



Competencias del gerente público y clima organizacional
en las UGEL's de Lima Metropolitana.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Eloy Alfredo Cantoral Licla

ASESOR:

Dr. José Muñoz Salazar

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del talento humano

LIMA - PERÚ

2018

Página del jurado



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): ELOY ALFREDO, CANTORAL LICLA

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

COMPETENCIAS DEL GERENTE PÚBLICO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS UGEL'S DE LIMA METROPOLITANA

Fecha: 07 de Marzo de 2016

Hora: 4:30:00 PM

JURADOS:

PRESIDENTE: Dra. Celia Mercado Marrufo

Firma: *[Handwritten Signature]*

SECRETARIO: Dra. Rosalía Zárate Barrial

Firma: *[Handwritten Signature]*

VOCAL: Dr. José Muñoz Salazar

Firma: *[Handwritten Signature]*

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

Aprobado por mayoría.

Habiendo hecho las recomendaciones siguientes:

Profundizar estrategias de Competencia

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

Dedicatoria

El presente trabajo es dedicado a mi querida esposa por su tolerancia y constante apoyo en mi desarrollo profesional y personal.

El autor

Agradecimiento

El presente trabajo fue realizado gracias al apoyo de los trabajadores de las UGEL's de Lima Metropolitana que participaron en las encuestas, a los catedráticos de la Universidad César Vallejo por su valioso aporte académico.

El autor

Declaratoria de autoría

Declaratoria de autoría

Yo, Eloy Alfredo Cantoral Licla, estudiante del Programa. Maestría en gestión pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 40089835, con la tesis titulada "Competencias del gerente público y clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana" presentado, para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, diciembre de 2015


Dr. Eloy Alfredo Cantoral Licla
DNI: 40089835

Presentación

Señores miembros del jurado

Presento la tesis titulada: "Competencias del gerente público y clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana" con la finalidad de determinar la relación de las competencias del gerente público y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana. La tesis es elaborada como requisito solicitado por la escuela de post grado de la universidad cesar vallejo para obtener el grado académico de magister en gestión pública.

En el primer capítulo se expone la introducción, la misma que contiene la Realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, la justificación del estudio, las hipótesis y los objetivos de investigación. En el segundo capítulo se presenta el método, en donde se abordan aspectos como: el diseño de investigación, las variables y su operacionalización, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. Los capítulos III, IV, V, VI, y VII contienen respectivamente: los resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones y referencias.

El autor.

Lista de contenidos

	Página
PÁGINAS PRELIMINARES	ii
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Lista de contenidos	vii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
I. Introducción	15
1.1. Realidad problemática	16
1.2. Trabajos previos	18
1.3. Teorías relacionadas al tema	24
1.4. Formulación del problema	53
1.5. Justificación del estudio	55
1.6. Hipótesis	56
1.7. Objetivos	57
II. Método	59
2.1. Diseño de la investigación	60
2.2. Variables, operacionalización	61
2.3. Población y muestra	64
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	65
2.5. Métodos de análisis de datos	69
2.6. Aspectos éticos	69
III. Resultados	70
IV. Discusión	93
V. Conclusiones	97
VI. Recomendaciones	100
VII. Referencias	103
Anexos	109
Anexo 1 Matriz de consistencia	
Anexo 2 Instrumentos	

Anexo 3 Validez de los instrumentos

Anexo 4 Permiso de la institución donde se aplicó el estudio

Anexo 5 Base de dato

Anexo 6 Artículo científico

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de la variable competencias gerenciales	63
Tabla 2 Operacionalización de la variable Clima Organizacional	63
Tabla 3 Distribución de la población	64
Tabla 4 Distribución de la muestra en las UGEL's de Lima Metropolitana	65
Tabla 5 Juicio de expertos para el instrumento que mide las competencias gerenciales	68
Tabla 6 Juicio de expertos para el instrumento que mide el clima organizacional	68
Tabla 7 Niveles de confiabilidad	68
Tabla 8 Descripción de la variable competencias gerenciales en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015	71
Tabla 9 Descripción de la dimensión orientación a los resultados en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015	72
Tabla 10 Descripción de la dimensión comunicación efectiva en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015	73
Tabla 11 Descripción de la dimensión actitud de servicio en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015	74
Tabla 12 Descripción de la dimensión trabajo en equipo en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015	75
Tabla 13 Descripción de la dimensión innovación y mejora continua en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015	76
Tabla 14 Descripción de la dimensión liderazgo en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015	77

Tabla 15 Descripción de la dimensión sentido de urgencia en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015	78
Tabla 16 Descripción de la variable clima organizacional en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015	79
Tabla 17 Descripción de la dimensión autorrealización en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015	80
Tabla 18 Descripción de la dimensión involucramiento laboral en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015	81
Tabla 19 Descripción de la dimensión supervisión en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015	82
Tabla 20 Descripción de la dimensión comunicación en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015	83
Tabla 21 Descripción de la dimensión condiciones laborales en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015	84
Tabla 22 Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables competencias del gerente público y el clima organizacional.	85
Tabla 23 Coeficiente de correlación de Spearman entre la orientación a resultados y el clima organizacional.	86
Tabla 24 Coeficiente de correlación de Spearman entre la actitud de servicio y el clima organizacional.	87
Tabla 25 Coeficiente de correlación de Spearman entre la comunicación efectiva y el clima organizacional.	88
Tabla 26 Coeficiente de correlación de Spearman entre el Trabajo en equipo y el clima organizacional.	89
Tabla 27 Coeficiente de correlación de Spearman entre el Liderazgo y el clima organizacional.	90
Tabla 28 Coeficiente de correlación de Spearman entre la innovación y mejora continua y el clima organizacional.	91
Tabla 29 Coeficiente de correlación de Spearman entre el sentido de urgencia y el clima organizacional.	92

