciones educativas de la red N° 07 Ugel N° 06 del distrito Ate Vitarte – 2014*; Tesis de la Universidad Cesar Vallejo, tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la calidad del servicio educativo del nivel primaria en las instituciones educativas de la red N° 07 Ugel N° 06 del distrito Ate Vitarte – 2014. El tipo de investigación fue aplicada, de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo correlacional, método hipotético – deductivo, de diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo formada por 132 docentes, la muestra fue de 98 docentes, el muestreo fue de tipo Probabilístico aleatorio simple. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario. Como resultado se obtuvo que la mayoría de los docentes consideraron que la gestión administrativa está en un nivel ineficiente sobre la labor que realizan los directivos, con respecto a la calidad del servicio educativo se consideró que esta no fue buena. Finalmente, concluyó que existe y una relación significativa entre la variable gestión administrativa y calidad de servicio educativo del nivel primaria en las instituciones educativas de la red N° 07 Ugel N° 06 del distrito Ate Vitarte – 2014.

Castro (2015) desarrollo la tesis: *Gestión administrativa y el control interno en la Dirección Regional de Transportes y Comunicación de Huancavelica – 2012*; tesis de la Universidad Nacional de Huancavelica, tuvo como objetivo general determinar la relación de la gestión administrativa y el control interno en la Dirección Regional de Transportes y Comunicación de Huancavelica – 2012. El tipo de investigación fue aplicada, de nivel descriptivo correlacional. La población estuvo formada por 63 trabajadores entre nombrados y contratados, la muestra fue de 36 trabajadores, el muestreo fue de tipo Probabilístico aleatorio simple. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario. Finalmente, concluyó que no existe correlación directa y significativa entre la gestión administrativa y el control interno de la Dirección Regional de Transportes y Comunicación de Huancavelica – 2012. Recomendando, implementar una Oficina de Control Interno para que la gestión administrativa actúe fundida en las labores realizas.

Tipian (2017) desarrollo la tesis: *Gestion administrativa y la calidad de servicio a usuarios de la Dirección General de Protección de Datos Personales del Minjus*; tesis de la Universidad Cesar Vallejo, tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre el nivel de la gestión administrativa y la calidad de servicio a usuarios de la Dirección General de Protección de Datos Personales del Minjus en el 2016. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, de tipo básica, de método hipotético – deductivo, de diseño no experimental transversal, de nivel correlacional. La población estuvo formada por 134 personas naturales, la muestra fue de 100 personas naturales y el muestreo fue de tipo probabilístico aleatorio simple. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos la escala de opinión que fueron validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach. Finalmente, concluyó determinando que existe relación significativa positiva entre el nivel de la gestión administrativa y la calidad de servicio a usuarios de la Dirección General de Protección de Datos Personales del Minjus en el 2016; en consecuencia, la hipótesis que planteó fue valida.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Bases teóricas de Gestión por competencias.

Según Alles (2015), la gestión por competencias es una metodología aplicada a la tarea de conducir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando el modelo de competencias se diseña de manera adecuada es beneficioso, al mismo tiempo, tanto para la empresa como para los colaboradores que allí se desempeñan. (p. 85). Como se menciona en la definición, gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Según Rábago (2010), la gestión por competencias es el establecimiento de las capacidades organizativas o funcionalidades humanas requeridas para los logros deseados. (p. 35). El sistema de gestión por competencias indefectiblemente debe estar conectado de manera correcta con las estrategias y los objetivos finales de la empresa, para comprender mejor, no se debe proponer organizaciones estáticas, lo elemental es identificar las competencias del personal que son relevantes para la organización y en particular para cada posición, así como la definición del perfil de los puestos de trabajo desde la perspectiva de las competencias.

Según Jiménez (2016), la gestión por competencias es una moda del management, pero es una moda que sirve para apoyar e instrumentar la nueva organización de la empresa y la nueva realidad de la gestión de las personas en la organización laboral. En este sentido, la gestión por competencias se relaciona con otros conceptos del management de este final de siglo: learning organization, virtualización del trabajo, desarrollo organizativo, nuevos modelos de relaciones laborales, flexibilidad organizativa, multifuncionalidad,

especialización, etc. (p. 159). Gestionar por competencias es tomar decisiones de negocio en base a lo que sabemos hacer, lo que necesitamos saber y no sabemos y lo que nos cuesta llegar a saber o comprar ese saber, en centrar todas las decisiones en el conocimiento, en particular el conocimiento de las personas, por ello, la gestión por competencias es una palanca, una herramienta para construir una nueva lógica organizativa, la lógica del conocimiento.

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo, se favorece el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados. Desde esta perspectiva, el papel que juegan las personas en la institución no los convierte en meros ocupantes de un puesto de trabajo, sino que los desarrolla para que puedan aportar lo mejor de sí mismos y que dicha aportación esté en línea con los objetivos de la organización. Se trata, en definitiva, de invertir en las personas como un valor altamente rentable y hacer evidente a éstas el interés de la institución por su desarrollo personal y profesional. En ese sentido, las competencias definidas por la organización pueden ser: Competencias cardinales que son las que deben poseer todos los miembros, las competencias específicas gerenciales que son necesarias en todos aquellos que tienen otras personas a su cargo y Competencias específicas por áreas, que serán requeridas a los que trabajan en un área en particular.

Dimensiones.

Competencias cardinales.

Según Alles (2015), son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado. (p. 60). Las competencias cardinales, generales o genéricas son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Éstas, a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados

y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado.

Competencias específicas gerenciales.

Según Alles (2015), aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas. (p. 60). Las competencias específicas gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales. La competencia es una característica subyacente de la personalidad que garantiza un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. La competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización). Después de conocer las funciones que desarrolla un gerente y de acuerdo al perfil profesional señalado, se puede establecer las competencias específicas que requiere un gerente, las mismas que se pueden agrupar en tres tipos que son: cognitivas, interpersonales y técnicas.

Competencias específicas por áreas.

Según Alles (2015), aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización. (p. 60). Son competencias que usualmente están presentes en un grupo de puestos y que son necesarias para la correcta realización de las actividades y con ellas se logre satisfacer las necesidades de estas divisiones, como, por ejemplo: Recursos humanos, atención al cliente, ventas, administración, etc.

Según Jiménez (2016), la implantación de un sistema de competencias, para que tenga éxito en una organización, debe reunir las siguientes características: 1) que sea aplicable y se desarrolle en el momento adecuado; 2) deberá ser comprensible por la organización; 3) deberá ser útil y fiable y 4) deberá ser de fácil manejo por la organización. Para cumplir con lo anterior se tiene las fases de la implantación de un sistema de competencias. (p. 92).

Identificación de competencias: Según Jiménez (2016), es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo. (p. 92)

Normalización de competencias: Según Jiménez (2016), una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país). (p. 93)

Formación basada en competencias: Según Jiménez (2016), una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de estuiera de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial. (p. 93)

Certificación de competencias: Según Jiménez (2016), alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente, evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. (p. 94)

Para seleccionar o evaluar por competencias necesariamente deben primero definirse las competencias; iniciando con el análisis y descripción de puestos por competencias, es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos; la selección a partir del perfil, el puesto vacante requiere conocimiento y competencias que se evalúan con métodos que permitan observar comportamientos, una excelente selección debe contemplar ambos requerimientos conocimiento y competencias; la evaluación de las competencias en este punto se puede aplicar una serie de herramientas como las fichas de evaluación de competencias y manuales de assessment entre las principales.

Objetivo.

Desde la base de la estrategia organizacional, la competitividad del Gobierno Regional del Callao está íntimamente relacionada con la situación de las competencias de los colaboradores que son necesarias para que se logren los objetivos y metas establecidas, por este motivo, se dice que el uso del enfoque de competencias a la gestión de recursos humanos cuenta con una línea estratégica y otra operativa, de esto nacen sus objetivos. En vista que en el nivel estratégico el objetivo de la gestión por competencias, para Blanco (2007, p. 145) es “la integración de las personas en la misión y la visión de las organizaciones” mientras que el nivel operativo, el mismo autor plantea que su objetivo es “dirigirse hacia la triple dimensión de adquisición, estímulo y desarrollo de competencias para alcanzar los objetivos organizacionales”.

Importancia.

La gestión por competencias según Saracho (2005, p. 11) adquiere importancia:

En aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal. Decimos posibilidad porque el camino de la implantación de una gestión por competencias no es único ni todos llegan al resultado esperado.

La gestión por competencias no es un ejercicio auto referencial, una relación del modelo hacia la persona, sino que funciona como un sistema abierto que interactúa con otros sistemas dentro y fuera de la organización. Funciona como una relación compleja. El éxito de la gestión por competencias empieza por comprender que se trata de una relación compleja que demanda selección y abstracción. La conciencia sobre la necesidad de selección y abstracción ayudará a trazar la trayectoria pertinente en la gestión por competencias.

Características.

La gestión por competencias presenta una serie de características que la distinguen de los conceptos tradicionales, como lo menciona Sagi-Vela en su libro "Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización" estas son:

Es un concepto multidimensional.

Sagi-Vela (2004, p. 88) menciona que es:

Importante entender que una competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, sino la integración de todos

ellos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación. Cada comportamiento observable que se produce en el desempeño de una determinada competencia es el resultado de la combinación de los conocimientos, habilidades y actitudes asociados a la misma. Esta característica tiene importantes derivaciones sobre la manera de describir y evaluar las competencias. Así, cada competencia tendrá asociado un conjunto de indicadores (comportamientos observables) y un listado de conocimientos, habilidades y actitudes asociados que facilitarán la comprensión de la competencia, la evaluación de la misma y el establecimiento de objetivos de desarrollo profesional.

Reflejan la aportación más que la actividad o función en sí.

Sagi-Vela (2004, p. 88) menciona que es:

La competencia está escrita en términos de aportación del trabajador a la empresa. No se pretende reflejar cómo hace las cosas, sino qué hace en términos de aportación y del resultado de esa aportación. Así, por ejemplo, lo importante no es que un jefe de producto maneje datos, sino que está investigando o analizando el mercado. Hoy lo realiza a través de la información que aportan empresas investigadoras de mercado y mañana las fuentes de datos pueden variar. De igual modo, lo importante no es manejar un papel, sino que se está controlando un proceso productivo.

Carácter de permanencia en el tiempo.

Sagi-Vela (2004, p. 88) menciona que:

La competencia tiene un carácter de permanencia en el tiempo. Pueden variar los medios utilizados para realizar la aportación, pero es difícil que varíe la aportación en sí. Como vamos a definir

las competencias apoyándonos en los procesos, sólo se consideraría que hay una nueva competencia si varía el proceso sobre el que se realiza la aportación, si cambia la aportación realizada o si, manteniéndose la misma aportación al mismo proceso, se produjera una ruptura tecnológica tal en los medios utilizados para realizar la aportación que cambiaran totalmente los conocimientos, habilidades y actitudes asociados.

Para que sea competencia debe ser aplicada.

Sagi-Vela (2004, p. 89) menciona que:

Las competencias, para que tengan esa consideración, deben ser conocimientos y habilidades aplicada al trabajo. No es suficiente saber, sino que la naturaleza de la competencia exige el saber hacer y esto sólo se demuestra a través de la puesta en práctica de esos conocimientos o habilidades. Por este motivo, introduciremos en el sistema de evaluación un criterio que permitirá determinar si la competencia se está ejerciendo en el momento de la evaluación.

Su aplicación supone la consecución de un logro.

Sagi-Vela (2004, p. 89) menciona que:

La competencia aplicada siempre produce un resultado positivo. No se tiene una competencia si, al aplicarla, no se logra lo que se deseaba; en ese caso no se es competente. Por tanto, se podrá decir que alguien es bueno, muy bueno o excelente en esa competencia, pero no sería totalmente correcto decir que se tiene la competencia en grado insuficiente, ya que si se tiene será siempre en grado positivo. Esto tiene implicaciones también, en la escala de evaluación utilizada.

La competencia es mensurable.

Sagi-Vela (2004, p. 89) menciona que:

La competencia se manifiesta a través de una serie de conductas observables en el trabajo diario. Mediante la observación y análisis de estos comportamientos podemos llegar a medir las competencias de una persona. A descripción de las competencias que realizaremos incluirá indicadores de competencia para facilitar su comprensión y evaluación.

1.3.2. Bases teóricas de la Gestión administrativa.

Según Louffat (2012) señala que la “gestión como elemento convergente e integrador de la acción administrativa por medio de la planeación, organización, dirección y control”. (p.15)

Según Robbins y DeCenzo (2013) lo define como “el proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas”. (p. 6).

Según Stoner, Freeman y Gilbert (2009) la gestión administrativa consiste “en darle forma de manera consciente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirlos para alcanzar sus metas”. (p. 7). En ese sentido, El proceso de gestión administrativa es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos que se concretan en los resultados

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización u otra, sea profesional, académica, deportiva, social, etc.; algunas organizaciones tienen una estructura formal mientras que otras tienen una estructura informal; sin embargo, todas las organizaciones, sean formales o informales, están compuestas y reunidas por un grupo de personas que busca los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común.

Por consiguiente, un elemento básico de toda organización es su meta y objetivo. La meta puede cambiar, pero sin ella la organización no tendría razón de ser.

Asimismo, todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar las metas, quiere decir un plan, el plan puede referirse al ejercicio de las habilidades para realizar el servicio, sin un plan de lo que debe hacer el Gobierno, ninguna podrá ser muy efectiva. El Gobierno Regional del Callao también debe adquirir y asignar los recursos que necesita para alcanzar las metas, debemos tener presente que la entidad depende de una matriz para obtener los recursos que necesita y estas también pueden depender de las gerencias y oficinas dentro de la institución.

Dimensiones.

La variable gestión administrativa se podrá medir a través de las siguientes dimensiones, desarrolladas por los autores mencionados en la definición; iniciamos con el autor base Louffat, seguido de Robbins y DeCenzo y concluimos con Stoner, Freeman y Gilbert; que señalaron que las dimensiones de la gestión administrativa son: planeación, organización, dirección y control.

Planeación.

Según Louffat (2012) lo define como:

El primer elemento del proceso administrativo encargado de sentar las bases de la administración profesional en una institución. La planeación guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone seguir la institución, permitiendo que ella misma se diagnostique y prescriba las mejores opciones administrativas para poder alcanzar una realización sustentable y rentable en el tiempo. (p. 2)

Según Robbins y DeCenzo (2013) abarca:

Definir los objetivos o las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas, y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. Así, la planeación también se refiere a los fines (lo que se hará) y a los medios (como se hará). La planeación también se puede definir en términos de formal o informal. Todos los gerentes hacen planes, aun cuando solo sean de tipo informal. En el caso de los planes informales, poco de su contenido se pone por escrito, suponiendo que se escriba algo. Lo que se hará, está en la mente de una o unas cuantas personas. Es más, los objetivos de la organización rara vez son expresados verbalmente. La planeación es general y carece de continuidad. (p. 72)

Según Stoner, Freeman y Gilbert (2009) la planeación “implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas”. (p. 11). En el Gobierno Regional del Callao como en todas las entidades, la planeación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas, sin los planes, las Gerencias no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente; sin el plan, no puede dirigir con confianza ni esperar que los demás lo sigan; sin un plan, las gerencias y el personal no tienen mucha posibilidad de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino; los planes deficientes de la Institución han afectado el futuro de toda la cadena.

Los planes del Gobierno Regional del Callao pueden ser estratégicos u operativos; los estratégicos son diseñados por las gerencial de niveles altos y son quienes definen las metas generales de la institución, mientras que los

operativos contienen los detalles para poner en práctica, o implantar los planes estratégicos en las actividades diarias, y están a cargo del personal. Tanto los planes estratégicos como los operativos se preparan y aplican en forma jerárquica; pero en la cima de esto está el establecimiento de la misión que es una meta general basada en las propuestas de los funcionarios en cuanto a los propósitos de la institución en el país.

Los planes estratégicos y los operativos difieren en tres sentidos fundamentales: el horizonte de tiempo, ya que los planes estratégicos suelen contemplar varios años, mientras que en los planes operativos su plazo suele ser de un año; alcance, los planes estratégicos afectan a una amplia gama de actividades de las gerencias y oficinas de la institución, mientras que los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado, y el grado de detalle generalmente, las metas estratégicas se establecen en términos que parecen simples y genéricos, sin embargo, dicha amplitud es necesaria para lograr que el personal de la entidad piense en el total de las operaciones de la institución; por otro lado, los planes operativos como derivados de los planes estratégicos se establecen con mayor detalle.

Organización.

Según Louffat (2012) lo define como:

La organización es el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica definida en la primera parte del libro. Diseñar una organización implica definir cuatro aspectos esenciales. Lo primero a plantear es el modelo organizacional, es decir, la estructura de ordenamiento interno más adecuada y compatible a las estrategias que se hayan considerado en la institución. Lo segundo a definir es el organigrama, que consiste en un gráfico cuya misión es representar la estructura organizacional basada en el

modelo que previamente se ha seleccionado. En tercer lugar, vendría el desarrollo de los manuales organizacionales. Estos son documentos que sirven de complemento para una mejor información, entendimiento y comprensión del diseño organizacional plasmado en los organigramas. Y, finalmente, a modo de un epílogo o recapitulación analítica del diseño organizacional, se impone la tarea de fundamentar los condicionantes y componentes organizacionales. (p. 46)

Según Robbins y DeCenzo (2013) se refiere:

Cuando los miembros de la organización han decidido cuáles serán las estrategias de la compañía, tienen que desarrollar la estructura que facilite más la posibilidad de alcanzar esas metas, la organización es función de los gerentes que crean la estructura de la organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian dicha estructura, están trabajando en el diseño de la organización. El proceso implica tomar decisiones con respecto a cómo se asignarán los trabajos especializados, cuáles serán las reglas que regirán el comportamiento de los empleados, y en qué nivel se tomarán las decisiones. (p. 132)

Según Stoner, Freeman y Gilbert (2009) la organización “es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización”. (p. 12). La organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales los colaboradores, bajo el mando de la gerencia, persiguen las metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones de la planeación; las metas suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. La gerencia desea que sus organizaciones aguanten mucho tiempo, los miembros del Gobierno Regional del Callao necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar

las metas de la institución. El proceso de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta el futuro.

Para la organización dentro de la institución las gerencias y oficinas deben considerar dos factores, primero deben definir las metas de la organización, sus planes estratégicos para perseguir dichas metas y la capacidad de sus organizaciones para poner en práctica dichos planes estratégicos. Segundo las gerencias al mismo tiempo deben considerar lo que está ocurriendo y lo que probablemente pasará en el futuro, en el entorno de la institución; en la interacción de estas dos series de factores planes y ambientes las gerencias tomar decisiones que se adecuen a las metas, los planes estratégicos y sus capacidades a los factores del entorno.

El inicio de la organización, que deriva de la planeación, es el proceso de diseño organizacional que permite determinar la estructura de la entidad que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización. El patrón específico de relaciones que la gerencia crea en este proceso se llama estructura organizacional, esta es un marco que prepara la gerencia para dividir y coordinar las actividades de los miembros del Gobierno Regional del Callao. Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización.

Dirección.

Según Louffat (2012) lo define como:

La dirección es el tercer elemento del proceso administrativo encargado de velar por las relaciones humanas dentro de las instituciones. Para muchos, la importancia de la dirección es primordial porque se trata de ejecutar, de llevar a la práctica, todo aquello que se ha planeado y organizado anteriormente, por medio de los trabajadores quienes se

convierten así en los actores principales de toda institución. Administrar personas implica tratar de comprender su comportamiento individual y su comportamiento en grupos/equipos. (p. 172)

Según Robbins y DeCenzo (2013) la dirección es “otro componente de la gestión; los gerentes están dirigiendo cuando motivan a los empleados, coordinan las actividades de otros, eligen el canal de comunicación más eficaz, y resuelven los conflictos suscitados entre miembros de la organización”. (p. 8)

Según Stoner, Freeman y Gilbert (2009) la dirección “implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección”. (p. 13). La Función de dirección implica conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de un organismo social. La dirección es la parte central de la administración, puesto que por su conducto se logran los resultados que finalmente servirán para evaluar al administrador; pocos efectos tendrán las técnicas complicadas de planeación, organización y control, si la labor de dirección es deficiente. La dirección es la parte más práctica y real, ya que trata directamente con las personas, y éstas son quienes finalmente influyen en el éxito o fracaso del organismo social.

La dirección se puede iniciar con la motivación, que es una característica de la psicología humana que contribuya al grado de compromiso de la persona; incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de qué hace que la gente funcione. La motivación y el motivar se refieren al rango de la conducta humana consciente, en algún punto entre dos extremos, los actos reflejos y las costumbres adquiridas. Otro factor relevante de la dirección es el liderazgo, que guarda una gran relación con las actividades administrativas, el liderazgo a efecto de exagerar la diferencia, se menciona que las organizaciones están sobreadministradas y subliderados; una persona

puede ser un jefe eficaz que planifica bien y administra con justicia y ordenado, pero carente de las habilidades del líder para motivar.

Control.

Según Louffat (2012) lo define como:

El control es el último elemento del proceso administrativo y se encarga de verificar el grado de eficacia y eficiencia de los resultados logrados en función de las metas esperadas para un periodo predefinido. El control debe de realizarse no sólo al final de un periodo, sino permanentemente, a efectos de poder subsanar alguna deficiencia administrativa en el momento oportuno, de ahí que se apliquen controles previos, concurrentes y posteriores a las acciones administrativas. (p. 330)

Según Robbins y DeCenzo (2013) el control lo definen como:

El proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y se corrijan las desviaciones importantes. Los gerentes no pueden saber, bien a bien, si sus unidades están funcionando correctamente mientras no hayan evaluado qué actividades han sido realizadas y no hayan comparado el desempeño real contra el estándar deseado. Un sistema eficaz de control garantiza que las actividades se cumplan de tal forma se alcancen las metas de la organización. La eficacia de un sistema de control está determinada por la medida en que éste facilite la posibilidad de alcanzar los objetivos. Un sistema de control será mejor en tanto más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de la organización. (p. 356)

Según Stoner, Freeman y Gilbert (2009) el control “entraña los siguientes elementos básicos; establecer estándares de desempeño; medir los resultados presentes; comparar estos resultados con las normas establecidas y tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones”. (p. 13). El Gobierno Regional utiliza los procedimientos de control para asegurarse de que están avanzando, satisfactoriamente, hacia sus metas y de que están usando sus recursos de manera eficiente. El control, es el proceso que permite garantizar que las actividades reales que se ajusten a las actividades proyectadas; el control sirve a para monitorear la eficacia de sus actividades de planeación, organización y dirección, una parte esencial consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren.

Los pasos del proceso de control que realiza el Gobierno Regional del Callao es establecer normas y métodos para medir el rendimiento, medir los resultados, determinar si los resultados corresponden a los parámetros y tomar medidas correctivas, se requiere que la gerencia tenga control para crear mejor calidad de los servicios, enfrentar el cambio, producir ciclos más rápidos, agregar valor y facilitar la delegación y el trabajo en equipo.

Objetivo.

El objetivo de la gestión administrativa se concentra en dos vertientes lo relacionado a la eficiencia y la eficacia; según Hurtado (2008, p. 42) la eficiencia es el “uso de todos los recursos de una organización, el nivel de aprovechamiento de los mismos cuando de alcanzar un objetivo se trata, es decir, la relación entre los insumos y los productos de un proceso” y la eficacia es el “logro de los objetivos en un tiempo planeado, es decir, está relacionado con el factor tiempo”.

Importancia.

La gestión administrativa es importante según Hurtado (2008, p. 31) porque se:

Analiza como una disciplina importante y universal, fundamentada en el desarrollo de procesos cuya disciplina acumula conocimientos que incluye principios científicos, teorías, conceptos, entre muchos otros elementos que finalmente dependen de la capacidad y de la destreza de los profesionales o tecnólogos en gestión administrativa para aplicarlos en las organizaciones.

Características.

La gestión administrativa presenta una serie de características que la distinguen de los conceptos tradicionales, como lo menciona Hurtado en su libro “Principios de la administración” estas son:

Su universalidad.

Hurtado (2008, p. 37) menciona que es:

El fenómeno administrativo se da donde exista un organismo social, porque en él siempre existe la coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el Ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, en otras. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

Su especificidad.

Hurtado (2008, p. 37) menciona que “aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnifico ingeniero de producción y un pésimo administrador”.

Su unidad temporal.

Hurtado (2008, p. 37) menciona que:

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar.

Su unidad jerárquica.

Hurtado (2008, p. 37) menciona que:

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo desde el gerente general, hasta el último empleado de mínima jerarquía.

La administración sigue un propósito.

Hurtado (2008, p. 37) menciona que:

Una condición de la administración es un objetivo, sea este implícito o enunciado específicamente, es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente. Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no una sola persona.

Se logra por, con y mediante los esfuerzos.

Hurtado (2008, p. 38) menciona que “para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por una mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros”.

Es una actividad.

Hurtado (2008, p. 38) menciona que “no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como directores, gerentes de áreas, entre otros”.

La efectividad.

Hurtado (2008, p. 38) menciona que la administración “requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y prácticas. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado. La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos”.

Los que la practican no son necesariamente los propietarios.

Hurtado (2008, p. 38) menciona que el “administrador y propietario no son necesariamente sinónimos”.

1.4. Formulación del Problema**Problema General**

¿Qué relación tiene la gestión por competencias y la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018?

Problemas Específicos

PE1: ¿Qué relación tiene la gestión por competencias cardinales y la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018?

PE2: ¿Qué relación tiene la gestión por competencias específicas gerenciales y la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018?

PE3: ¿Qué relación tiene la gestión por competencias específicas por áreas y la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018?

1.5. Justificación

Teórica.

Según Bernal (2010, p. 106), existe justificación teórica cuando el “propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente”. En el caso de las ciencias económico-administrativas, un trabajo investigativo tiene justificación teórica cuando se cuestiona una teoría administrativa o una económica; es decir, los principios que lo soportan, su proceso de implantación o sus resultados. La presente investigación, tiene importancia ya que proveerá información objetiva y actualizada sobre la gestión por competencia y por lo que puede llenar vacíos en el conocimiento de la realidad del Gobierno Regional del Callao al identificar uno o varios factores que desencadenan dicho problema laboral. Conociendo la magnitud de la gravedad de la gestión por competencia, como causa importante de las competencias cardinales, las competencias específicas gerenciales y las competencias específicas por áreas, motiva a la realización de este estudio para tratar de saber cuántos empleados manejan las competencias para lograr que la gestión administrativa sea eficiente.

Práctica.

Según Bernal (2010, p. 106) considera que una investigación tiene justificación práctica “cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirán a resolverlo”. Los estudios de investigación de pregrado y posgrado, en el campo de las ciencias económicas y administrativas en general son de carácter práctico o bien describen o

analizan un problema o plantean estrategias que podrían solucionar problemas reales si se llevaran a cabo. La investigación beneficiara a las autoridades del Gobierno Regional del Callao, para que realicen evaluaciones permanentes en las competencias de los empleados para mejorarlas e implementarlas en la gestión administrativa sobre la planeación, organización, dirección y control de los procesos y actividades.

Metodología.

Según Bernal (2010, p. 107) en una investigación científica, la justificación metodológica del estudio se da “cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable”. La investigación proporciona un instrumento para cada variable que previamente a su ejecución fueron validados y paso la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach, por lo tanto, la investigación también ofrece un conocimiento vivo a través del establecimiento de la correlación de las variables gracias al coeficiente de correlación de Spearman para datos ordinales.

1.6. Hipótesis

Hipótesis general.

La gestión por competencias se relaciona directamente con la gestión administrativa del Gobierno Regional en el Callao, año 2018.

Hipótesis específica.

HE1: La gestión por competencias cardinales se relaciona directamente con la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018.

HE2: La gestión por competencias específicas gerenciales se relaciona directamente con la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018.

HE3: La gestión por competencias específicas por áreas se relaciona directamente con la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018.

1.7. Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación de la gestión por competencias con la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018.

Objetivos Específicos

OE1: Determinar la relación de la gestión por competencias cardinales con la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018.

OE2: Determinar la relación de la gestión por competencias específicas gerenciales con la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018.

OE3: Determinar la relación de la gestión por competencias específicas por áreas con la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018.

II. Método

2.1. Diseño de investigación

Método.

La investigación aplicó un método hipotético - deductivo que consistió en realizar procedimientos que parten de las aseveraciones en calidad de una hipótesis general y tres específicas y buscó rebatir o rechazar las mismas, infiriendo de estas hipótesis conclusiones que fueron confrontadas con la realidad. Rojas (2004) define al método hipotético-deductivo como, el método que:

Toma en cuenta la forma como se define los conceptos y se analiza en varias etapas de intermediación que permite pasar de afirmaciones generales a más particulares hasta acercarse a la realidad a través de referentes empíricos Este procedimiento es necesario para comprobar las hipótesis con base empírica obtenida de la práctica científica. (p. 85)

Enfoque.

El enfoque de la investigación fue cuantitativo porque se apoyó en la evaluación de las particularidades de las anormalidades sociales, lo cual implicó proceder de un cuadro conceptual relacionado con el análisis del problema, una consecución de supuestos que expresaron de manera deductiva la asociación de las variables. Hernández, Fernández y Baptista (2014) consideraron que este método se basa en el:

Uso de la recolección de datos para probar hipótesis, con la base en la medición numérica y el análisis estadístico, se miden las variables se analiza las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos y se extrae una serie de conclusiones, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (p. 120)

Tipo.

La investigación fue de tipo básica porque trata de ampliar los conocimientos de la gestión por competencias y la gestión administrativa, así como de la relación que existe entre ellas dentro del Gobierno Regional del Callao, para García (2009) este tipo se refiere a:

Los trabajos originales, experimentales o teóricos, que se emprenden principalmente para obtener nuevos conocimientos sobre los fundamentos de los fenómenos y de los hechos observables, sin estar dirigida a una aplicación o utilización determinada. La investigación básica analiza propiedades, estructuras y relaciones con el fin de formular y contrastar hipótesis, teorías o leyes. La referencia al hecho de no estar dirigida a una aplicación o utilización determinada en la investigación básica es crucial, ya que el realizador puede no conocer aplicaciones reales cuando hace la investigación. (p. 24)

Nivel.

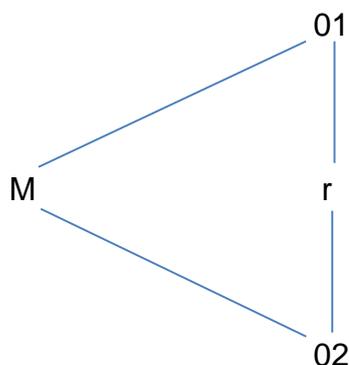
Según el nivel la investigación fue descriptiva correlacional, porque se describió las variables sujetas de estudio en su situación actual y a la vez se buscó su relación entre ellas y se determinó si esta relación fue directa o inversamente proporcional, la investigación descriptiva para Hernández, Fernández y Baptista (2014) se “tiene como función específica la descripción de los fenómenos encontrados. Se sitúa en un nivel del conocimiento científico. Se utilizan métodos descriptivos como la observación, estudios correlacionales, de desarrollo, etc.” (p.149); mientras que la correlacional para Hernández, Fernández y Baptista (2014) tiene como “función principal determinar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables de la investigación en particular”. (p.157)

Finalmente, la investigación fue de diseño no experimental de corte transversal, primero porque no hubo manipulación de ninguna de las variables y segundo porque se realizó en un momento único, para Hernández, Fernández y Baptista (2014) fue no experimental porque se:

Observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes no se pueden manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p. 151)

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definió al diseño transversal “como una estructura esquematizada que adopta el investigador para relacionar y controlar las variables de estudio”. (p. 151)

Diagrama del diseño correlacional



Tenemos:

M= Muestra de estudio: Empleados

01= Variable 01: Gestión por competencias

02= Variable 02: Gestión administrativa

r = Coeficiente de correlaciones entre las variables

2.2. Variables, Operacionalización

Variable 1: Gestión por competencias.

Definición conceptual.

Según Alles (2015), la gestión por competencias es:

Una metodología aplicada a la tarea de conducir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando el modelo de competencias se diseña de manera adecuada es beneficioso, al mismo tiempo, tanto para la empresa como para los colaboradores que allí se desempeñan. (p. 85)

Definición operacional.

La gestión por competencias se midió con un cuestionario de 30 preguntas que tomo en cuenta las dimensiones competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por áreas, que a su vez se medirán a través de compromiso, calidad del trabajo, integridad, innovación, ética, liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico, desarrollo de personas, desarrollo del equipo, orientación al cliente, impacto, comunicación, iniciativa, autonomía y confianza en sí mismo; este cuestionario tuvo respuestas tipo Likert que permitió recoger la información y facilitó el procesamiento de datos.

Variable 2: Gestión administrativa.

Definición conceptual.

Según Louffat (2012) señala que la “gestión como elemento convergente e integrador de la acción administrativa por medio de la planeación, organización, dirección y control”. (p. 15)

Definición operacional.

La gestión administrativa se midió con un cuestionario de 32 preguntas que tomo en cuenta las dimensiones planeación, organización, dirección y control, que a su vez se medirán a través de la misión, objetivos, cronograma, presupuestos, modelos organizacionales, organigrama, manuales organizacionales, condicionantes organizacionales, componentes organizacionales, individuos, motivación, comunicación, clima organizacional, establecer estándares de desempeño, evaluar el desempeño actual y definir medidas correctivas; este cuestionario tuvo respuestas tipo Likert que permitió recoger la información y facilitó el procesamiento de datos.

Operacionalización de las variables.

Tabla 1.

Operacionalización de la variable: *Gestión por competencias.*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y rangos
Competencias cardinales	Compromiso			
	Calidad del trabajo	1, 2, 3, 4, 5, 6,		(10-23)
	Integridad	7, 8, 9, 10		(24-37)
	Innovación			(38-50)
Competencias específicas gerenciales	Ética			
	Liderazgo para el cambio		1) Nunca	(8-18)
	Pensamiento estratégico	11, 12, 13, 14,	2) Casi nunca	(19-29)
	Desarrollo de personas	15, 16, 17, 18	3) A veces	(30-40)
	Desarrollo del equipo		4) Casi siempre	(12-27)
Competencias específicas por áreas	Orientación al cliente		5) Siempre	(28-43)
	Impacto	19, 20, 21, 22,		(44-60)
	Comunicación	23, 24, 25, 26,		
	Iniciativa	27, 28, 29, 30		
	Autonomía			
	Confianza en sí mismo			

Niveles de la variable

- 1) Deficiente (30 - 69)
- 2) Poco eficiente (70 - 109)
- 3) Eficiente (110 - 150)

Tabla 2.