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Niveles que alcanzan las competencias gerenciales en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.	71
Figura 2. Niveles que alcanzan la dimensión orientación a los resultados de los gerentes en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.	72
Figura 3. Niveles que alcanzan de la dimensión comunicación efectiva de los gerentes en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.	73
Figura 4. Niveles que alcanzan de la dimensión actitud de servicios en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.	74
Figura 5. Niveles que alcanzan de la dimensión trabajo en equipo en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.	75
Figura 6. Niveles que alcanzan de la dimensión innovación y mejora continua en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.	76
Figura 7. Niveles que alcanzan de la dimensión liderazgo en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.	77
Figura 8. Niveles que alcanzan de la dimensión sentido de urgencia en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.	78
Figura 9. Niveles que alcanzan la variable clima organizacional en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.	79
Figura 10. Niveles que alcanzan la dimensión autorrealización en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.	80

Figura 11. Niveles que alcanzan la dimensión involucramiento laboral en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.	81
Figura 12. Niveles que alcanzan la dimensión supervisión en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.	82
Figura 13. Niveles que alcanzan la dimensión comunicación en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.	83
Figura 14. Niveles que alcanzan la dimensión condiciones laborales en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.	84

Resumen

En la investigación titulada: competencias del gerente público y clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana, el objetivo general de la investigación fue estudiar la correlación entre ambas variables en el contexto de la reforma del Estado a través de la implementación de la Ley SERVIR.

El tipo de investigación es básica, el nivel de investigación es descriptivo correlacional, de diseño no experimental y el enfoque es cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 244 trabajadores de las UGEL's de Lima Metropolitana. La técnica que se utilizó es la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario. Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad del instrumento se utilizó el alfa de Cronbach.

En la presente investigación se arribó a la conclusión que existe relación directa y moderada entre las competencias del gerente público y clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman ($\text{sig. bilateral} = .000 < .05$; $\text{Rho} = 0.596$).

Palabras Clave: competencias gerenciales, clima organizacional, educación, gestión.

Abstract

In the research entitled: powers of the public manager and organizational climate in UGELs of Lima, the overall objective of the research was to study the correlation between the two variables in the context of state reform through the implementation of the Law SERVIR.

The research is basic research level descriptive correlational, not experimental design and approach is quantitative. The sample consisted of 244 teachers of educational institutions in metropolitan Lima. The technique used is the survey and data collection instrument was the questionnaire. Expert judgment is used for validity of the instruments and instrument reliability Cronbach's alpha was used.

In the present investigation the conclusion was reached that there is direct relationship between skills and moderate public manager and organizational climate in UGELs of Lima. What it is shown by the Spearman test (bilateral sig = .000 < .05 ; . Rho = 0.596).

Keywords: management skills, organizational climate, education, management.

I. Introducción

1.1. Realidad problemática

Hoy más que nunca resulta evidente que en la educación se vive una aguda crisis que se manifiesta en la interacción entre los agentes educativos, pero que tiene como factores, entre otras, las decisiones que toman los gobiernos de turno. Esta crisis se verifica a través de la observación de un ambiente de desconfianza entre funcionarios de los diversos estamentos de la educación, directivos y profesores, profesores y padres de familia, etc. Lo anterior dificulta el trabajo en equipo en las instituciones que dirigen la educación a nivel regional y local, así como entre los mismos miembros de una institución educativa. Lo antes mencionado generando un clima organizacional inadecuado para conseguir los objetivos en diversos ámbitos.

A través del Informe N° 147 (2009) titulado “Aportes de la Defensoría del Pueblo para una Educación sin Corrupción”, en su conclusión 24 señala que los casos más recurrentes de riesgos de corrupción en los siguientes aspectos: Irregularidades en los procesos administrativos, irregularidades en la planilla de pago, irregularidades en la contratación, nombramiento y desplazamiento de personal, falta de transparencia en la ejecución del presupuesto asignado.

El Ministerio de Educación (MINEDU) ha establecido políticas prioritarias que sirven para elevar la calidad del servicio que se brinda en el ámbito educativo y poder lograr que los estudiantes mejoren sus logros de aprendizaje, y trabaja sobre cuatro ejes estratégicos prioritarios: 1) Revalorización de la carrera docente, 2) Calidad de aprendizaje, 3) Infraestructura educativa y 4) Gestión.