Operacionalización de la variable: Gestión administrativa.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y rangos
Planeación	Misión			(8-18)
	Objetivos	1, 2, 3, 4,		(19-29)
	Cronograma	5, 6, 7, 8		(30-40)
	Presupuestos			
Organización	Modelos organizacionales	9, 10, 11,		(10-23)
	Organigrama	12, 13, 14,	1) Nunca	(24-37)
	Manuales organizacionales	15, 16, 17,	2) Casi nunca	(38-50)
	Condicionantes organizacionales	18	3) A veces	
	Componentes organizacionales		4) Casi siempre	(8-18)
Dirección	Individuos	19, 20, 21,	5) Siempre	(19-29)
	Motivación	22, 23, 24,		(30-40)
	Comunicación	25, 26		
	Clima organizacional			(6-13)
Dirección	Establecer estándares de desempeño	27, 28, 29,		(14-21)
	Evaluar el desempeño actual	30, 31, 32		(22-30)
	Definir medidas correctivas			

Niveles de la variable

- 1) Deficiente (32 - 74)
- 2) Poco eficiente (75 - 117)
- 3) Eficiente (118 - 160)

2.3. Población, muestra y muestreo

Población.

La población de la investigación estuvo conformada por todos los trabajadores del Gobierno Regional del Callao, Bernal (2010, p. 160) citó a Fracica (1988) el cual definió a la población como el “conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”.

Por lo tanto, la población fue de 1000 empleados del Gobierno Regional del Callao, que en la actualidad se encuentran bajo los regímenes: nombrado, CAS y terceros.

Muestra.

La muestra según Bernal (2010, p. 161)

Es la parte o subconjunto de la población que se escoge o selecciona, de la cual se obtiene la información real para el desarrollo de la investigación y sobre la cual se realizará la medición y la observación de las variables que son objeto de estudio.

Para seleccionar la muestra se siguió el esquema de Kinnear y Taylor (1993) citado por Bernal (2010, p. 161) en donde: primero se define la población, segundo se identifica el marco muestral, tercero se determina el tamaño de la muestra, cuarto se elige el procedimiento de muestreo y finalmente se selecciona la muestra. Para la determinación del tamaño de la muestra se debe conocer los métodos de muestreo y este depende del tipo de investigación.

Para la presente investigación se utilizó el método de muestreo probabilístico aleatorio simple, dando como resultado 278 empleados del Gobierno Regional del Callao.

Muestreo.

Los métodos de muestreo existentes según Weiers (1986) citado por Bernal (2010, p. 162) son dos: probabilístico y no probabilístico. El probabilístico según Hernández, Fernández y Baptista. (2010, p. 580) implica seleccionar al azar casos de una población que sean representativos de ésta y cuya probabilidad de ser escogidos como parte de la muestra se pueda determinar; mientras que el no probabilístico para los mismos autores es guiado o direccionado por uno o varios fines más que por técnicas estadísticas que buscan representatividad.

Para la presente investigación se utilizó el método de muestreo probabilístico aleatorio simple porque se seleccionó al azar los casos con el propósito de conocer la percepción de los 278 empleados.

$$N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q$$

$$d^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q$$

N = tamaño de la población = 1000 empleados

Z = nivel de confianza = 1.96

p = probabilidad de éxito o proporción esperada = 50%

q = probabilidad de fracaso = 50%

d = error máximo admisible en términos de proporción = 5%

$$960.4$$

$$3.4579$$

n = 278 empleados

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas de recolección.

En el estudio se aplica la técnica de la encuesta de la que señala Pérez (2007) que “se basa en un conjunto de preguntas que se formulan al participante, cuya información constituye la información primaria necesaria para el investigador acorde a los objetivos de su investigación” (p. 72). Por lo tanto, la técnica que se aplicarán para el recojo de datos en la presente investigación será la encuesta.

Instrumentos de recolección.

El instrumento que se aplicó a la presente investigación fue el cuestionario, que según Malhotra (2004, p. 280), es un conjunto formal de preguntas para obtener información de encuestados, este por lo general es sólo un elemento de un paquete de recopilación de datos que también puede incluir: primero, procedimientos de trabajo de campo; segundo, alguna recompensa, regalo o pago ofrecido a los encuestados y tercero ayudas de comunicación, como mapas, fotografías, anuncios y productos

Variable 1: Se aplicó el cuestionario de “Gestión por competencias” considerando su ficha técnica con las siguientes características:

Instrumento:	Cuestionario de “Gestión por competencias”
Autora:	Aracely Lizbeth Arevalo Arevalo
Año:	2018
Extensión:	El instrumento consta de 30 preguntas.
Administración:	Individual
Ámbito de Aplicación:	Gobierno Regional del Callao.
Duración:	El tiempo de duración para desarrollar el cuestionario es de aproximadamente 30 minutos.

Puntuación: El Instrumento de “Gestión por competencias” utiliza la escala de Likert

Tabla 3.

Baremo de la variable Gestión por competencias.

Rango	Gestión por competencias		Competencias cardinales			Competencias específicas gerenciales			Competencias específicas por áreas			
Deficiente	30	-	69	10	-	23	8	-	18	12	-	27
Poco eficiente	70	-	109	24	-	37	19	-	29	28	-	43
Eficiente	110	-	150	38	-	50	30	-	40	44	-	60

Variable 2: Se aplicó el cuestionario de “Gestión administrativa” considerando su ficha técnica con las siguientes características:

Instrumento: Cuestionario de “Gestión administrativa”
 Autora: Aracely Lizbeth Arevalo Arevalo
 Año: 2018
 Extensión: El instrumento consta de 32 preguntas.
 Administración: Individual
 Ámbito de Aplicación: Gobierno Regional del Callao.
 Duración: El tiempo de duración para desarrollar el cuestionario es de aproximadamente 30 minutos.
 Puntuación: El Instrumento de “Gestión administrativa” utiliza la escala de Likert

Tabla 4.

Baremo de la variable Gestión administrativa.

Rango	Gestión administrativa			Planeación			Organización			Dirección			Control		
Deficiente	32	-	74	8	-	18	10	-	23	8	-	18	6	-	13
Poco eficiente	75	-	117	19	-	29	24	-	37	19	-	29	14	-	21
Eficiente	118	-	160	30	-	40	38	-	50	30	-	40	22	-	30

Validez.

Según Bernal (2010) la validez “tiene que ver con lo que mide el cuestionario y cuán bien lo hace” (p. 302). Dicho ello, para el presente estudio se utiliza el juicio de tres expertos de la Universidad Cesar Vallejo, para dar validez a los instrumentos de recolección; a través del formato “Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación”, que considera 3 aspectos de validación: Claridad, Pertinencia, y Relevancia, mediante este proceso los expertos establecieron que ambos instrumentos son aplicables.

Tabla 5.

Juicio de expertos.

Experto	Especialidad	Opinión
Experto N° 1	Edwin Alberto Martínez López	Aplicable
Experto N° 2	Willian Sebastián Flores Sotelo	Aplicable
Experto N° 3	Cristian Medina Sotelo	Aplicable

Confiabilidad.

Según Bernal (2010) se refiere “a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se les examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios” (p. 302).

Tabla 6.

Escala de valoración del coeficiente de confiabilidad.

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

Tomado de: Ruiz (2002)

Como podemos observar, la tabla 6 nos permite analizar los resultados de la prueba Alfa de Cronbach para cada una de las variables en estudio y sus correspondientes dimensiones.

Según Grande y Abascal (2014) sostiene que el coeficiente Alfa de Cronbach “es una prueba muy utilizada para pronunciarse sobre la fiabilidad de una escala. Mide en un momento del tiempo y sin necesidad de hacer repeticiones, la correlación esperada entre la escala actual y otra forma alternativa”. (p. 246).

Tabla 7.

Resultados del análisis de fiabilidad de las variables.

Variable	Alfa de Cronbach	N de Ítems
Gestión por competencias	0,875	30
Gestión administrativa	0,866	32

En la tabla 7 se realizó el cálculo del índice Alfa de Cronbach a través del software estadístico SPSS en su versión 24.0, para lo cual previamente se realizó la prueba piloto de ambos instrumentos de 30 y 32 preguntas, a 30 miembros escogidos al azar, donde se demostró que ambos instrumentos son

confiables, con resultados de 0.875 y 0.866 en el Coeficiente de Alfa de Cronbach.

2.5. Métodos de análisis de datos

Para el análisis de datos se utilizó y ejecuto el programa estadístico SPSS Versión 24.0, se exploró los datos para analizarlos y visualizarlos por las variables gestión por competencias y gestión administrativa, se evaluó la confiabilidad del instrumento a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach, se realizó el análisis estadístico descriptivo de las variables y dimensiones a través de la distribución de frecuencias, la medida comparativa de las variables a través de la tabla cruzada, finalmente se utilizó la estadística inferencial para la contrastación de las hipótesis a través de la prueba Coeficiente de Correlación de Spearman, y se concluyó con la preparación de los resultados a través de tablas y gráficos cada uno con sus respectivos comentarios.

2.6. Aspectos éticos

En la presente investigación se utilizaron citas bibliográficas de teóricos teniendo en cuenta las consideraciones éticas, y sin evitar el estudio de investigación ni la propiedad intelectual, los derechos de los autores y la calidad de los datos obtenidos en esta investigación ya que como profesionales en formación debemos tener siempre presente cuál es la ética que debe tener durante su formación y demostrar mediante ello el grado de profesionalismo.

Asimismo, la investigación no es sólo un acto técnico, es ante todo el ejercicio de un acto responsable, por este motivo la investigación no oculto a los colaboradores la naturaleza de la investigación, exponer a los colaboradores a actos que podrían perjudicarles, jamás invadió su intimidad, los datos consignados son reales y fieles a su naturaleza, sin manipulación por parte del investigador.

III. Resultados

Descripción de resultados.

Tabla 8.

Gestión por competencias.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	172	61,9
Poco eficiente	106	38,1
Total	278	100,0

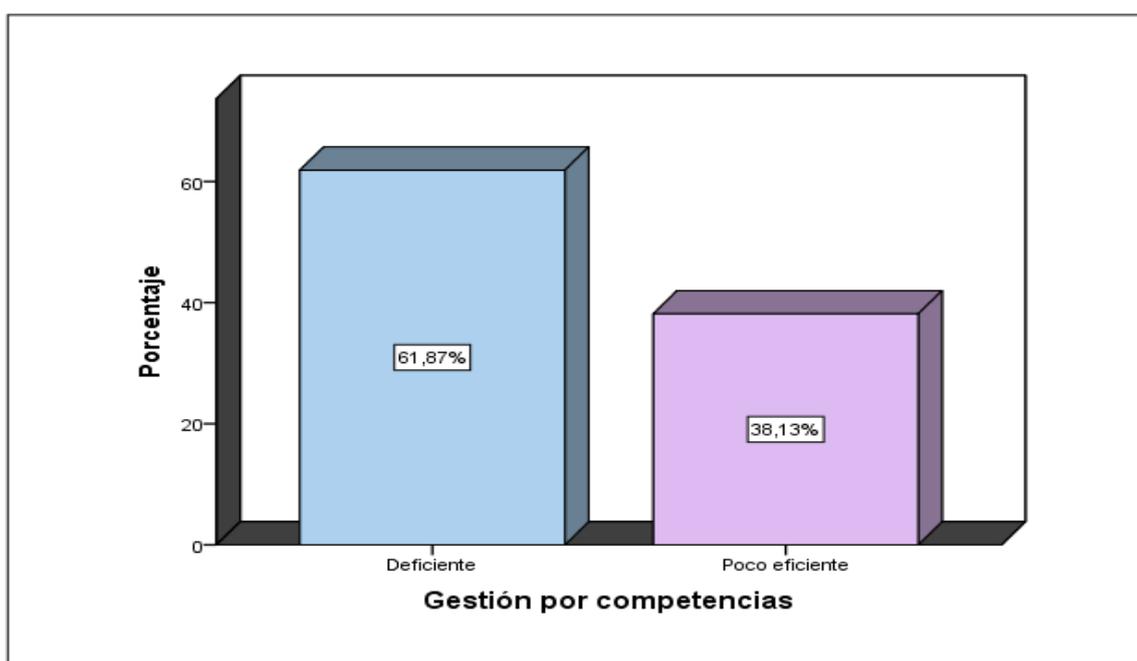


Figura 1. Niveles de frecuencia de la variable Gestión por competencias.

En la Tabla 8 y Figura 1, se observa que un 61.9% de los empleados del Gobierno Regional del Callao encuestados ubicaron a la gestión por competencias en la categoría de “deficiente”, un 38.1% en la categoría “poco eficiente” y ninguno en la categoría “eficiente”. Por lo cual se expresa que existe un nivel deficiente en cuanto a la gestión por competencias en el Gobierno Regional del Callao.

Tabla 9.

Competencias cardinales.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	161	57,9
Poco eficiente	117	42,1
Total	278	100,0

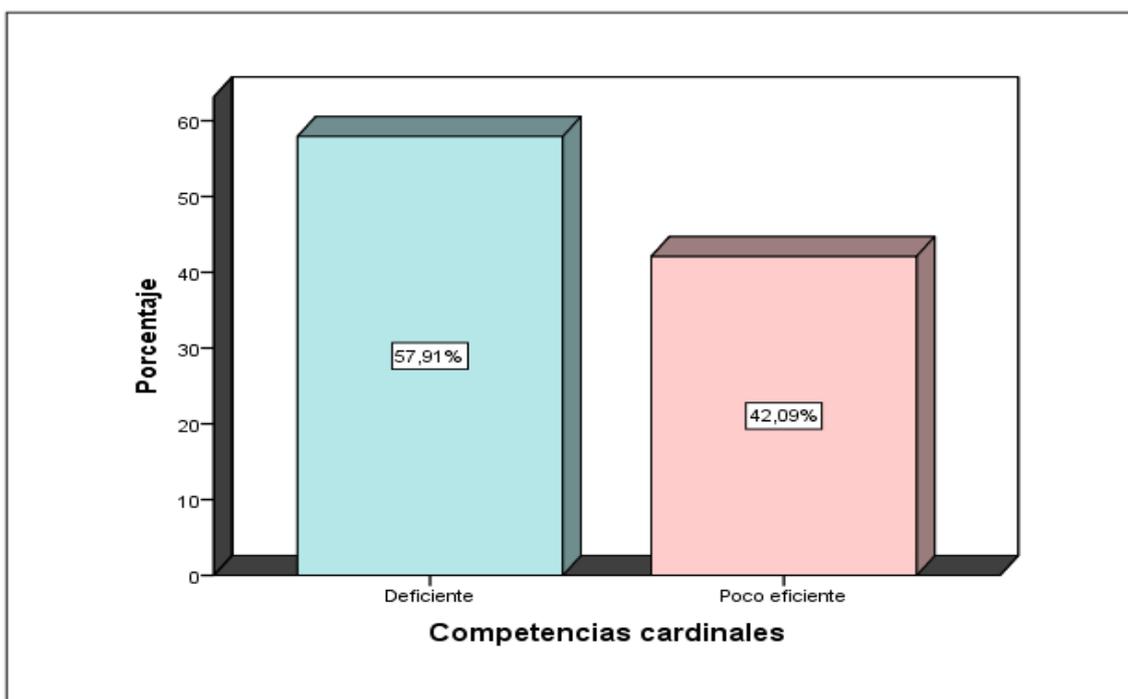


Figura 2. Niveles de frecuencia de la dimensión Competencias cardinales.

En la Tabla 9 y Figura 2, se observa que un 57.9% de los empleados del Gobierno Regional del Callao encuestados ubicaron a las competencias cardinales en la categoría de “deficiente”, un 42.1% en la categoría “poco eficiente” y ninguno en la categoría “eficiente”. Por lo cual se expresa que existe un nivel deficiente en cuanto a las competencias cardinales en el Gobierno Regional del Callao.

Tabla 10.

Competencias específicas gerenciales.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	145	52,2
Poco eficiente	133	47,8
Total	278	100,0

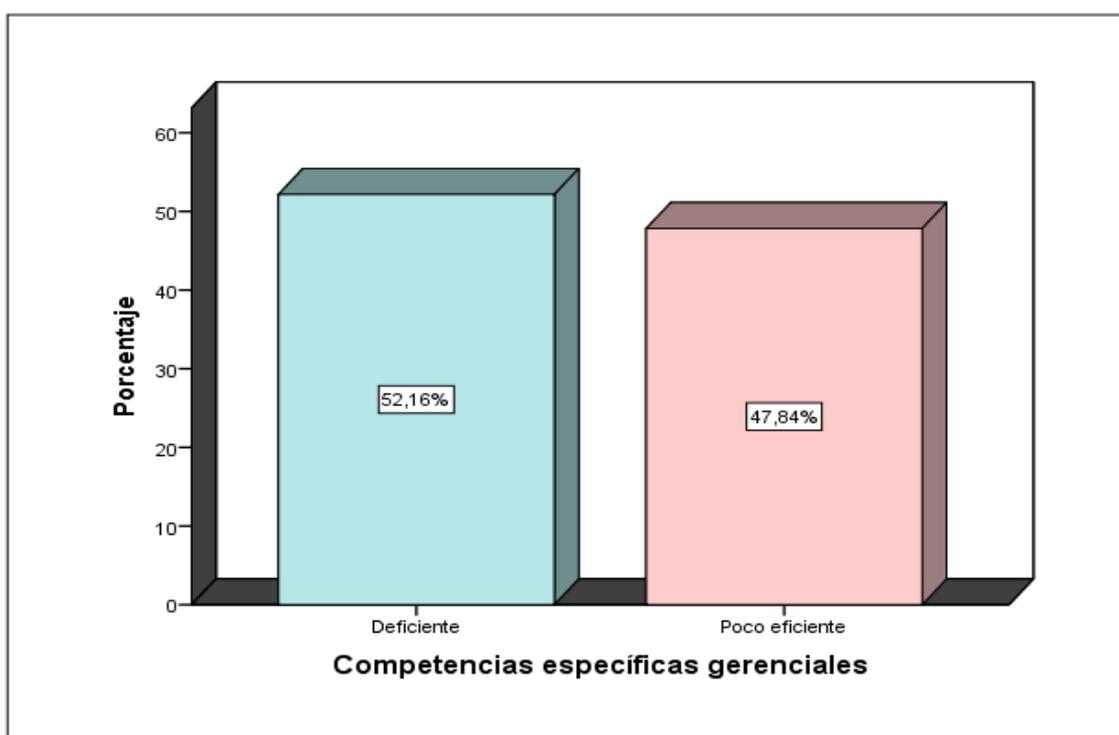


Figura 3. Niveles de frecuencia de la dimensión Competencias específicas gerenciales.

En la Tabla 10 y Figura 3, se observa que un 52,2% de los empleados del Gobierno Regional del Callao encuestados ubicaron a las competencias específicas gerenciales en la categoría de “deficiente”, un 47,8% en la categoría “poco eficiente” y ninguno en la categoría “eficiente”. Por lo cual se expresa que existe un nivel deficiente en cuanto a las competencias específicas gerenciales en el Gobierno Regional del Callao.

Tabla 11.

Competencias específicas por áreas.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	181	65,1
Poco eficiente	97	34,9
Total	278	100,0

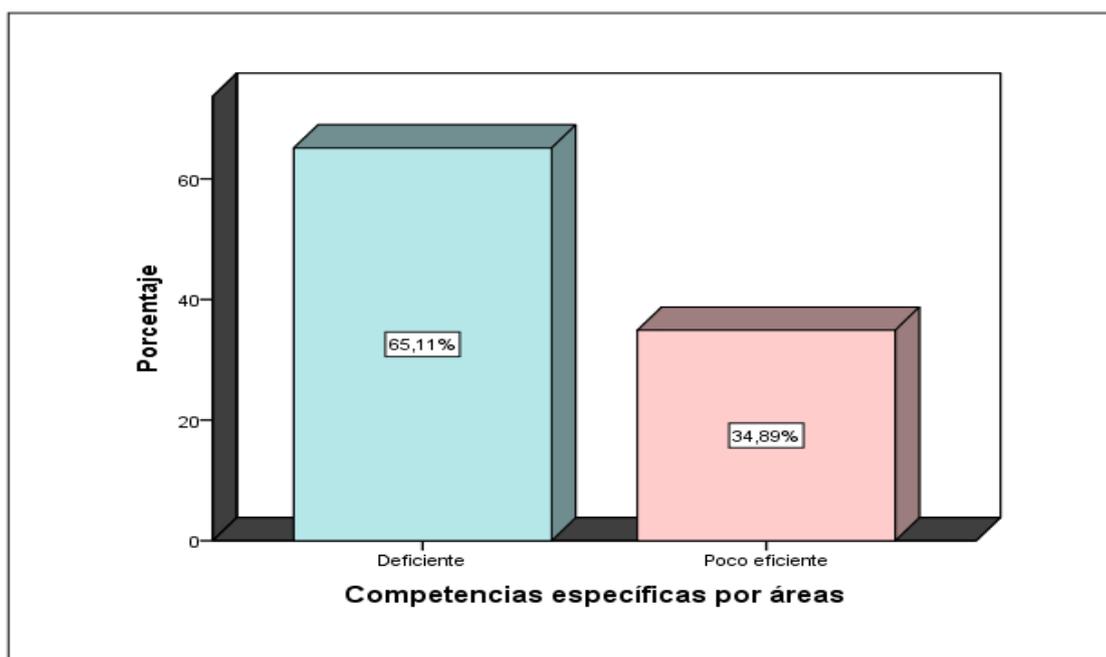


Figura 4. Niveles de frecuencia de la dimensión Competencias específicas por áreas.

En la Tabla 11 y Figura 4, se observa que un 65.1% de los empleados del Gobierno Regional del Callao encuestados ubicaron a las competencias específicas por áreas en la categoría de “deficiente”, un 34.9% en la categoría “poco eficiente” y ninguno en la categoría “eficiente”. Por lo cual se expresa que existe un nivel deficiente en cuanto a las competencias específicas por áreas en el Gobierno Regional del Callao.

Tabla 12.

Gestión administrativa.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	136	48,9
Poco eficiente	142	51,1
Total	278	100,0

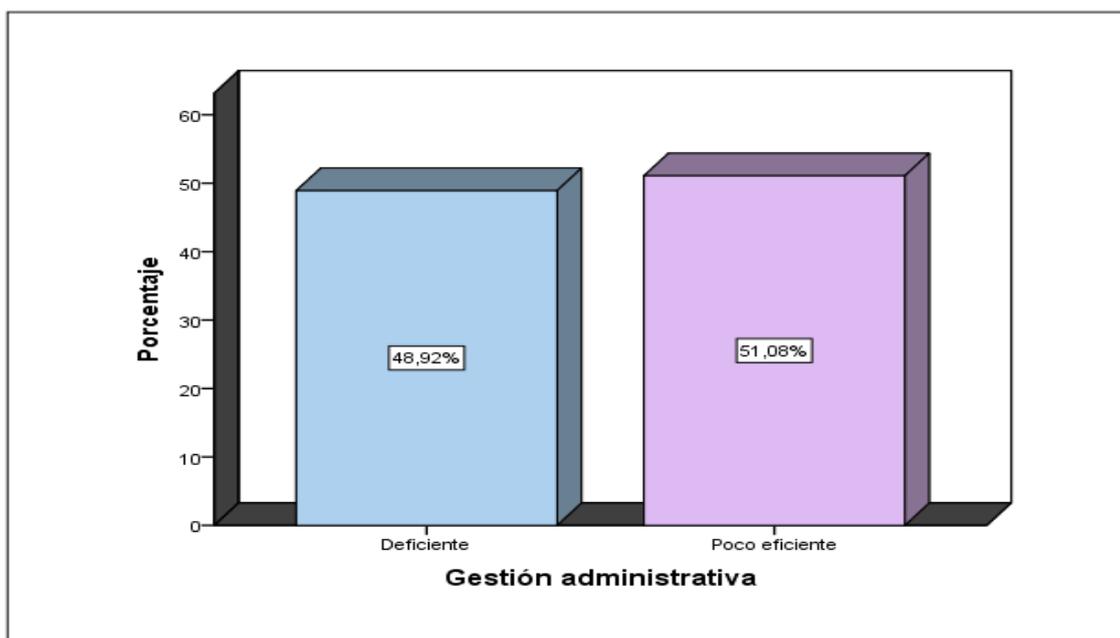


Figura 5. Niveles de frecuencia de la variable Gestión administrativa.

En la Tabla 12 y Figura 5, se observa que un 48.9% de los empleados del Gobierno Regional del Callao encuestados ubicaron a la gestión administrativa en la categoría de “deficiente”, un 51.1% en la categoría “poco eficiente” y ninguno en la categoría “eficiente”. Por lo cual, se expresa que existe un nivel poco eficiente en cuanto a la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao.

Tabla 13.

Planeación.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	145	52,2
Poco eficiente	133	47,8
Total	278	100,0

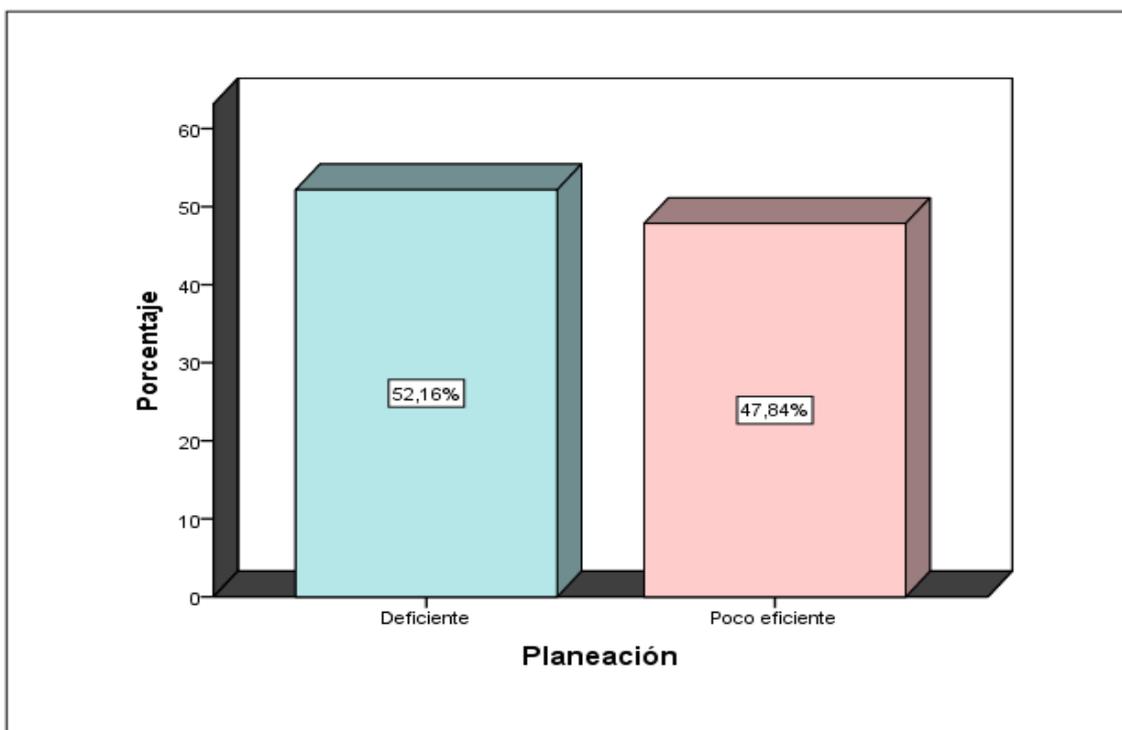


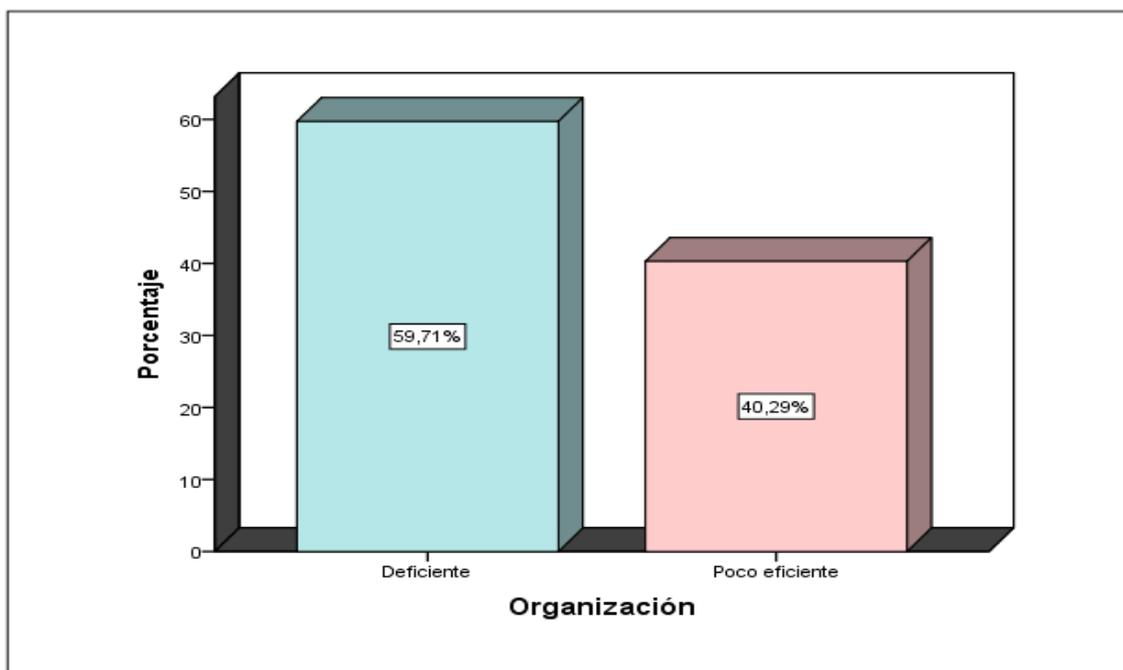
Figura 6. Niveles de frecuencia de la dimensión Planeación.

En la Tabla 13 y Figura 6, se observa que un 52,2% de los empleados del Gobierno Regional del Callao encuestados ubicaron a la planeación en la categoría de “deficiente”, un 47,8% en la categoría “poco eficiente” y ninguno en la categoría “eficiente”. Por lo cual se expresa que existe un nivel deficiente en cuanto a la planeación en el Gobierno Regional del Callao.

Tabla 14.

Organización.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	166	59,7
Poco eficiente	112	40,3
Total	278	100,0

*Figura 7.* Niveles de frecuencia de la dimensión Organización.

En la Tabla 14 y Figura 7, se observa que un 59.7% de los empleados del Gobierno Regional del Callao encuestados ubicaron a la organización en la categoría de “deficiente”, un 40.3% en la categoría “poco eficiente” y ninguno en la categoría “eficiente”. Por lo cual se expresa que existe un nivel deficiente en cuanto a la organización en el Gobierno Regional del Callao.

Tabla 15.

Dirección.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	159	57,2
Poco eficiente	119	42,8
Total	278	100,0

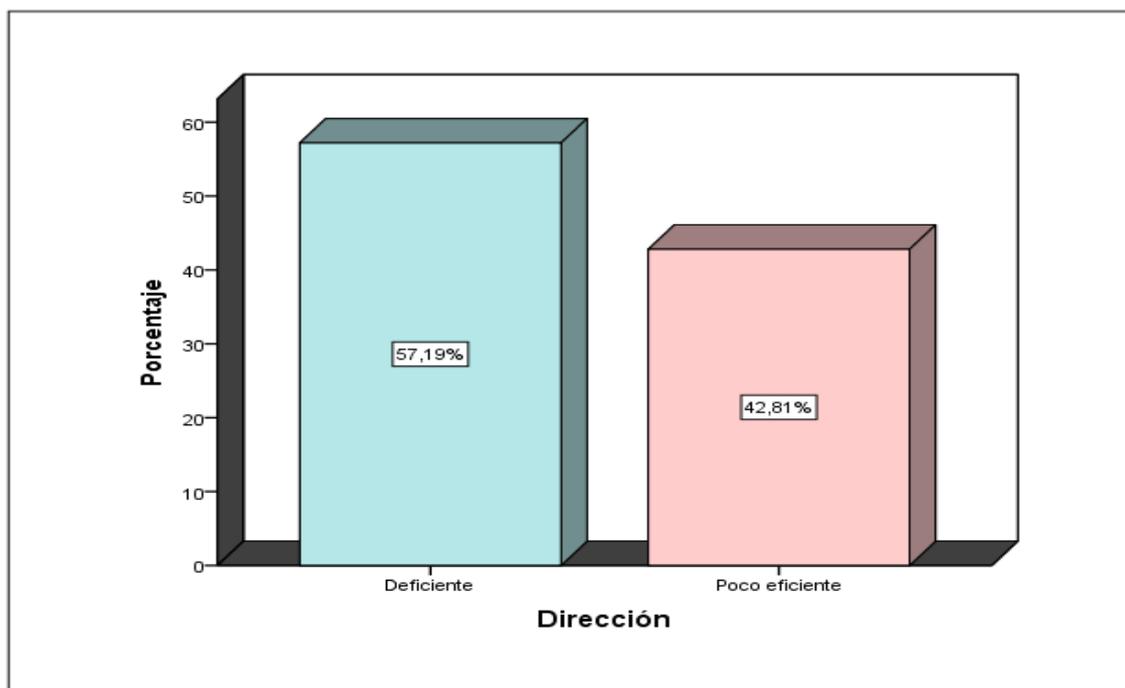


Figura 8. Niveles de frecuencia de la dimensión Dirección.

En la Tabla 15 y Figura 8, se observa que un 57,2% de los empleados del Gobierno Regional del Callao encuestados ubicaron a la dirección en la categoría de “deficiente”, un 42,8% en la categoría “poco eficiente” y ninguno en la categoría “eficiente”. Por lo cual se expresa que existe un nivel deficiente en cuanto a la dirección en el Gobierno Regional del Callao.

Tabla 16.