Basado en estos cuatro ejes estratégicos prioritarios el MINEDU, con la finalidad de lograr que la gestión sea eficiente en las UGEL's de Lima Metropolitana, a partir del año 2012 celebró un convenio con SERVIR a fin de seleccionar a través de una evaluación rigurosa (conocimientos, psicológicas y entrevista personal) a Gerentes Públicos que ocuparon las plazas de jefatura (Asesoría Legal, Administración, Gestión Institucional, Jefatura de Personal y Logística), percibiendo un sueldo mensual de aproximadamente 12,000.00

nuevos soles mensuales. Sin embargo, el personal administrativo que ocupa una plaza CAP en las sedes administrativas percibe una ganancia cada mes que fluctúa entre los 1,000.00 y 1,300.00 nuevos soles, siendo una población de 650 trabajadores. Como se puede entender, estos hechos suscitan inconformidad y conflictos que pueden mellar el clima organizacional en estas instituciones.

También denominado ambiente de trabajo o contexto laboral; es un tema álgido para las empresas que buscan ser competitivas y brindar un servicio, donde cada día sirva para mejorar, mediante la aplicación de metodologías que sirvan en el interior de la empresa.

Por otro lado, el MINEDU a la fecha no ha evaluado el desempeño laboral de los gerentes públicos, lo cual no permite determinar si efectivamente esta política de intervención en las sedes administrativas podría ser un modelo a copiar por los gobiernos regionales, toda vez, que a través de distintos estudios realizados por defensoría del pueblo arrojan que el sector educación es uno de los que encabeza altos niveles de corrupción y falta de eficiencia en la gestión.

El estudio se efectuó teniendo en cuenta las percepciones de los trabajadores de las UGEL's de Lima metropolitana. Debe tenerse en cuenta que estas instituciones tienen a su cargo población docente que bordean los 140,000.00 profesores siendo el 30% de toda la población a nivel nacional, lo cual exige que exista una gestión eficiente en cada sede administrativa, para que puedan hacer una distribución eficaz de los recursos y esto genere un impacto positivo en la población.

Por todo lo antes mencionado, el presente trabajo de tiene por objeto describir el desempeño de los gerentes públicos y el clima en las organizaciones en las mencionadas entidades, del mismo modo establecer la relación entre ambas variables tan importantes en el desarrollo de la gestión educativa a nivel de UGEL's.

1.2. Trabajos previos

1.2.1. Trabajos previos internacionales

Guerrero (2004) Realizó una investigación titulada “*Los gerentes que trabajan en entidades del Estado pintados por sí mismos*”. Donde señala que la novedosa gerencia gubernamental es un ensayo que tiene un costo elevado asumido por las personas que realizan sus contribuciones. Los directivos que laboran en entidades estatales son en su mayoría ex trabajadores de compañías particulares, cuyos “resultados” de desempeño se desconoce; pero en su desempeño dentro de las entidades del estado han creado deficiencias que actualmente podemos visualizar. Los directivos que laboran en entidades públicas cercada por el sistema a partir de tiempos anteriores, en la actualidad tiene una operación con muchas falencias, por estar orientado en políticas que no se centran en el servicio. Donde concluye que los gerentes que están laborando en las entidades públicas no saben gerenciar. El motivo es que no se prepararon en administración pública, carecen de ideas claras sobre el contexto donde trabajan, no conocen la envergadura ni en significado de servicio.

Hernández (2010) realizó trabajo cuyo título es *¿De burócratas a gerentes públicos? el yo ideal organizacional*, publicado en la Revista Multidisciplina; Este trabajo representa un limitado y arriesgado intento de aproximación al campo de la administración pública con elementos teóricos del psicoanálisis. Donde concluye en lo siguiente: Esta gerencia pública, que oferta una administración pública eficaz y eficiente, intenta cambiar el funcionamiento de las organizaciones gubernamentales y crear nuevas reglas de operación para aquellos que interactúan en ellas. Pretende modelar psíquicamente a los funcionarios públicos, para volverlos congruentes con su lógica gerencial, piensen y se conduzcan como “gerentes públicos” y no como burócratas de una administración que se considera viciada y obsoleta. Intenta establecer una nueva forma de orden y control sobre la fuerza de trabajo, basada en incentivos y reglas para su conducción psíquica. Estos esfuerzos gerenciales están presentes en la administración pública mexicana con pocos resultados.

Bedoya y Obando (2011) en su indagación: *El clima de la organización Institución Educativa Nuestra Señora de la candelaria, contexto adecuado para medir la calidad educativa*, para lograr el nivel de magister en alta dirección de servicios educativos en la Universidad de San Buenaventura, Santiago de Cali Colombia. Los autores arribaron a lo siguiente: El clima en organizaciones ligadas al ámbito escolar es un elemento esencial analizar el funcionamiento entre el ser de las personas, las emociones y las relaciones con los pares que se suscitan en el contexto de una entidad educativa perteneciente al siglo XXI. Razón por la cual, se puede clarificar que el clima organizacional es muy importante para conseguir los objetivos institucionales, lo cual implica que los funcionarios que ocupan cargos gerenciales están en la obligación de saber conducir al conjunto de personas dentro de una institución para poder concretar lo planificado.