Control.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	136	48,9
Poco eficiente	142	51,1
Total	278	100,0

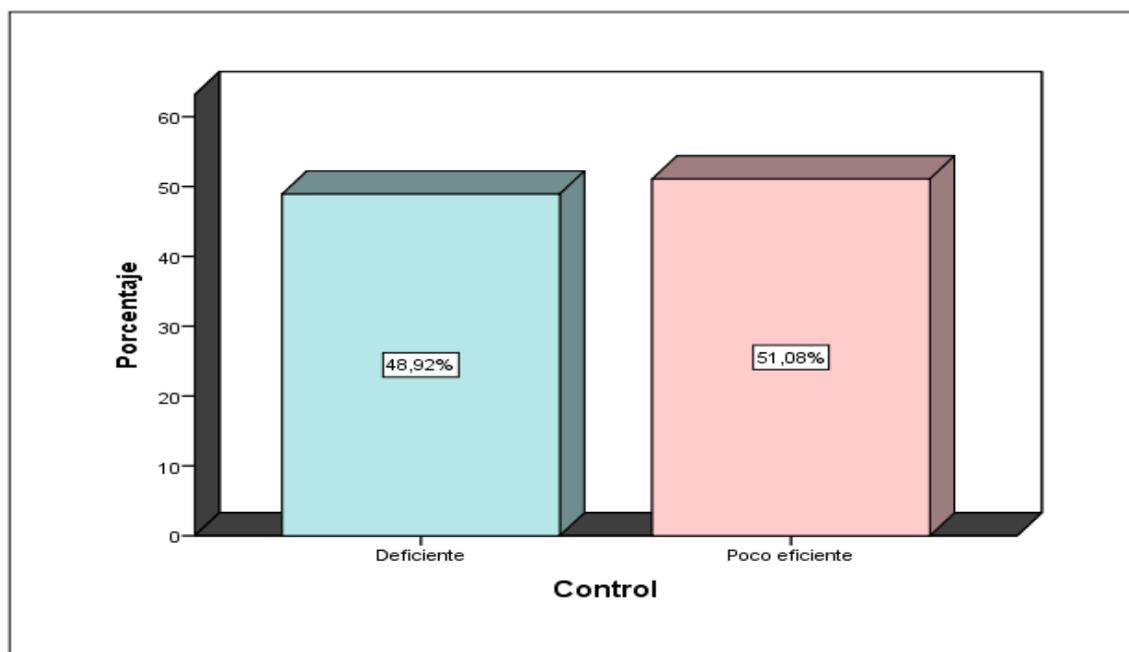


Figura 9. Niveles de frecuencia de la dimensión Control.

En la Tabla 16 y Figura 9, se observa que un 48,9% de los empleados del Gobierno Regional del Callao encuestados ubicaron al control en la categoría de “deficiente”, un 51,1% en la categoría “poco eficiente” y ninguno en la categoría “eficiente”. Por lo cual se expresa que existe un nivel deficiente en cuanto al control en el Gobierno Regional del Callao.

Estadística inferencial.

Contrastación de la hipótesis general.

H0: La gestión por competencias no se relaciona directamente con la gestión administrativa del Gobierno Regional del Callao, año 2018

H1: La gestión por competencias se relaciona directamente con la gestión administrativa del Gobierno Regional del Callao, año 2018

Nivel de confianza: $\alpha = 0,05$

Nivel significancia: $\rho = 0.00$

Regla de decisión: Si $\rho \geq \alpha$, se acepta Ho; Si $\rho < \alpha$, se rechaza Ho.

Tabla 17.

Correlación entre la gestión por competencias y la gestión administrativa.

			Gestión por competencias	Gestión administrativa
Rho de Spearman	Gestión por competencias	Coefficiente de correlación	1,000	,768**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	278	278
Rho de Spearman	Gestión administrativa	Coefficiente de correlación	,768**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	278	278

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

En la tabla 17, el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.768** por lo que se determina que existe una correlación directa al nivel de 0.01, lo que manifiesta de que el 99% (0.99) a dos colas o bilateral. La variable 1: gestión por competencias sobre la variable 2: gestión administrativa, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.000) es menor que el p-valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho).

Contrastación de la hipótesis específica 1.

H0: La gestión por competencias cardinales no se relaciona directamente con la gestión administrativa del Gobierno Regional del Callao, año 2018

H1: La gestión por competencias cardinales se relaciona directamente con la gestión administrativa del Gobierno Regional del Callao, año 2018

Nivel de confianza: $\alpha = 0,05$

Nivel significancia: $\rho = 0.00$

Regla de decisión: Si $\rho \geq \alpha$, se acepta Ho; Si $\rho < \alpha$, se rechaza Ho.

Tabla 18.

Correlación entre la gestión por competencias cardinales y la gestión administrativa.

			Competencias cardinales	Gestión administrativa
Rho de Spearman	Competencias cardinales	Coefficiente de correlación	1,000	,834**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	278	278
	Gestión administrativa	Coefficiente de correlación	,834**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	278	278

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

En la tabla 18, el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.834** por lo que se determina que existe una correlación directa al nivel de 0.01, lo que manifiesta de que el 99% (0.99) a dos colas o bilateral. La primera dimensión de la variable 1: competencias cardinales sobre la variable 2: gestión administrativa, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.000) es menor que el p-valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho).

Contrastación de la hipótesis específica 2.

H0: La gestión por competencias específicas gerenciales no se relaciona directamente con la gestión administrativa del Gobierno Regional del Callao, año 2018

H1: La gestión por competencias específicas gerenciales se relaciona directamente con la gestión administrativa del Gobierno Regional del Callao, año 2018

Nivel de confianza: $\alpha = 0,05$

Nivel significancia: $\rho = 0.00$

Regla de decisión: Si $\rho \geq \alpha$, se acepta Ho; Si $\rho < \alpha$, se rechaza Ho.

Tabla 19.

Correlación entre las competencias específicas gerenciales y la gestión administrativa

			Competencias específicas gerenciales	Gestión administrativa
Rho de Spearman	Competencias específicas gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,851**
		Sig. (bilateral)		,000
	Gestión administrativa	N	278	278
		Coeficiente de correlación	,851**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	278	278

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

En la tabla 19, el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.851** por lo que se determina que existe una correlación directa al nivel de 0.01, lo que manifiesta de que el 99% (0.99) a dos colas o bilateral. La segunda dimensión de la variable 1: competencias específicas gerenciales sobre la variable 2: gestión administrativa, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.000) es menor que el p-valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho).

Contrastación de la hipótesis específica 3.

H0: La gestión por competencias específicas por áreas no se relaciona directamente con la gestión administrativa del Gobierno Regional del Callao, año 2018

H1: La gestión por competencias específicas por áreas se relaciona directamente con la gestión administrativa del Gobierno Regional del Callao, año 2018

Nivel de confianza: $\alpha = 0,05$

Nivel significancia: $\rho = 0.00$

Regla de decisión: Si $\rho \geq \alpha$, se acepta Ho; Si $\rho < \alpha$, se rechaza Ho.

Tabla 20.

Correlación entre las competencias específicas por áreas y la gestión administrativa.

			Competencias específicas por áreas	Gestión administrativa
Rho de Spearman	Competencias específicas por áreas	Coefficiente de correlación	1,000	,716**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	278	278
	Gestión administrativa	Coefficiente de correlación	,716**	1,000
Sig. (bilateral)		,000		
N		278	278	

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

En la tabla 20, el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.716** por lo que se determina que existe una correlación directa al nivel de 0.01, lo que manifiesta de que el 99% (0.99) a dos colas o bilateral. La tercera dimensión de la variable 1: competencias específicas por áreas sobre la variable 2: gestión administrativa, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.000) es menor que el p-valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho).

IV. Discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos por las encuestas a los empleados del Gobierno Regional del Callao, en cuanto a la hipótesis general, el nivel de relación entre la gestión por competencias y la gestión administrativa, determinado por el Rho de Spearman = 0.768, significa que existe correlación directa alta, con un p valor de 0.000, donde $p < 0.05$ lo que corrobora que la relación entre la gestión por competencias y la gestión administrativa es directa; del mismo modo, el 61.9% de los empleados consideraron que la gestión por competencias fue deficiente por tanto la gestión administrativa fue poco eficiente con un 51.1%; estos resultados sustentan que las variables son directamente proporcionales, lo cual guarda relación a la trabajo de Martínez (2016) consideró que la gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente, en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2018, el cual contiene: una política de evaluación de 360 grados, objetivos, un instructivo de evaluación al desempeño, calificación, grados de competencias, matriz de calificación, entrevista con el evaluado y un formato en Excel para ingresar la información de tres evaluadores y ver el resultado promediado del evaluado, a través de una tabla, un gráfico radial y uno de barras. Para finalizar, se concluye que el modelo de gestión por competencia integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la institución estimular el desempeño eficiente del personal docente, además de gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta.

Reyes (2015) consideró indispensable que las empresas se caractericen por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los usuarios que compran sus servicios, tomando en consideración la calidad de los mismos pues esto depende de las actitudes que tenga el personal, es por ello que mejorar el servicio al usuario ayuda a cubrir con la satisfacción de las necesidades totales del mismo, pues de ello depende que el personal sea eficiente en todos los niveles y áreas. Tomando en consideración lo mencionado la calidad en el servicio al usuario es un factor indispensable para satisfacer las necesidades, de conformidad con los requerimientos de cada uno de ellos. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra de

servicios, operación y evaluación de los mismos, mediante un alto grado de satisfacción que experimenta el usuario. Por las características del proceso realizado y la brevedad del proceso de implementación se decide solo aplicar instrumentos para evaluar la calidad de los servicios en los usuarios, operando con una muestra de 396, con la condición de que hubieran sido partícipes de los servicios que presta la cooperativa.

En cuanto a los resultados obtenidos por las encuestas a los empleados del Gobierno Regional del Callao, en relación a la hipótesis específica 1, el nivel de relación entre la gestión por competencias cardinales y la gestión administrativa, determinado por el Rho de Spearman = 0.834, significa que existe correlación directa alta, con un p valor de 0.000, donde $p < 0.05$ lo que corrobora que la relación entre la gestión por competencias cardinales y la gestión administrativa es directa; del mismo modo, en base a los resultados de los empleados encuestados en función a la gestión por competencias cardinales en el nivel de eficiencia, siendo los resultados los siguientes: deficiente en un 57.9%, poco eficiente con un 42.1% y ninguno eficiente. Casma (2015) considero pudo demostrar que la gestión del talento humano por competencias se encuentra relacionada con la variable de desempeño laboral, el cual fue significativa, es decir, existe relación entre ambas variables, demostrando que la gestión del talento humano por competencias incidió positivamente en aumentar el desempeño de todo proceso productivo haciendo frente a factores de cambios que se han producido y que se siguen produciendo en las economías, globalización de mercado, desarrollo tecnológico y volúmenes de información disponible.

En cuanto a los resultados obtenidos por las encuestas a los empleados del Gobierno Regional del Callao, en relación a la hipótesis específica 2, el nivel de relación entre la gestión por competencias específicos gerenciales y la gestión administrativa, determinado por el Rho de Spearman = 0.851, significa que existe correlación directa alta, con un p valor de 0.000, donde $p < 0.05$ lo que corrobora que la relación entre la gestión por competencias específicos gerenciales y la gestión administrativa es directa; del mismo modo, en base a los resultados de los empleados encuestados en función a la gestión por

competencias específicas gerenciales en el nivel de eficiencia, siendo los resultados los siguientes: deficiente en un 52,2%, poco eficiente con un 47,8% y ninguno eficiente. Vera (2016) manifestó que la gestión por competencias apropiadas en el Banco Guayaquil se enfoca en un modelo conductista en donde las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño, identificando atributos como la iniciativa, resistencia al cambio y principalmente el liderazgo. El proceso de selección aplicado en el Banco Guayaquil para la promoción y desarrollo del Talento Humano se lo realizó de forma directa al escoger y calificar al colaborador idóneo, y solo de ser estrictamente necesario se adecuan procesos de reclutamiento externo con normas técnicas vigentes. El Banco Guayaquil mantiene un clima laboral favorable, la percepción de los empleados sobre las estructuras y procesos es insuficiente, el ambiente es estructurado, se conocen las reglas y normas de trabajo, los empleados poseen un sentimiento de responsabilidad hacia su cargo lo que repercute en los niveles de calidad tanto en los procesos administrativos como productivos. La empresa cuenta de un clima organizacional competitivo ya que existen desafíos por optimizar sus estructuras y procesos en los que interviene todo el Talento Humano.

En cuanto a los resultados obtenidos por las encuestas a los empleados del Gobierno Regional del Callao, en relación a la hipótesis específica 3, el nivel de relación entre la gestión por competencias específicas por áreas y la gestión administrativa, determinado por el Rho de Spearman = 0.716, significa que existe correlación directa alta, con un p valor de 0.000, donde $p < 0.05$ lo que corrobora que la relación entre la gestión por competencias específicas por áreas y la gestión administrativa es directa; del mismo modo, en base a los resultados de los empleados encuestados en función a la gestión por competencias específicas por áreas en el nivel de eficiencia, siendo los resultados los siguientes: deficiente en un 65.1%, poco eficiente con un 34.9% y ninguno eficiente. Casma (2015) consideró que el planeamiento estratégico de RR.HH. influyó en el proceso de reclutamiento, selección e incorporación del talento humano coincidiendo con Pardo y Porras (2011) que considera el punto de vista estratégico desde todas sus actuaciones hasta lograr la incorporación de los recursos. Además, cada factor productivo debe trabajar de manera

eficaz haciendo uso de planes estratégicos de desarrollo de talentos para alcanzar las competencias deseadas a fin de efectuar actividades eficientemente, este es el sentido, se debe implementar el modelo de dirección basado en gestión del talento humano por competencias que pueda ser prevista desde la planificación hasta el control de resultados.

V. Conclusiones

Primera. Se logró determinar la relación entre la gestión por competencias y la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao en el periodo 2018, cuyo resultado fue según el Rho de Spearman de 0.768 considerada como correlación directa alta, se concluye que las dos variables están directamente relacionadas. Es decir, en la medida que la gestión por competencias sea eficiente, la gestión administrativa también será eficiente.

Segunda. Se logró determinar la relación entre la gestión por competencias cardinales y la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao en el periodo 2018, cuyo resultado fue según el Rho de Spearman de 0.834 considerada como correlación directa alta, se concluye que las dos variables están directamente relacionadas. Es decir, en la medida que la gestión por competencias cardinales sea eficiente, la gestión administrativa también será eficiente.

Tercera. Se logró determinar la relación entre la gestión por competencias específicas gerenciales y la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao en el periodo 2018, cuyo resultado fue según el Rho de Spearman de 0.626 considerada como correlación directa moderada, se concluye que las dos variables están directamente relacionadas. Es decir, en la medida que la gestión por competencias específicas gerenciales sea eficiente, la gestión administrativa también será eficiente.

Cuarta. Se logró determinar la relación entre la gestión por competencias específicas por áreas y la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao en el periodo 2018, cuyo resultado fue según el Rho de Spearman de 0.716 considerada como correlación directa alta, se concluye que las dos variables están directamente relacionadas. Es decir, en la medida que la gestión por competencias específicas por áreas sea eficiente, la gestión administrativa también será eficiente.

VI. Recomendaciones

Primera. Al Gobierno Regional del Callao se recomienda optimizar la gestión administrativa, a través de la gestión por competencias con la mejora de las competencias cardinales como el compromiso, calidad de trabajo, integridad, innovación, y ética; con la mejora de las competencias específicas gerenciales como liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico, desarrollo de personas y desarrollo del equipo, finalmente mejorando las competencias genéricas del área como la orientación a los usuarios, impacto, comunicación, iniciativa, autonomía y confianza en sí mismo.

Segunda. Al Gobierno Regional del Callao se recomienda optimizar la gestión administrativa, a través de la gestión por competencias con la mejora de las competencias cardinales a través de los valores o conceptos ligados a la estrategia, que todo empleado deberá evidenciar en algún grado.

Tercera. Al Gobierno Regional del Callao se recomienda optimizar la gestión administrativa, a través de la gestión por competencias con la mejora de las competencias específicas gerenciales en cuanto a la relación con su rol, y su relación con su superior o gerencia.

Cuarta. Al Gobierno Regional del Callao se recomienda optimizar la gestión administrativa, a través de la gestión por competencias con la mejora de las competencias específicas por áreas en cuanto a la relación con los demás miembros del área o departamento al cual pertenecen.

VII. Referencias

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Mexico D.F.: Pearson Educacion.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC.
- Calero, J. (2016). *Gestión administrativa y calidad de los servicios en la Municipalidad Provincial de Huaral en el año 2015*. Chimbote: Tesis de la Universidad Católica Los Ángeles.
- Casma, C. (2015). *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa FerroSistemas, Surco – Lima, año 2015*. Lima: Tesis de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Castro, M. (2015). *Gestión administrativa y el control interno en la Dirección Regional de Transportes y Comunicación de Huancavelica – 2012*. Huancavelica: Tesis de la Universidad Nacional de Huancavelica.
- García, J. (2009). *Gestión de la innovación empresarial: Claves para ser una empresa innovadora*. La Coruña: Netbiblo.
- Grande, I. y Abascal, E. (2014). *Fundamentos y técnicas d investigación comercial*. Madrid: ESIC.
- Espinoza, M. y Montero, A. (2014). *El desempeño laboral en la gestión administrativa de las secretarías de las instituciones públicas del Cantón San Miguel de Bolívar periodo 2012*. Guaranda: Tesis de la Universidad Estatal de Bolívar.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (Sexta ed.), Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Hurtado, D. (2008). *Principio de administración*. Medellín: ITM.

- Jiménez, A. (2016). *Competencias: Credo valor a través de las personas*. Madrid: Diaz de Santos.
- Louffat, E. (2012). *Administración. Fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Mexico D.F.: Pearson educación.
- Martínez, R. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí) para el año 2017*. Managua: Tesis de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Pérez, L. (2007). *Apuntes sobre la investigación cuantitativa y cualitativa. Cuadernos monograficos*. Carabobo: Educativos.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias*. La Coruña: Netbiblo.
- Reyes, T. (2015). *Gestión administrativa y su incidencia en la calidad de los servicios a los usuarios de la Cooperativa Interprovincial de Transporte de pasajeros La Maná periodo 2013*. La Maná: Tesis de la Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (2013). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico D.F.: Pearson Educación.
- Rojas, R. (2004). *El proceso de investigación científica*. México D.F.: Trillas.
- Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: ESIC.
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Bogotá: RIL.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2009). *Administración*. Madrid: Pearson Educación.

- Suárez, L. y Talavera, R. (2015). *La gestión administrativa y la calidad de servicio educativo del nivel primaria en las instituciones educativas de la red N° 07 UGEL N° 06 del distrito Ate Vitarte – 2014*. Lima: Tesis de la Universidad César Vallejo.
- Tipián, S. (2017). *Gestión administrativa y la calidad de servicio a usuarios de la Dirección General de Protección de Datos Personales del Minjus*. Lima: Tesis de la Universidad Cesar Vallejo
- Vera, E. (2016). *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo*. Manabí: Tesis de la Universidad Técnica de Manabí.

VIII. Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>Problema General:</p> <p>¿Qué relación tiene la gestión por competencias y la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>PE1: ¿Qué relación tiene la gestión por competencias cardinales y la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018?</p> <p>PE2: ¿Qué relación tiene la gestión por competencias específicas gerenciales y la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018?</p> <p>PE3: ¿Qué relación tiene la gestión por competencias específicas por áreas y la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación de la gestión por competencias con la gestión administrativa del Gobierno Regional del Callao, año 2018.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>OE1: Determinar la relación de la gestión por competencias cardinales con la gestión administrativa del Gobierno Regional del Callao, año 2018</p> <p>OE2: Determinar la relación de la gestión por competencias específicas gerenciales con la gestión administrativa del Gobierno Regional del Callao, año 2018</p> <p>OE3: Determinar la relación de la gestión por competencias específicas por áreas con la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>La gestión por competencias se relaciona directamente con la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>HE1: La gestión por competencias cardinales se relaciona directamente con la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018</p> <p>HE2: La gestión por competencias específicas gerenciales se relaciona directamente con la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018</p> <p>HE3: La gestión por competencias específicas por áreas se relaciona directamente con la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018.</p>	Variable 1: Gestión por competencias				
			DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	NIVELES Y RANGOS
			<p>Competencias cardinales</p> <p>Competencias específicas gerenciales</p> <p>Competencias específicas por áreas</p>	<p>Compromiso</p> <p>Calidad del trabajo</p> <p>Integridad</p> <p>Innovación</p> <p>Ética</p> <p>Liderazgo para el cambio</p> <p>Pensamiento estratégico</p> <p>Desarrollo de personas</p> <p>Desarrollo del equipo</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Impacto</p> <p>Comunicación</p> <p>Iniciativa</p> <p>Autonomía</p> <p>Confianza en sí mismo</p>	<p>Del 1 al 2</p> <p>Del 3 al 4</p> <p>Del 5 al 6</p> <p>Del 7 al 8</p> <p>Del 9 al 10</p> <p>Del 11 al 12</p> <p>Del 13 al 14</p> <p>Del 15 al 16</p> <p>Del 17 al 18</p> <p>Del 19 al 20</p> <p>Del 21 al 22</p> <p>Del 23 al 24</p> <p>Del 25 al 26</p> <p>Del 27 al 28</p> <p>Del 29 al 30</p>	<p>(1) Nunca</p> <p>(2) Casi nunca</p> <p>(3) A veces</p> <p>(4) Casi siempre</p> <p>(5) Siempre</p>	<p>Ordinal de tipo Likert</p> <p>Eficiente: 110 - 150</p> <p>Poco eficiente: 70 - 109</p> <p>Deficiente: 30 - 69</p>

			Variable 2: Gestión Administrativa				
			DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	NIVELES Y RANGOS
			Planeación	Misión Objetivos Cronograma Presupuestos	Del 1 al 2 Del 3 al 4 Del 5 al 6 Del 7 al 8	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Ordinal de tipo Likert Eficiente: 118-160 Poco eficiente: 75- 117 Deficiente: 32 - 74
Organización	Modelos organizacionales Organigrama Manuales organizacionales Condicionantes organizacionales Componentes organizacionales	Del 9 al 10 Del 11 al 12 Del 13 al 14 Del 15 al 16 Del 17 al 18					
Dirección	Individuos Motivación Comunicación Clima organizacional	Del 19 al 20 Del 21 al 22 Del 23 al 24 Del 25 al 26					
Control	Establecer estándares de desempeño Evaluar el desempeño actual Definir medidas correctivas	Del 27 al 28 Del 29 al 30 Del 31 al 32					
NIVEL - DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR				
<p>Nivel: Descriptivo -correlacional.</p> <p>Diseño: Investigación no experimental y de corte transversal</p> <p>Alcance de la investigación: Descriptivo correlacional.</p> <p>Método: Hipotético deductivo.</p>	<p>Población: La población está constituida por 1000 trabajadores en el Régimen laboral CAS, planilla y terceros, en el Gobierno Regional del Callao, año 2018</p> <p>Tipo de muestreo: Muestreo probabilístico</p> <p>Tamaño de muestra: 278 trabajadores del Gobierno Regional del Callao, año 2018.</p>	<p>Variable 1: Gestión por competencias</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Autor: Aracely Lizbeth Arévalo Arévalo</p> <p>Año: 2018. Monitoreo: El investigador</p> <p>Ámbito de Aplicación: Gobierno Regional del Callao</p> <p>Forma de Administración: Directa, vía Internet</p> <hr/> <p>Variable 2: Gestión administrativa</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Autor: Aracely Lizbeth Arévalo Arevalo</p> <p>Año: 2018 Monitoreo: El investigador</p> <p>Ámbito de Aplicación: Gobierno Regional del Callao</p> <p>Forma de Administración: Directa, vía Internet</p>	<p>DESCRIPTIVA: Porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos, la estadística descriptiva, para la ubicación dentro de la escala de medición,</p> <p>INFERENCIAL: Para la contratación de las hipótesis se aplicó la estadística no paramétrica, mediante el coeficiente de Rho Spearman.</p>				

Anexo 2. Instrumento de medición de la variable **Gestión por competencias**

Este cuestionario es un instrumento de investigación que sirve para medir la relación la variable *Gestión por competencias* en el Gobierno Regional del Callao, año 2018. El cuestionario consta de 30 preguntas dividido en 3 secciones.

Las respuestas son anónimas y se consideran las siguientes escalas: **(5)** Siempre; **(4)** Casi siempre; **(3)** A veces; **(2)** Casi nunca; y, **(1)** Nunca. Cualquier consulta al correo: aracelyarevalo95.18@hotmail.com

Nº	Variable 1: Gestión por competencias	Escalas de Calificación				
		5	4	3	2	1
Dimensión 1: Competencias cardinales						
1	Asume un compromiso afectivo dentro de la institución					
2	Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución					
3	Su calidad de trabajo es la idónea					
4	Ubica errores que afectan su calidad de trabajo					
5	Actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles					
6	Se preocupa de ser coherente con lo que dice, para evitar malos entendidos					
7	Da soluciones innovadoras para los problemas existentes					
8	La política actual de la institución evita innovar					
9	Los actos de corrupción y falta de honradez son sancionados					
10	Respeta las políticas organizacionales establecidas					
Dimensión 2: Competencias específicas gerenciales		5	4	3	2	1
11	Su superior le comunica la visión estratégica de la institución					
12	Su superior le propone nuevas tendencias de mejora en los procesos					
13	Ejecuta estrategias que dan resultados					
14	Detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras					
15	Se preocupa de su rendimiento intelectualmente					
16	Se promueve a los empleados mejor calificados					

Nº	Variable 1: Gestión por competencias	Escalas de Calificación				
17	Se interrelaciona con sus compañeros de trabajos con facilidad					
18	Su superior tiene la capacidad para generar fidelidad con la institución					
Dimensión 3: Competencias específicas por áreas		5	4	3	2	1
19	Se designa personal específicamente para la atención a casos complejos					
20	Propone diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.					
21	La selección de personal sin perfil impacta en los resultados institucionales					
22	Las competencias deben afectar positivamente en los resultados.					
23	Cuenta con la capacidad de escuchar con paciencia.					
24	Se preocupa en exponer los aspectos positivos de la institución.					
25	Toma la iniciativa de resolver los problemas					
26	Se preocupa en mejorar los resultados sin necesidad de solicitar el apoyo					
27	Actúa proactivamente frente a dificultades.					
28	Delegan procedimiento a colaboradores competitivos.					
29	Tiene la capacidad para realizar con éxito una tarea.					
30	Confía que puede desempeñarse bien en cualquier puesto de la institución.					

Anexo 3. Instrumento de medición de la Variable Gestión administrativa

Este cuestionario es un instrumento de investigación que sirve para medir la relación la variable *Gestión administrativa* en el Gobierno Regional del Callao, año 2018. El cuestionario consta de 32 preguntas dividido en 4 secciones.

Las respuestas son anónimas y se consideran las siguientes escalas: **(5)** Siempre; **(4)** Casi siempre; **(3)** A veces; **(2)** Casi nunca; y, **(1)** Nunca. Cualquier consulta al correo: aracelyarevalo95.18@hotmail.com

Nº	Variable 2: Gestión administrativa	Escalas de Calificación				
		5	4	3	2	1
Dimensión 1: Planeación						
1	Tiene conocimiento de cuál es la misión de la institución					
2	Es comunicado oportunamente de los cambios a la misión					
3	Planifica sus actividades orientadas al logro de los objetivos					
4	Es supervisado para que cumpla los objetivos institucionales					
5	Ejecuta sus tareas de acuerdo al cronograma de actividades.					
6	Analiza el cronograma de actividades para mejorar sus resultados.					
7	Participa en la planificación del presupuesto.					
8	El presupuesto asignado a sus actividades le satisface.					
Dimensión 2: Organización						
9	El modelo organizacional a través de la estructura de ordenamiento interno es adecuado.					
10	El modelo organizacional es compatible a las estrategias de la institución.					
11	El organigrama define claramente la jerarquización de					
12	Conoce la división o jerarquización de los cargos y las funciones a ejecutar.					
13	Revisa el manual de organización y funciones de la					
14	Los manuales mejoran la información y comprensión del diseño organizacional.					
15	El ambiente influye en la organización de la institución.					
16	La cultura organizacional influye en la organización de la institución.					

Nº	Variable 2: Gestión administrativa	Escalas de Calificación				
17	La departamentalización es el componente más relevante de la organización.					
18	La descentralización es el componente más relevante de la organización.					
Dimensión 3: Dirección		5	4	3	2	1
19	La dirección toma en cuenta sus opiniones e ideas.					
20	Se siente comprometido con la institución.					
21	Se siente motivado con la labor que desempeña.					
22	Su motivación influye en su satisfacción.					
23	Participa en las reuniones destinadas a conseguir los resultados.					
24	Se comunica constantemente con los demás miembros de la institución.					
25	El clima organizacional influye en su satisfacción.					
26	Se respira un clima laboral positivo.					
Dimensión 4: Control		5	4	3	2	1
27	Los procesos son medidos por los estándares de desempeño.					
28	Se preocupa por mejorar su estándar de desempeño.					
29	Evalúan su desempeño frecuentemente.					
30	Una evaluación positiva influye en su promoción.					
31	En base a sus resultados, opta por tomar medidas correctivas.					
32	No presenta problemas por tomar medidas correctivas en sus actividades.					

Anexo 4. Certificados de validación de instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

N°	DIMENSIONES / ítems DIMENSIÓN: COMPETENCIAS CARDINALES.	Pertinencia		Relevancia		Claridad ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Asume un compromiso afectivo dentro de la institución.	✓		✓		✓		
2	Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución.	✓		✓		✓		
3	Su calidad de trabajo es la idónea.	✓		✓		✓		
4	Ubica errores que afectan su calidad de trabajo.	✓		✓		✓		
5	Actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles.	✓		✓		✓		
6	Se preocupa de ser coherente con lo que dice, para evitar malos entendidos.	✓		✓		✓		
7	Da soluciones innovadoras para los problemas existentes.	✓		✓		✓		
8	La política actual de la institución evita innovar.	✓		✓		✓		
9	Los actos de corrupción y falta de honradez son sancionados	✓		✓		✓		
10	Respetar las políticas organizacionales establecidas	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN: COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES.							
11	Su superior le comunica la visión estratégica de la institución.	✓		✓		✓		
12	Su superior le propone nuevas tendencias de mejora en los procesos	✓		✓		✓		
13	Ejecuta estrategias que dan resultados.	✓		✓		✓		
14	Detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras	✓		✓		✓		
15	Se preocupa de su crecimiento intelectualmente.	✓		✓		✓		
16	Se promueve a los empleados mejor calificados.	✓		✓		✓		
17	Se interrelaciona con sus compañeros de trabajo con facilidad.	✓		✓		✓		
18	Su superior tiene la capacidad para generar fidelidad con la institución.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN: COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREAS.							
19	Se designa personal específicamente para la atención a casos complejos	✓		✓		✓		
20	Propone diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.	✓		✓		✓		
21	La selección de personal sin perfil impacta en los resultados institucionales	✓		✓		✓		
22	Las competencias deben afectar positivamente en los resultados.	✓		✓		✓		
23	Cuenta con la capacidad de escuchar con paciencia.	✓		✓		✓		
24	Se preocupa en exponer los aspectos positivos de la institución.	✓		✓		✓		
25	Toma la iniciativa de resolver los problemas	✓		✓		✓		
26	Se preocupa en mejorar los resultados sin necesidad de solicitar el apoyo	✓		✓		✓		
27	Actúa proactivamente frente a dificultades.	✓		✓		✓		
28	Delegan procedimiento a colaboradores competitivos.	✓		✓		✓		
29	Tiene la capacidad para realizar con éxito una tarea.	✓		✓		✓		
30	Confía que puede desempeñarse bien en cualquier puesto de la institución.	✓		✓		✓		


CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	DIMENSIÓN: PLANEACIÓN.							
1	Tiene conocimiento de cual es la misión de la institución.	✓		✓		✓		
2	Es comunicado oportunamente de los cambios a la misión.	✓		✓		✓		
3	Planifica sus actividades orientadas al logro de los objetivos.	✓		✓		✓		
4	Es supervisado para que cumpla los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
5	Ejecuta sus tareas de acuerdo al cronograma de actividades.	✓		✓		✓		
6	Analiza el cronograma de actividades para mejorar sus resultados.	✓		✓		✓		
7	Participa en la planificación del presupuesto.	✓		✓		✓		
8	El presupuesto asignado a sus actividades le satisface.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN.							
9	El modelo organizacional a través de la estructura de ordenamiento interno es adecuado.	✓		✓		✓		
10	El modelo organizacional es compatible a las estrategias de la institución.	✓		✓		✓		
11	El organigrama define claramente la jerarquización de los cargos.	✓		✓		✓		
12	Conoce la división o jerarquización de los cargos y las funciones a ejecutar.	✓		✓		✓		
13	Revisa el manual de organización y funciones de la institución.	✓		✓		✓		
14	Los manuales mejoran la información y comprensión del diseño organizacional.	✓		✓		✓		
15	El ambiente influye en la organización de la institución.	✓		✓		✓		
16	La cultura organizacional influye en la organización de la institución.	✓		✓		✓		
17	La departamentalización es el componente mas relevante de la organización.	✓		✓		✓		
18	La descentralización es el componente mas relevante de la organización.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN: DIRECCIÓN.							
19	La dirección toma en cuenta sus opiniones e ideas.	✓		✓		✓		
20	Se siente comprometido con la institución.	✓		✓		✓		
21	Se siente motivado con la labor que desempeña.	✓		✓		✓		
22	Su motivación influye en su satisfacción.	✓		✓		✓		
23	Participa en las reuniones destinadas a conseguir los resultados.	✓		✓		✓		
24	Se comunica constantemente con los demás miembros de la institución.	✓		✓		✓		
25	El clima organizacional influye en su satisfacción.	✓		✓		✓		
26	Se respira un clima laboral positivo.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN: CONTROL.							
27	Los procesos son medidos por los estándares de desempeño.	✓		✓		✓		
28	Se preocupa por mejorar su estándar de desempeño.	✓		✓		✓		
29	Evalúan su desempeño frecuentemente.	✓		✓		✓		
30	Una evaluación positiva influye en su promoción.	✓		✓		✓		
31	En base a sus resultados, opta por tomar medidas correctivas.	✓		✓		✓		
32	No presenta problemas por tomar medidas correctivas en sus actividades.	✓		✓		✓		



Observaciones (precisar si hay suficiencia):

si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Flores Sotelo Wilian Sebastian* DNI: *06175727*

Especialidad del validador: *Docencia Investigador de Posgrado / Feminista*

25 de *07* del 20*18*

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: 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