León (2009) en su investigación: *El clima en la organización y su incidencia en la satisfacción laboral de los profesores de las entidades que corresponden a la educación Inicial de la Fundación Niño Bolívar*, su indagación es descriptivo correlacional, la muestra conformado por 42 maestros; empleó el instrumento para recabar datos fue el cuestionario, correspondiente a la escala de Likert y llegó a obtener resultados que se mencionan seguidamente: Las correlaciones son altamente positivas ($p < 0.01$), en cuanto a la variable clima organizacional, este resultado se obtuvo luego de analizar sus distintas dimensiones con los estadísticos correspondientes, también aspectos ligados a las relaciones entre personas y los diversos controles en cuanto a la relación con los pagos y los destacados profesionales que se puedan suscitar. Estos datos confirman que la variable clima organizacional debe mejorar, por ende, mejorará la satisfacción laboral en los trabajadores que están dentro de la institución.

Mayor (2012) en su estudio: *Clima en las organizaciones y liderazgo de los directores en los colegios del Municipio Mara*; arribo a los resultados: Dentro de los factores que repercuten en la variable clima organizacional en los colegios que pertenecen al Municipio Mara, se hallaron ventajas en cuanto a las condiciones dentro del contexto donde desempeña sus actividades. Cuando se plantea la relación entre la variable clima organizacional y la variable estilos de liderazgo de

los directores de las instituciones educativas que pertenecen al Municipio Mara, se obtuvo una relación baja según los datos que arrojaron los estadísticos luego de analizar las variables, se observa un clima autoritario paternalista por parte de los directivos de esta entidad.

Uría (2011) menciona en su tesis titulado: *El Clima en las organizaciones y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Compañía limitada de la Ciudad de Ambato*, desarrollado en la Universidad de Ambato en el país del Ecuador; al finalizar la investigación asumió: El desempeño laboral de los empleados sufre influencia negativa porque se aplica un liderazgo autocrático, este tipo de gerencia cierra toda comunicación con los trabajadores y estos no pueden dar a conocer sus ideas o aportaciones que podrían realizar para resolver un problema dentro de la institución, por ello se nota la presencia de falta de motivación en los trabajadores porque sienten que sus esfuerzos no son valorados por los directivos de la organización.

1.2.2. Trabajos previos nacionales

Sotomarino y otros (2012) elaboraron un estudio denominado: *Consultoría con la finalidad de evaluar el diseño, proceso y conclusiones del grupo de gerentes públicos*. Este trabajo tuvo como objetivo estudiar y monitorear los procedimientos y los resultados del (CGP), que fueron transferidos a instituciones que forman parte de diversos rangos gubernamentales; las técnicas de recojo de información fueron la revisión documental y entrevistas a 7 funcionarios de SERVIR, encuestas a 142 gerentes que trabajan para el Estado y 21 jefes de gerentes públicos. Entre los resultados se halla que entre los logros más importantes que ha tenido el gerente público es el aporte de cada participante es el modelo del trabajo colaborativo, el correcto manejo del presupuesto público, mejorar la imagen de la institución, fortalecimiento de la gestión institucional, entre otros. Las responsabilidades de los gerentes gubernamentales tienen influencia en la gestión y además en el personal que labora en los diversos puestos de trabajos dentro de las instituciones.

Banda (2014) realizó una investigación titulada: *Calidad de gobierno en los asesores y gerentes que laboraron contratados por el fondo de respaldo para gerentes del gobierno regional de Arequipa*. Aquí se analiza la calidad de gerencia (FAG) del Gobierno Regional de Arequipa entre los años del 2011 al 2014. Los principales resultados a los que arriba el estudio: Las críticas de la opinión pública hacia los gerentes que laboran en el ámbito regional, es debido al desconocimiento de sus propias responsabilidades que le son asignadas según su puesto de trabajo. Además, se arriba que no hay la posibilidad de evaluar el desempeño de los gerentes asignados, ya que, el Gobierno Regional no tiene indicadores que puedan medir el rendimiento del desempeño de manera minuciosa, por lo que es más complicado saber si estas cumpliendo o no con los estándares de calidad respecto al servicio que brindan a los ciudadanos.

Iacoviello (2011) realizó un estudio titulado: *Diagnóstico de las entidades que brindan Servicio Civil en América Latina en el Perú*. La propuesta metodológica se inicia con la elaboración de un sondeo para diagnosticar el tipo de servicio que brinda el equipo de trabajo que labora en instituciones del Estado peruano entre los años 2004 y primer mes del 2011. El estudio llega a las siguientes conclusiones: Ha mejorado el sistema de reclutamiento y de los concursos a plazas en los estamentos del estado, siendo exigentes en los perfiles solicitados, además se ha mostrado mayor flexibilidad en los procedimientos de contrataciones. También se ha mejorado el sistema de información con la que cuenta las instituciones del estado, pero aún se observa debilidades en la GRH, debido a que carece de estrategias y herramientas ocasionados por la verticalidad del sistema. Otro factor que se debe cambiar es lo relacionado a las grandes diferencias salariales, causada por la dispersión normativa, lo que trae repercusiones y contrariedades cuando se intenta transformar el sistema en uno basado en la meritocracia, aprendizaje continuo para la mejora profesional y sobre todo la vocación de servicio.

Añaños y Torres (2013) realizaron la investigación: *Relación del clima en la organización y el desempeño docente del nivel primaria en la Instituciones Educativas del Distrito de Barranco 2013*, para lograr el nivel de magister en

Administración de la Educación; en la Universidad César Vallejo. Su objetivo fue determinar el grado de relación existente entre la variable clima organizacional y la otra variable: desempeño laboral, el tipo de indagación fue básico; cuyo diseño fue la investigación no experimental - descriptivo de corte transversal, trabajaron con una población de 9 colegios, la muestra de 132 personas entre docente y personal administrativo de las entidades mencionadas, para el recojo de datos utilizaron como instrumentos guías de encuestas de preguntas abiertas y cerradas. Las conclusiones a las que arribaron fueron: El clima organizacional tiene una relación baja con relación al desempeño laboral de los docentes en sus centros de trabajo de los ciclos básicos, además se avizora una relación baja entre clima organizacional y eficacia del personal en las entidades pertenecientes al distrito de Barranco, asimismo se muestra una relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral docente en las entidades de la educación básica del Distrito de Barranco.

Calderón y Flores (2014) realizaron su tesis titulado: *Clima en las organizaciones y satisfacción del trabajo en las instituciones educativa que corresponden a educación básica regular - San Vicente de Cañete 2013*, con la finalidad de lograr el título de magister en Administración de la Educación, otorgado por la universidad Cesar Vallejo; cuyo objetivo es: Determinar el grado de relación entre la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral, su muestra fue representado por 131 profesores de seis colegios de la UGEL N° 08 Cañete. Llegó a las siguientes conclusiones: Existe una correlación muy alta entre la variable clima organizacional y la satisfacción laboral de los profesores que laboran en la EBR entorno al Distrito de San Vicente de Cañete ($r=0.912$ p valor = $000<.05$), segundo, también hay una correlación muy alta entre la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral en las dimensiones: Potencial humano ($r=0.883$), diseño organizacional ($r=0,894$) y cultura organizacional ($r=0.933$) de los profesores que trabajan en la EBR, correspondientes al Distrito de San Vicente de cañete.

Jiménez y Medina (2013) en su tesis: *Relación entre el clima de las organizaciones y el desempeño docente en las I.I. E.E. correspondientes a la red*

Nº09 UGEL 05 de SJL Lima 2012, con la meta de alcanzar el nivel de magister en educación, con mención en Administración de la Educación, en la Universidad César Vallejo, El tipo de indagación utilizado fue el descriptivo correlacional cuyo diseño fue el no experimental, el trabajo se hizo con 185 docentes, para lo cual emplearon como instrumentos para recabar datos, una serie de cuestionarios. Los autores llegaron a las siguientes conclusiones: La variable clima organizacional y la variable desempeño docente se hallan relacionados directamente en las I.I.E.E. correspondientes a la Red Nº09 UGEL 05 Distrito SJL Lima 2012.

Mascco y Rojas (2013) realizaron la tesis titulada: *Clima organizacional y satisfacción laboral de los profesores de la red Nº 11 de Condevilla en San Martín de Porres*, Emplearon la indagación básica y descriptiva , de diseño descriptivo correlacional , no experimental, transversal, trabajaron con 171 docentes de 11 colegios correspondientes a la red Nº 1, para la recolección de datos se utilizó reactivos ligados a la variable clima organizacional y a la variable satisfacción laboral, al final del estudio arribaron a los siguientes resultados: Se observa una relación significativa entre la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral de los maestros de la red Nº 11 del contexto perteneciente a Condevilla, ubicado en el distrito de San Martín de Porres.

Molocho (2010) realizó su indagación que lleva el título de: *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL Nº 01 Lima Sur 2009*, analizó a 101 individuos (12 personas del órgano de Dirección, 34 que corresponden al órgano de línea, 02 designados al órgano de Asesoría, 47 que laboran en el área del órgano de apoyo y 06 que forman parte del órgano de control). El instrumento que uso para recabar cifras e información fue el cuestionario, se midió los indicadores de actitudes para obtener datos sobre el clima organizacional y de la variable gestión institucional. La indagación fue descriptiva, del tipo cuantitativo, de corte transversal. Los resultados obtenidos: Que la variable clima institucional influye en un 43% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL Nº01 Lima Sur. El factor clima institucional influye en el diseño organizacional en un 43.8% en la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL Nº 01 Lima Sur.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Definición de competencias del gerente

Existen diferentes concepciones e ideas acerca de la palabra “competencias” causando controversias, cada autor otorga sus pensamientos referentes al tema mencionado, de acuerdo a su bagaje cultural y a los paradigmas que maneje. Entre los autores que estudian el tema se encuentra Benavides (2002), encamina la definición respetando los conceptos de origen. Por ello, arguye que: Boyatzis conceptúa a las competencias de manera global, aludiendo a las cualidades de los individuos, estas características pueden ser motivaciones, destrezas o conocimientos que posee una persona y que le sirve para desempeñar funciones dentro de una organización, contribuyendo a la consecución de metas. Al respecto el estudioso Woodruffe, manifiesta que es un término usado constantemente para referirse a las cualidades internas y externas que muestre un ser humano cuando cumple los roles que impliquen su puesto de trabajo dentro de una organización.

Los autores Hornby y Thomas (1989), sugieren que “los gerentes cuentan con un conjunto de conocimientos, destrezas que los hacen competente para realizar las responsabilidades que son propias de los encargados de una institución para encaminarlas hacia el éxito, logrando la mayor productividad” (p. 56).

Además, es importante establecer las diferencias individuales sobre la competitividad en el cumplimiento de sus funciones, existen motivos por los cuales unas personas tienen un mejor desempeño que otras, entonces se puede definir al término competencias con las características que tiene una persona para cumplir eficientemente con las actividades de su puesto de trabajo. De ello dependerá su permanencia en la organización, el cumplimiento adecuado de sus labores y el deseo que tenga por permanecer en las entidades, contribuyen a que

la empresa alcance sus objetivos”, (Benavides 2002).

Otra idea sobre competencias, la plantea Tobón (2006), es un concepto que “causa controversias dentro de la cultura de una organización contemporánea” (p. 32).

Soto (2002) adiciona, que no hay claridad si competencias se refiere a la “capacidad de los individuos de hacer algo, a lo que deben hacer para cumplir cabalmente sus actividades para alcanzar el éxito en las organizaciones” (p. 32).

Otra opción al respecto es que el termino competencia también ha sido visualizada dentro de la educación, como metas a lograr dentro del perfil del estudiante, que se ha convertido en la actualidad como los fines que persigue la educación de nuestro país. Torrado (2000), tal como arguye Zubiría (2002), por ello la mayoría de los sistemas educativos en el sur de América basan sus enfoques en la noción de competencias sin manejar un concepto claro de ellos.

Partiendo de estas concepciones, se entiende por competencias al conjunto de conductas observables y cotidianos que hacen posible el logro de objetivos en una actividad o función dentro de una entidad” Tobón, (2006, p. 65). Se arriba a la conclusión de que competencias son las destrezas y talentos que se ponen en práctica en el desempeño de labores específicas, dentro de un determinado espacio de trabajo en una organización, otorgando el éxito de un individuo cuando cumple cabalmente sus responsabilidades.

Es vital destacar que en el contexto educativo se plantea el término competencias con la intención de encaminar las pautas y procedimientos a través de diferentes saberes, como los siguientes: conocer, hacer, ser y convivir. Este paradigma maneja el enfoque global para encaminar la educación de los alumnos hacia un enfoque holístico. Esta visión también se plasma en las organizaciones como cualidades que poseen sus colaboradores en el desarrollo de sus

actividades, incluyendo a los gerentes, quienes conducen a las instituciones.

Dimensiones de la variable competencias del gerente:

Orientación a resultados

De acuerdo con Benavides (2002), la inclinación a conclusiones es:

La destreza para interactuar con urgencia cuando se presente situaciones en las que se deba tomar decisiones que impliquen la mejoría de la entidad, únicamente con la meta de suplir los requerimientos de los consumidores y de esa manera estar un paso delante de los negocios de la competencia. (p. 19)

Desde la perspectiva el gerente prevé circunstancias que puedan causar dificultades a largo-medio plazo, y de esa manera evitar situaciones problemáticas para la organización, mediante la toma de decisiones y empleando estrategias necesarias. La implementación de los resultados implica contar con planes de contingencia con la intención de disminuir o aplacar las situaciones conflictivas que puedan surgir. Además, los gerentes deben manejar la información necesaria para que las decisiones se den en el momento pertinente.

Comunicación efectiva

Camargo y Delgado (2012), sostienen que:

Ser competente en la comunicación, se refiere a las habilidades que se emplean para transmitir con eficiencia datos con las demás personas, para lograr establecer acuerdos referentes a un tema determinado. Estas destrezas abarcan más que únicamente utilizar medios audiovisuales, o sea, La comunicación puede tener diversos contextos, puede ser los llamados face you face, ligados a la redacción o a aquellas realizadas en tiempo real debido a los

adelantos tecnológicos, todos estos procesos con la intención de estar en constante coordinación entre los miembros de una comunidad organizacional en cualquier ámbito, partiendo desde el local y llegar hasta el nivel mundial. (p. 67)

En toda organización, el aspecto comunicativo es importante para intercambiar información con los miembros de una empresa. Este intercambio no solo de ideas sino también de sentimientos emplea distintos canales para darse con claridad, pueden ser de manera escrita, de forma verbal e incluso mediante gestos y señas, todo ello con el objetivo de coordinar un equipo de trabajo que están a cargo de las actividades del proyecto organizacional, cuyos colaboradores pueden encontrarse en distintos departamentos de nuestro país o en alguna parte del mundo. La comunicación empleada con los colaboradores dentro de la entidad puede ser formal cuando se emplean documentos diversos para informar eventos trascendentales para el cumplimiento de metas, cuidando el intercambio de información constante. Por otro lado, tenemos la comunicación informal, que se emplea para fortalecer los lazos sociales y cimentar el trabajo colaborativo dentro de la entidad y que se vea reflejado desde el exterior.

El intercambio de ideas para que sea considerada efectiva y esté ligada a las destrezas de un gerente deben tener un fin específico y poseer la característica de ser clara, debido a que todos los seres humanos son por naturaleza seres comunicativos, que desean transmitir sus ideas y pensamientos. Pero para que el intercambio de información y de emociones sea efectiva se debe emplear los diversos elementos que nos ofrece el lenguaje, porque solo así podremos crear una atmósfera que nos permita reflexionar sobre una problemática y estaremos en la capacidad de manifestar nuestra opinión sobre temas que se relacionen directamente al quehacer profesional o personal.

En un contexto, donde la comunicación falla, pueden ocasionar problemas de envergadura social, causada por individuos que manifiestan términos que no se relacionan con el tema o quizás pueden decirlo en momentos inadecuados. El intercambio de ideas y emociones es medular para una organización, ya que es el único medio para transmitir la planificación que realiza la empresa y sobre todo en

la socialización con todos los integrantes de la empresa o institución donde se comuniquen las actividades que deben realizar para el cumplimiento de sus funciones.

Actitud de servicio

De acuerdo con Benavides (2002), consistió:

Encontrar y lograr satisfacer las necesidades de los requerimientos de los clientes en un momento oportuno. El comportamiento en la interrelación traerá ventajas a medida que se mejore el servicio, una situación que merece atención para lograr el cambio, que la persona esté dispuesta a adaptarse a la nueva situación o nuevos procesos que se puedan instaurar en el trabajo, personas que muestren actitudes positivas listas para asumir retos de cambio que mejoren su desempeño; deben ser motivados través de actividades donde expresen sus ideas, sentimientos y opiniones. (p. 36)

Por ello, el cambio de comportamiento debe encaminarse hacia una meta, acompañado de un compromiso para mejorar la atención al público, además se puede situar esta idea en el campo educativo, brindando una actitud de cambio, mejorando los procesos educativos para otorgar calidad en los aprendizajes y en el fortalecimiento de competencias en los alumnos.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo, según Delgado (2001) precisó:

Es vital para el desarrollo de actividades en el trabajo, realizar un trabajo colaborativo es más enriquecedor porque se cuenta con la perspectiva de un grupo de personas donde cada una contribuye con sus conocimientos y experiencias para mejorar los procesos en la realización de las actividades dentro de la empresa, donde los trabajadores aportan con sus habilidades y destrezas en el planteamiento de las soluciones a múltiples inconvenientes que

puedan surgir; o en todo caso hace referencia a la mejora de un proceso para implementarlo en la planeación del siguiente año mejorando algún aspecto donde hayan falencias. (p. 69)

Gordon (2000), refiere que:

El trabajo colaborativo debe estar encaminado hacia la cultura de la organización, a que cada integrante de la empresa la tiene que asumir como una forma de trabajo que mejora los procedimientos y por ende la calidad de los productos o, en estos casos la calidad de los servicios. (p. 38)

Se entiende que instaurar un trabajo en equipo necesita de líderes que utilicen una comunicación asertiva donde los empleados se comprometan con las metas de la empresa y realicen sus actividades siguiendo los procesos señalados, siempre y cuando no observen deficiencias, si se diera el caso están en la obligación de comunicarlo para que se elaboren planes de contingencia que pueda salvaguardar la calidad de los servicios.

Delgado (2001), señala que:

El trabajo colaborativo es mejor cuando se espera que la comunicación en una empresa mejore, para ello, cada equipo presenta su propuesta en base a proyectos de mejora, la exposición de sus ideas requiere de ciertas pautas en la interacción para que resulte fructífera y se puedan modificar aquellos estilos que causen inconvenientes a la hora de tomar decisiones en beneficio de la organización. (p. 49)

Según el autor (Gibson y col. 2003) indicó:

El trabajo en equipo posee tres factores: Equipo para la resolución de problemas: se busca un grupo de personas con habilidades específicas, que formen parte de la misma área, que ayuden a solucionar deficiencias en los procesos o actitudes que puedan surgir dentro de la compañía. En segundo lugar, el equipo

transfuncional: está conformado por individuos que buscan estrategias para unir los trabajos de todas las áreas y que cada una contribuya con la parte de le corresponde en la consecución de actividades, metas y finalmente objetivos de la empresa, basada en procesos, en este factor, cuando el problema es largo existe mayor rotación de los integrantes, finalmente tenemos el Equipo de trabajo autodirigidos: conformados por 10 a 15 personas, aquellos son los encargados de asignar responsabilidades a cada integrante de la empresa, también elige los procesos más idóneos para que sean implementados en la compañía, regidos con la idea de incrementar la productividad, empleando los recursos de manera eficiente. (Gibson y col. 2003)

Innovación y mejora continua

Según Zapata (2014), entiende que:

La innovación y mejora continua son las destrezas que posee un individuo, al momento de proponer soluciones innovadoras para resolver problemas que se generan en un contexto, la manera de solucionar conflictos está directamente ligados a la conducta; ya que esta será un factor determinante cuando se proceda a la negociación correspondiente en aras de solucionar conflictos, brindar un ambiente de trabajo adecuado y de respeto mutuo puede aumentar la creatividad. (p. 41)

A mi parecer estas ideas deben regir los procedimientos que implantan el área de Recursos Humanos, quienes buscan trabajadores con ciertos perfiles y también deben tener mecanismos para conservar al personal calificado para los puestos de trabajos, los colaboradores deben contar con características innovadoras como la capacidad de asociar, cuestionar, observar y desarrollar contactos para mejorar sus procesos.

Los recursos humanos con estas cualidades pueden mejorar

constantemente y se convierte en una fortaleza para las organizaciones porque este tipo de personas contribuyen al mejoramiento de la empresa, cuya imagen se proyecta en el mercado. Muchas organizaciones exitosas están gerenciadas por líderes innovadores, por ello se requiere de un equipo de colaboradores con ideas nuevas que vean las cosas de diferentes aspectos para poder hallar soluciones más sencillas y tal vez con menor inversión, llegando al punto de la eficiencia de los procesos en aras del logro de objetivos institucionales.

Liderazgo

Las empresas exitosas deben tener un gerente que cuente con cualidades necesarias para que pueda conducir una organización, dentro de esas virtudes es poseer un pensamiento innovador, un trato respetuoso que le permita canalizar las potencialidades, actitudes e ideas de los colaboradores para alcanzar el norte que se ha planteado la institución.

Desde la perspectiva de Lussier y Achua, (2002), el liderazgo “es una interacción influyente que tienen los líderes hacia los seguidores, para lograr los objetivos organizacionales, mediante el cambio”.

para ampliar el concepto Casado (1999) refiere sobre el liderazgo “como un conjunto de cualidades que sirven de estímulos para los demás y son capaces de crear niveles de logros sobreestimados, mejorando la productividad en la compañía”.

El líder de una organización, debe tener una visión completa de la institución, y estar convencido de lo que se desea obtener como equipo para que sea capaz de transmitir una idea clara a sus colaboradores, el líder de una escuela por ejemplo debe contar con las habilidades interpersonales para que pueda dirigir a los equipos de trabajo, sino sus esfuerzos por lograr las metas no serán eficientes. Los líderes que asumen sus roles de manera eficiente son aquellos que son capaces de delegar funciones, aquellos que tienen la capacidad de negociación y aquellos respetuosos de las ideas de los demás, rescatando aquellas que sirvan para lograr las metas institucionales. El líder se maneja desde diversos enfoques, de acuerdo a las circunstancias que le toquen afrontar,

siempre y cuando no pierda el norte de la organización y cumpla con las actividades que le competen en mejora de la empresa, se debe saber también que el líder no ordena, sino delega funciones, consulta a sus colaboradores antes de tomar decisiones importante y toma en cuenta las sugerencias; de este modo, utiliza el liderazgo más conveniente para la circunstancia presentada.

La debilidad del liderazgo radica en que a veces no se tiene noción de saber cuándo y en qué circunstancias se deben desarrollar las actividades para cumplir con los objetivos trazados. Existen dos tipos de liderazgo según Likert: el primero, centrado en la tarea, es un liderazgo que se enfoca en los resultados, a donde se debe llegar empleando los recursos planificados y siguiendo los métodos establecidos en la planificación, dejando de lado las actitudes. El segundo tipo, es Centrado en las personas, se enfoca en el lado humano, en las dificultades que tienen los trabajadores, enfatiza el trabajo colaborativo y considera las diversas opiniones de los equipos, convirtiéndose en un tipo de liderazgo que trata de comprender las conductas de los trabajadores, ya que sabe que el desempeño juega un rol importante en el cumplimiento de metas organizacionales. (Chiavenato, 2004).

Sentido de urgencia

Según Bolívar (2011), hace referencia John Kotter, a la importancia de centrarse las energías en situaciones más álgidos, quiere decir, que se debe priorizar lo que requiere intervención inmediata y de las que no lo necesitan, este procedimiento, contribuye al logro de resultados, ya que se consideran aporten de valor.

Incrementar la concepción del sentido de urgencia es el primer paso que debe dar un gerente que guía una organización, para llevar a cabo de manera eficiente sus labores y alcanzar sus metas propuestas. Esta idea es planteada por el docente encargado de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, John Kotter, en su última publicación denominada "Crear un sentido de urgencia".

Las grandes compañías deben lograr que sus integrantes, desde los presidentes ejecutivos hasta los trabajadores adopten y pongan en práctica el

sentido de urgencia en toda la organización para lograr beneficios globales. De lo contrario no resulta nada competitiva, perdiéndose la perspectiva de las cosas. Asume Kotter, que la mayoría de empresas que no aplican el sentido de urgencia están condenadas a ser superadas por sus competidores porque toda la organización no cumple con las estrategias implementadas en la planificación.

Nuevo paradigma de gerencia pública

El nuevo modelo de gerencia pública se encuentra en plena evolución, debido a que esta la intención de agregar estrategias, ideas y procesos que han tenido éxito en empresas privadas. Este proceso de cambio tiene que ser de a pocos y que requiere de adaptación y creatividad del marco jurídico del sector gubernamental y también al sistema de valores que rige el sector privado.

La gerencia gubernamental se refiere al procedimiento de direccionar organizaciones del Estado para encaminarlas hacia la consecución de