Firma del Experto Informante.
Especialidad

Dr. Wilian Sebastian Flores Sotelo
Docente Investigador de Posgrado
CEL N° 09426


CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS CARDINALES.								
1	Asume un compromiso afectivo dentro de la institución.	✓		✓		✓		
2	Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución.	✓		✓		✓		
3	Su calidad de trabajo es la idónea.	✓		✓		✓		
4	Ubica errores que afectan su calidad de trabajo.	✓		✓		✓		
5	Actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles.	✓		✓		✓		
6	Se preocupa de ser coherente con lo que dice, para evitar malos entendidos.	✓		✓		✓		
7	Da soluciones innovadoras para los problemas existentes.	✓		✓		✓		
8	La política actual de la institución evita innovar.	✓		✓		✓		
9	Los actos de corrupción y falta de honradez son sancionados	✓		✓		✓		
10	Respeto las políticas organizacionales establecidas	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES.								
11	Su superior le comunica la visión estratégica de la institución.	✓		✓		✓		
12	Su superior le propone nuevas tendencias de mejora en los procesos	✓		✓		✓		
13	Ejecuta estrategias que dan resultados.	✓		✓		✓		
14	Detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras	✓		✓		✓		
15	Se preocupa de su crecimiento intelectualmente.	✓		✓		✓		
16	Se promueve a los empleados mejor calificados.	✓		✓		✓		
17	Se interrelaciona con sus compañeros de trabajo con facilidad.	✓		✓		✓		
18	Su superior tiene la capacidad para generar fidelidad con la institución.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREAS.								
19	Se designa personal específicamente para la atención a casos complejos	✓		✓		✓		
20	Propone diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.	✓		✓		✓		
21	La selección de personal sin perfil impacta en los resultados institucionales	✓		✓		✓		
22	Las competencias deben afectar positivamente en los resultados.	✓		✓		✓		
23	Cuenta con la capacidad de escuchar con paciencia.	✓		✓		✓		
24	Se preocupa en exponer los aspectos positivos de la institución.	✓		✓		✓		
25	Toma la iniciativa de resolver los problemas	✓		✓		✓		
26	Se preocupa en mejorar los resultados sin necesidad de solicitar el apoyo	✓		✓		✓		
27	Actúa proactivamente frente a dificultades.	✓		✓		✓		
28	Delegan procedimiento a colaboradores competitivos.	✓		✓		✓		
29	Tiene la capacidad para realizar con éxito una tarea.	✓		✓		✓		
30	Confía que puede desempeñarse bien en cualquier puesto de la institución.	✓		✓		✓		


CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DIMENSIÓN: PLANEACIÓN.								
1	Tiene conocimiento de cual es la misión de la institución.	✓		✓		✓		
2	Es comunicado oportunamente de los cambios a la misión.	✓		✓		✓		
3	Planifica sus actividades orientadas al logro de los objetivos	✓		✓		✓		
4	Es supervisado para que cumpla los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
5	Ejecuta sus tareas de acuerdo al cronograma de actividades.	✓		✓		✓		
6	Analiza el cronograma de actividades para mejorar sus resultados.	✓		✓		✓		
7	Participa en la planificación del presupuesto.	✓		✓		✓		
8	El presupuesto asignado a sus actividades le satisface.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN.								
9	El modelo organizacional a través de la estructura de ordenamiento interno es adecuado.	✓		✓		✓		
10	El modelo organizacional es compatible a las estrategias de la institución.	✓		✓		✓		
11	El organigrama define claramente la jerarquización de los cargos.	✓		✓		✓		
12	Conoce la división o jerarquización de los cargos y las funciones a ejecutar.	✓		✓		✓		
13	Revisa el manual de organización y funciones de la institución.	✓		✓		✓		
14	Los manuales mejoran la información y comprensión del diseño organizacional.	✓		✓		✓		
15	El ambiente influye en la organización de la institución.	✓		✓		✓		
16	La cultura organizacional influye en la organización de la institución.	✓		✓		✓		
17	La departamentalización es el componente mas relevante de la organización.	✓		✓		✓		
18	La descentralización es el componente mas relevante de la organización.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN: DIRECCIÓN.								
19	La dirección toma en cuenta sus opiniones e ideas.	✓		✓		✓		
20	Se siente comprometido con la institución.	✓		✓		✓		
21	Se siente motivado con la labor que desempeña.	✓		✓		✓		
22	Su motivación influye en su satisfacción.	✓		✓		✓		
23	Participa en las reuniones destinadas a conseguir los resultados.	✓		✓		✓		
24	Se comunica constantemente con los demás miembros de la institución.	✓		✓		✓		
25	El clima organizacional influye en su satisfacción.	✓		✓		✓		
26	Se respira un clima laboral positivo.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN: CONTROL.								
27	Los procesos son medidos por los estándares de desempeño.	✓		✓		✓		
28	Se preocupa por mejorar su estándar de desempeño.	✓		✓		✓		
29	Evalúan su desempeño frecuentemente.	✓		✓		✓		
30	Una evaluación positiva influye en su promoción.	✓		✓		✓		
31	En base a sus resultados, opta por tomar medidas correctivas.	✓		✓		✓		
32	No presenta problemas por tomar medidas correctivas en sus actividades.	✓		✓		✓		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MARTINEZ LOPEZ EDWIN A DNI: 09080039

Especialidad del validador: METODOLOGO

25 de 07 del 2018

- 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



Firma del Experto Informante.
Especialidad


CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS CARDINALES.								
1	Asume un compromiso afectivo dentro de la institución.	✓		✓		✓		
2	Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución.	✓		✓		✓		
3	Su calidad de trabajo es la idónea.	✓		✓		✓		
4	Ubica errores que afectan su calidad de trabajo.	✓		✓		✓		
5	Actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles.	✓		✓		✓		
6	Se preocupa de ser coherente con lo que dice, para evitar malos entendidos.	✓		✓		✓		
7	Da soluciones innovadoras para los problemas existentes.	✓		✓		✓		
8	La política actual de la institución evita innovar.	✓		✓		✓		
9	Los actos de corrupción y falta de honradez son sancionados	✓		✓		✓		
10	Respetar las políticas organizacionales establecidas	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES.								
11	Su superior le comunica la visión estratégica de la institución.	✓		✓		✓		
12	Su superior le propone nuevas tendencias de mejora en los procesos	✓		✓		✓		
13	Ejecuta estrategias que dan resultados.	✓		✓		✓		
14	Detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras	✓		✓		✓		
15	Se preocupa de su crecimiento intelectualmente.	✓		✓		✓		
16	Se promueve a los empleados mejor calificados.	✓		✓		✓		
17	Se interrelaciona con sus compañeros de trabajo con facilidad.	✓		✓		✓		
18	Su superior tiene la capacidad para generar fidelidad con la institución.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS.								
19	Se designa personal específicamente para la atención a casos complejos	✓		✓		✓		
20	Propone diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.	✓		✓		✓		
21	La selección de personal sin perfil impacta en los resultados institucionales	✓		✓		✓		
22	Las competencias deben afectar positivamente en los resultados.	✓		✓		✓		
23	Cuenta con la capacidad de escuchar con paciencia.	✓		✓		✓		
24	Se preocupa en exponer los aspectos positivos de la institución.	✓		✓		✓		
25	Toma la iniciativa de resolver los problemas	✓		✓		✓		
26	Se preocupa en mejorar los resultados sin necesidad de solicitar el apoyo	✓		✓		✓		
27	Actúa proactivamente frente a dificultades.	✓		✓		✓		
28	Delegan procedimiento a colaboradores competitivos.	✓		✓		✓		
29	Tiene la capacidad para realizar con éxito una tarea.	✓		✓		✓		
30	Confía que puede desempeñarse bien en cualquier puesto de la institución.	✓		✓		✓		


CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DIMENSIÓN: PLANEACIÓN.								
1	Tiene conocimiento de cual es la misión de la institución.	✓		✓		✓		
2	Es comunicado oportunamente de los cambios a la misión.	✓		✓		✓		
3	Planifica sus actividades orientadas al logro de los objetivos	✓		✓		✓		
4	Es supervisado para que cumpla los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
5	Ejecuta sus tareas de acuerdo al cronograma de actividades.	✓		✓		✓		
6	Analiza el cronograma de actividades para mejorar sus resultados.	✓		✓		✓		
7	Participa en la planificación del presupuesto.	✓		✓		✓		
8	El presupuesto asignado a sus actividades le satisface.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN.								
9	El modelo organizacional a través de la estructura de ordenamiento interno es adecuado.	✓		✓		✓		
10	El modelo organizacional es compatible a las estrategias de la institución.	✓		✓		✓		
11	El organigrama define claramente la jerarquización de los cargos.	✓		✓		✓		
12	Conoce la división o jerarquización de los cargos y las funciones a ejecutar.	✓		✓		✓		
13	Revisa el manual de organización y funciones de la institución.	✓		✓		✓		
14	Los manuales mejoran la información y comprensión del diseño organizacional.	✓		✓		✓		
15	El ambiente influye en la organización de la institución.	✓		✓		✓		
16	La cultura organizacional influye en la organización de la institución.	✓		✓		✓		
17	La departamentalización es el componente mas relevante de la organización.	✓		✓		✓		
18	La descentralización es el componente mas relevante de la organización.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN: DIRECCIÓN.								
19	La dirección toma en cuenta sus opiniones e ideas.	✓		✓		✓		
20	Se siente comprometido con la institución.	✓		✓		✓		
21	Se siente motivado con la labor que desempeña.	✓		✓		✓		
22	Su motivación influye en su satisfacción.	✓		✓		✓		
23	Participa en las reuniones destinadas a conseguir los resultados.	✓		✓		✓		
24	Se comunica constantemente con los demás miembros de la institución.	✓		✓		✓		
25	El clima organizacional influye en su satisfacción.	✓		✓		✓		
26	Se respira un clima laboral positivo.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN: CONTROL.								
27	Los procesos son medidos por los estándares de desempeño.	✓		✓		✓		
28	Se preocupa por mejorar su estándar de desempeño.	✓		✓		✓		
29	Evalúan su desempeño frecuentemente.	✓		✓		✓		
30	Una evaluación positiva influye en su promoción.	✓		✓		✓		
31	En base a sus resultados, opta por tomar medidas correctivas.	✓		✓		✓		
32	No presenta problemas por tomar medidas correctivas en sus actividades.	✓		✓		✓		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia 1

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: CRISTIAN MEDINA SOTELO DNI: 10659133

Especialidad del validador: DOCENTE METEOROLÓGICO UCV.

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

02 de 06 del 2018.

Firma del Experto Informante.

Anexo 5. Análisis de confiabilidad

Variable 1. Gestión por competencia

IBM SPSS Statistics Processor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Registro
Fiabilidad
Título
Notas
Conjunto de datos activo
Escala: ALL VARIABLES
Título
Resumen de procesamiento de casos
Estadísticas de fiabilidad
Estadísticas de total de elemento
Estadísticas de escala

Registro
Fiabilidad
Título
Notas
Escala: ALL VARIABLES
Título
Resumen de procesamiento de casos
Estadísticas de fiabilidad
Estadísticas de total de elemento
Estadísticas de escala

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

Casos	Válido	N	%
	Excluido*	0	.0
	Total	35	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,875	30

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
Pregunta 01	65,77	243,887	,306	,874
Pregunta 02	65,69	248,222	,397	,872
Pregunta 03	65,51	247,551	,202	,876
Pregunta 04	65,66	238,938	,556	,868
Pregunta 05	65,26	242,667	,393	,871
Pregunta 06	65,71	231,798	,788	,863
Pregunta 07	65,66	232,408	,629	,865
Pregunta 08	66,00	241,882	,377	,872
Pregunta 09	65,66	234,938	,483	,869
Pregunta 10	65,29	236,151	,479	,869
Pregunta 11	65,66	238,114	,548	,868
Pregunta 12	65,80	231,753	,570	,867
Pregunta 13	65,71	264,857	-,237	,866
Pregunta 14	65,63	236,711	,588	,867
Pregunta 15	65,51	244,492	,338	,873
Pregunta 16	65,69	242,339	,419	,871
Pregunta 17	65,60	247,953	,171	,878
Pregunta 18	65,20	250,576	,178	,876
Pregunta 19	65,09	236,845	,632	,866
Pregunta 20	65,31	234,339	,614	,866
Pregunta 21	65,89	245,869	,384	,872
Pregunta 22	65,94	239,644	,428	,870
Pregunta 23	65,66	232,408	,629	,865

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unircode ON | H: 569 W: 324 pt | 18:11 | 7/08/2018

Variable 2. Gestión administrativa

IBM SPSS Statistics Processor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Registro
Fiabilidad
Título
Notas
Conjunto de datos activo
Escala: ALL VARIABLES
Resumen de procesamiento de casos
Estadísticas de fiabilidad
Estadísticas de elemento
Estadísticas de total de elemento
Estadísticas de escala

Resumen de procesamiento de casos

Casos	Válido	N	%
	Válido	35	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	35	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,866	32

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
Pregunta 01	69,06	236,703	,844	,858
Pregunta 02	69,77	236,005	,538	,859
Pregunta 03	69,60	227,600	,756	,853
Pregunta 04	69,89	240,163	,306	,865
Pregunta 05	69,66	238,055	,367	,863
Pregunta 06	69,34	234,173	,493	,859
Pregunta 07	69,09	236,434	,627	,858
Pregunta 08	70,09	243,728	,253	,865
Pregunta 09	69,46	245,550	,332	,864
Pregunta 10	69,83	240,440	,090	,870
Pregunta 11	69,14	229,597	,636	,856
Pregunta 12	69,49	234,022	,572	,868
Pregunta 13	69,54	236,255	,320	,864
Pregunta 14	69,51	250,492	,059	,871
Pregunta 15	69,31	226,398	,680	,854
Pregunta 16	69,57	237,546	,461	,860
Pregunta 17	69,77	260,005	-,217	,874
Pregunta 18	69,60	230,247	,691	,855
Pregunta 19	69,91	236,669	,583	,858
Pregunta 20	69,63	243,711	,232	,866
Pregunta 21	69,40	251,366	,042	,871
Pregunta 22	69,86	244,538	,304	,864
Pregunta 23	69,88	265,686	,492	,868

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode ON | H: 709, W: 324 pt | 18:10 | 7/08/2018

Anexo 6. Base de datos de la prueba piloto

Variable 1. Gestión por competencia

	Gestión por competencias																													
	Competencias cardinales					Competencias específicas gerenciales								Competencias específicas por áreas																
	Compromiso		Calidad del trabajo		Integridad	Innovación		Ética		Liderazgo para el cambio		Pensamiento estratégico		Desarrollo de personas		Desarrollo del equipo		Orientación al cliente		Impacto		Comunicación			Iniciativa		Autonomía		Confianza en sí mismo	
1	5	2	4	2	3	4	5	1	5	3	4	4	1	2	5	2	1	2	4	3	2	5	5	1	5	3	4	4	1	2
2	1	1	3	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	1	3	1	2	2	3	2	2	2	1
3	2	2	2	2	1	2	3	3	1	2	2	1	2	1	2	2	3	1	2	1	3	1	3	3	1	2	2	1	2	2
4	3	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2
5	1	5	1	4	3	2	4	5	1	5	2	4	4	2	1	5	1	2	3	4	5	1	4	5	1	5	2	4	4	5
6	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	2	2	1	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2
7	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2
8	2	3	5	2	3	3	2	3	5	1	5	2	1	2	3	3	2	3	5	5	2	2	2	3	5	1	5	2	1	3
9	1	2	4	2	4	2	3	4	1	3	2	1	4	4	1	2	4	4	3	3	2	1	3	4	1	3	2	1	4	2
10	4	2	1	5	3	4	3	1	4	5	2	5	1	4	4	2	5	2	3	3	2	4	3	1	4	5	2	5	1	2
11	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	3	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	3	2
12	4	2	1	2	4	2	4	1	1	4	2	1	1	2	4	4	1	4	3	3	2	1	4	1	1	4	2	1	1	2
13	3	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	2	2	1	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2
14	1	2	1	2	5	3	3	1	1	3	2	1	5	2	1	2	1	5	3	3	2	1	3	1	1	3	2	1	5	2
15	2	4	3	1	2	4	2	4	2	1	4	2	2	2	3	4	2	3	1	4	1	4	2	4	2	1	4	2	2	4
16	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2
17	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	1	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2
18	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	2	2	1	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2
19	1	2	4	2	1	2	4	1	4	3	2	4	1	2	1	2	4	2	3	3	2	1	4	1	4	3	2	4	1	2
20	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2
21	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	2	2	1	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2
22	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2
23	2	3	5	2	3	3	2	3	5	1	5	2	1	2	3	3	2	3	5	5	2	2	2	3	5	1	5	2	1	3
24	1	2	4	2	4	2	3	4	1	3	2	1	4	4	1	2	4	4	3	2	1	3	4	1	3	2	1	4	1	2
25	4	2	1	5	3	4	3	1	4	5	2	5	1	4	4	2	5	2	3	3	2	4	3	1	4	5	2	5	1	2
26	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	3	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	3	2
27	4	2	1	2	4	2	4	1	1	4	2	1	1	2	4	4	1	4	3	3	2	1	4	1	1	4	2	1	1	2
28	3	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	2	2	1	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2
29	1	2	1	2	5	3	3	1	1	3	2	1	5	2	1	2	1	5	3	3	2	1	3	1	1	3	2	1	5	2
30	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	3	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	3	2
31	4	2	1	2	4	2	4	1	1	4	2	1	1	2	4	4	1	4	3	3	2	1	4	1	1	4	2	1	1	2
32	3	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	2	2	1	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2
33	1	2	1	2	5	3	3	1	1	3	2	1	5	2	1	2	1	5	3	3	2	1	3	1	1	3	2	1	5	2
34	2	4	3	1	2	4	2	4	2	1	4	2	2	2	3	4	2	3	1	4	1	4	2	4	2	1	4	2	2	4
35	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2

Variable 2. Gestión administrativa

GESTION ADMINISTRATIVA																																
PLANEACION										ORGANIZACIÓN									DIRECCION							CONTROL						
MISION		OBJETIVOS		CRONOGRAMA		PRESUPUESTO		MODELO ORGANIZACIONALES		ORGANIGRAMA		MANUALES ORGANIZACIONALES		CONDICIONANTES ORGANIZACIONALES		COMPONENTES ORGANIZACIONALES		INDIVIDUOS		MOTIVACION		COMUNICACIÓN		CLIMA ORGANIZACIONAL		ESTABLECER ESTANDARES DE DESEMPEÑO		EVALUAR EL DESEMPEÑO ACTUAL		DEFINIR MEDIDAS CORRECTIVAS		
1	3	5	4	4	1	2	3	5	4	1	4	2	5	1	4	2	1	5	4	1	4	1	5	1	3	2	5	4	2	1	1	4
2	2	2	1	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	3	2	2	3
3	3	2	3	3	1	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	3	2	1	2	3	2	2	2	3	1	2	2	1
4	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1
5	3	2	5	4	4	2	3	1	5	4	3	4	5	1	2	4	1	5	3	4	1	4	5	1	3	2	2	5	4	1	1	2
6	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	3
7	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	2	2	1
8	3	2	2	5	1	2	3	2	2	5	2	3	2	5	2	2	2	5	2	2	2	2	5	1	2	2	2	2	2	5	2	2
9	3	2	3	1	4	4	3	1	2	1	4	2	4	1	2	2	4	2	3	1	4	1	4	1	3	2	2	2	2	4	1	2
10	4	2	3	1	5	4	4	1	2	1	5	4	1	4	5	2	1	4	3	5	1	4	3	4	5	2	2	3	2	1	4	5
11	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	3	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	3	1	1
12	3	4	3	1	1	2	4	4	2	1	3	2	4	1	4	2	1	2	4	1	1	1	4	2	4	2	4	3	2	1	1	4
13	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	3
14	5	2	3	1	1	5	3	1	2	1	3	5	1	1	2	5	1	2	3	1	5	1	3	1	3	5	2	3	5	1	1	2
15	2	2	4	2	2	1	1	4	4	2	1	1	2	4	2	4	3	3	2	4	2	2	4	2	4	2	4	4	3	4	2	2
16	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1	1
17	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3
18	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	3
19	3	2	3	4	1	2	3	1	4	4	3	2	1	1	4	2	4	2	3	1	4	1	3	1	4	2	2	3	2	4	1	4
20	2	1	2	1	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	3	2	1	1	2	1	2	2	1
21	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	3
22	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	2	2	1
23	3	2	2	5	1	2	3	2	2	5	2	3	2	5	2	2	2	2	5	2	2	2	2	5	1	2	2	2	2	2	5	2
24	3	2	3	1	4	4	3	1	2	1	4	2	4	1	2	2	4	2	3	1	4	1	4	1	3	2	2	3	2	4	1	2
25	4	2	3	1	5	4	4	1	2	1	5	4	1	4	5	2	1	4	3	5	1	4	3	4	5	2	2	3	2	1	4	5
26	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	3	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	3	1
27	3	4	3	1	1	2	4	4	2	1	3	2	4	1	4	2	1	2	4	1	1	1	4	1	4	2	4	3	2	1	1	4
28	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	3
29	5	2	3	1	1	5	3	1	2	1	3	5	1	1	2	5	1	2	3	1	5	1	3	1	3	5	2	3	5	1	1	2
30	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	3	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	3	1
31	3	4	3	1	1	2	4	4	2	1	3	2	4	1	4	2	1	2	4	1	1	1	4	1	4	2	4	3	2	1	1	4
32	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	3
33	5	2	3	1	1	5	3	1	2	1	3	5	1	1	2	5	1	2	3	1	5	1	3	1	3	5	2	3	5	1	1	2
34	2	2	4	2	2	1	1	4	4	2	1	1	2	4	2	4	3	3	2	4	2	2	4	2	4	2	4	4	3	4	2	2
35	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1

257	3	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	2	2	1	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2
258	1	2	1	2	5	3	3	1	1	3	2	1	5	2	1	2	1	5	3	3	2	1	3	1	1	3	2	1	5	2
259	2	4	3	1	2	4	2	4	2	1	4	2	2	2	3	4	2	3	1	4	1	4	2	4	2	1	4	2	2	4
260	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2
261	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	1	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2
262	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	2	2	1	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2
263	1	2	4	2	1	2	4	1	4	3	2	4	1	2	1	2	4	2	3	3	2	1	4	1	4	3	2	4	1	2
264	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2
265	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	2	2	1	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2
266	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2
267	2	3	5	2	3	3	2	3	5	1	5	2	1	2	3	3	2	3	5	5	2	2	2	3	5	1	5	2	1	3
268	1	2	4	2	4	2	3	4	1	3	2	1	4	4	1	2	4	4	4	3	2	1	3	4	1	3	2	1	4	2
269	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	2	2	1	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2
270	1	2	4	2	1	2	4	1	4	3	2	4	1	2	1	2	4	2	3	3	2	1	4	1	4	3	2	4	1	2
271	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2
272	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	2	2	1	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2
273	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2
274	2	3	5	2	3	3	2	3	5	1	5	2	1	2	3	3	2	3	5	5	2	2	2	3	5	1	5	2	1	3
275	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2
276	2	3	5	2	3	3	2	3	5	1	5	2	1	2	3	3	2	3	5	5	2	2	2	3	5	1	5	2	1	3
277	1	2	4	2	4	2	3	4	1	3	2	1	4	4	1	2	4	4	4	3	2	1	3	4	1	3	2	1	4	2
278	4	2	1	5	3	4	3	1	4	5	2	5	1	4	4	2	5	2	3	3	2	4	3	1	4	5	2	5	1	2

Variable 2. Gestión administrativa

GESTION ADMINISTRATIVA																														
PLANEACION					ORGANIZACION									DIRECCION						CONTROL										
ID	MISION		OBJETIVOS		CRONOGRAMA		PRESUPUESTO		MODELO ORGANIZACIONALES		ORGANIGRAMA		MANUALES ORGANIZACIONALES		CONDICIONANTES ORGANIZACIONALES		COMPONENTES ORGANIZACIONALES		INDIVIDUOS	MOTIVACION	COMUNICACION	CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTABLECER ESTANDARES DE DESEMPEÑO	EVALUAR EL DESEMPEÑO ACTUAL	DEFINIR MEDIDAS CORRECTIVAS					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18								19	20	21	22	23
1	3	5	4	4	1	2	3	5	4	1	4	2	5	1	4	2	1	5	4	1	4	1	3	2	5	4	2	1	1	4
2	2	2	1	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	1	3	2	2	3
3	3	2	3	3	1	3	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	1	2	2	1
4	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	1
5	3	2	5	4	4	2	3	1	5	4	3	4	5	1	2	4	4	1	5	3	4	1	4	5	1	3	2	2	5	4
6	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2
7	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2
8	3	2	2	5	1	2	3	2	2	5	2	3	2	5	2	2	2	2	5	2	2	2	5	1	2	2	2	2	5	2
9	3	2	3	1	4	4	3	1	2	1	4	2	4	1	2	2	4	2	3	1	4	1	4	1	3	2	2	2	4	1
10	4	2	3	1	5	4	4	1	2	1	5	4	1	4	5	2	1	4	3	5	1	4	3	4	5	2	2	3	2	1
11	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	3	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	3
12	3	4	3	1	1	2	4	4	2	1	3	2	4	1	4	2	1	2	4	1	1	1	4	1	4	2	4	3	2	1
13	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2
14	5	2	3	1	1	5	3	1	2	1	3	5	1	1	2	5	1	2	3	1	5	1	3	1	3	5	2	3	5	1
15	2	2	4	2	2	1	1	4	4	2	1	1	2	4	2	4	3	3	2	4	2	2	4	2	4	2	4	4	3	4
16	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	1	1	1	2	2	1
17	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2	1	2	2	3	3	2
18	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2
19	3	2	3	4	1	2	3	1	4	4	3	2	1	1	4	2	4	2	3	1	4	1	3	1	4	2	2	3	2	4
20	2	1	2	1	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	3	2	1	1	2	2	1
21	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2
22	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1	2	2
23	3	2	2	5	1	2	3	2	2	5	2	3	2	5	2	2	2	2	5	2	2	2	5	1	2	2	2	2	5	2
24	3	2	3	1	4	4	3	1	2	1	4	2	4	1	2	2	4	2	3	1	4	1	4	1	3	2	2	3	2	4
25	4	2	3	1	5	4	4	1	2	1	5	4	1	4	5	2	1	4	3	5	1	4	3	4	5	2	2	3	2	1
26	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	3	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	3
27	3	4	3	1	1	2	4	4	2	1	3	2	4	1	4	2	1	2	4	1	1	1	4	1	4	2	4	3	2	1
28	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2
29	5	2	3	1	1	5	3	1	2	1	3	5	1	1	2	5	1	2	3	1	5	1	3	1	3	5	2	3	5	1
30	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	3	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	3
31	3	4	3	1	1	2	4	4	2	1	3	2	4	1	4	2	1	2	4	1	1	1	4	1	4	2	4	3	2	1
32	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2
33	5	2	3	1	1	5	3	1	2	1	3	5	1	1	2	5	1	2	3	1	5	1	3	1	3	5	2	3	5	1
34	2	2	4	2	2	1	1	4	4	2	1	1	2	4	2	4	3	3	2	4	2	2	4	2	4	2	4	4	3	4
35	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	1
36	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	2	2	2	3	3	2
37	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2
38	3	2	3	4	1	2	3	1	4	4	3	2	1	1	4	2	4	2	3	1	4	1	3	1	4	2	2	3	2	4
39	2	1	2	1	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	3	2	1	1	2	1	2
40	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2
41	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2
42	3	2	2	5	1	2	3	2	2	5	2	3	2	5	2	2	2	2	5	2	2	2	5	1	2	2	2	2	5	2
43	3	2	3	1	4	4	3	1	2	1	4	2	4	1	2	2	4	2	3	1	4	1	4	1	3	2	2	4	1	2
44	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2
45	3	2	3	4	1	2	3	1	4	4	3	2	1	1	4	2	4	2	3	1	4	1	3	1	4	2	2	3	2	4
46	2	1	2	1	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	3	2	1	1	2	2	1
47	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2
48	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	1	1	1	1	2	1
49	3	2	2	5	1	2	3	2	2	5	2	3	2	5	2	2	2	2	5	2	2	2	5	1	2	2	2	2	5	2
50	4	2	3	1	4	4	3	1	2	1	4	2	4	1	2	2	4	2	3	1	4	1	4	1	3	2	2	3	2	4
51	3	2	3	1	5	4	4	1	2	1	5	4	1	4	5	2	1	4	3	5	1	4	3	4	5	2	2	1	4	5
52	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	3	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	3
53	3	4	3	1	1	2	4	4	2	1	3	2	4	1	4	2	1	2	4	1	1	1	4	2	4	3	2	1	1	4
54	3	5	4	4	1	2	3	5	4	1	4	2	5	1	4	2	1	5	4	1	4	1	5	1	3	2	5	4	2	1
55	2	2	1	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	3	2

236	3	4	3	1	1	2	4	4	2	1	3	2	4	1	4	2	1	2	4	1	1	1	4	1	4	2	4	3	2	1	1	4	
237	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	3		
238	5	2	3	1	1	5	3	1	2	1	3	5	1	1	2	5	1	2	3	1	5	1	3	1	3	5	2	3	5	1	1	2	
239	2	2	4	2	2	1	1	4	4	2	1	1	2	4	2	4	3	3	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	3	4	2		
240	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1	2	2	1		
241	3	5	4	4	1	2	3	5	4	1	4	2	5	1	4	2	1	5	4	1	4	1	5	1	3	2	5	4	2	1	1	4	
242	2	2	1	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	1	3	2	2	3	
243	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	3	
244	3	2	3	4	1	2	3	1	4	4	3	2	1	1	4	2	4	2	3	1	4	1	3	1	4	2	2	3	2	4	1	4	
245	2	1	2	1	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	3	2	1	1	2	1	2	2	1	
246	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	2	1	3	2	2	3	
247	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	1
248	3	2	2	5	1	2	3	2	2	5	2	3	2	5	2	2	2	2	5	2	2	2	5	1	2	2	2	2	2	2	5	2	
249	3	2	3	1	4	4	3	1	2	1	4	2	4	1	2	2	4	2	3	1	4	1	4	1	3	2	2	3	2	4	1	2	
250	4	2	3	1	5	4	4	1	2	1	5	4	1	4	5	2	1	4	3	5	1	4	3	4	5	2	2	3	2	1	4	5	
251	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	3	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	3	1	
252	3	4	3	1	1	2	4	4	2	1	3	2	4	1	4	2	1	2	4	1	1	4	1	4	2	2	4	3	2	1	1	4	
253	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	3	
254	5	2	3	1	1	5	3	1	2	1	3	5	1	1	2	5	1	2	3	1	5	1	3	1	3	5	2	3	5	1	1	2	
255	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	3	1	
256	3	4	3	1	1	2	4	4	2	1	3	2	4	1	4	2	1	2	4	1	1	4	1	4	2	2	4	3	2	1	1	4	
257	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	3	
258	5	2	3	1	1	5	3	1	2	1	3	5	1	1	2	5	1	2	3	1	5	1	3	1	3	5	2	3	5	1	1	2	
259	2	2	4	2	2	1	1	4	4	2	1	1	2	4	2	4	3	3	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	4	3	4	2	
260	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1	
261	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	
262	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	4	2	2	1	3	2	2	3	
263	3	2	3	4	1	2	3	1	4	4	3	2	1	1	4	2	4	2	3	1	4	1	3	1	4	2	2	3	2	4	1	4	
264	2	1	2	1	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	3	2	1	1	2	1	2	2	1	
265	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	3	
266	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	
267	3	2	2	5	1	2	3	2	2	5	2	3	2	5	2	2	2	2	5	2	2	2	5	1	2	2	2	2	2	2	5	2	
268	3	2	3	1	4	4	3	1	2	1	4	2	4	1	2	2	4	2	3	1	4	1	4	1	3	2	2	3	2	4	1	2	
269	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	3	
270	3	2	3	4	1	2	3	1	4	4	3	2	1	1	4	2	4	2	3	1	4	1	3	1	4	2	2	3	2	4	1	4	
271	2	1	2	1	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	3	2	1	1	2	1	2	2	1	
272	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	3	
273	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1	
274	3	2	2	5	1	2	3	2	2	5	2	3	2	5	2	2	2	2	5	2	2	2	5	1	2	2	2	2	2	5	2	2	
275	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1	
276	3	2	2	5	1	2	3	2	2	5	2	3	2	5	2	2	2	2	5	2	2	2	5	1	2	2	2	2	2	5	2	2	
277	3	2	3	1	4	4	3	1	2	1	4	2	4	1	2	2	4	2	3	1	4	1	4	1	3	2	2	3	2	4	1	2	
278	4	2	3	1	5	4	4	1	2	1	5	4	1	4	2	2	1	4	3	5	1	4	3	4	5	2	2	3	2	1	4	5	

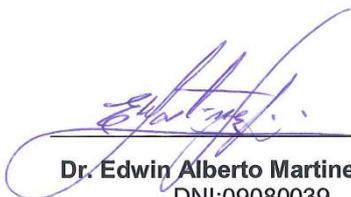


Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Edwin Alberto Martínez López, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018" de la estudiante **Aracely Lizbeth Arevalo Arevalo** y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 19 % verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia que cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 08 de agosto del 2018



Dr. Edwin Alberto Martínez López
DNI:09080039
Docente de la EPG - UCV

Feedback Studio - Google Chrome
Seguro | https://ev.tumitin.com/app/carta/es/?s=1&u=1075197110&lang=es&io=992505368

feedback studio | G.P. | /0 | 3 de 14



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión por competencias y gestión administrativa en el
Gobierno Regional del Callao, año 2018**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestró en Gestión Pública

AUTORA:
Br. Aracely Lizbeth Arevalo Arevalo

ASESOR:
Dr. Edwin Alberto Martínez López

Resumen de coincidencias

19 %

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	14 %
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
3	tesisenxaxia.net Fuente de Internet	<1 %
4	uvadoc.uva.es Fuente de Internet	<1 %
5	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
6	repositorio.ute.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
7	bibdigital.epn.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

Página: 1 de 38 | Número de palabras: 8810 | Text-only Report | High Resolution | Activado

Windows taskbar: File Explorer, Word, S, 12:41 pm, 12/07/2018



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

..... Arevalo Arevalo Aracely Lizbeth

D.N.I. : 74.02.09.25

Domicilio : Av. Belavande Oeste 544 - Comas

Teléfono : Fijo : 536.0057 Móvil : 920.075 842

E-mail : aracely.arevalo.95.18@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Grado : Maestría

Mención : Gestión Pública

Doctorado

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

..... Arevalo Arevalo Aracely Lizbeth

.....

.....

Título de la tesis:

..... Gestión por Competencia y la Gestión administrativa

..... en el Gobierno Regional del Callao, año 2018

Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha : 06/10/2018



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

Escuela de Posgrado

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Arevalo Arevalo Aracely Lizbeth

INFORME TÍTULADO:

Gestión por Competencia y la Gestión
administrativa en el Gobierno Regional del Callao, Año 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestría en Gestión Pública

SUSTENTADO EN FECHA: 15 de Agosto de 2018

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por Mayoría



[Firma]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN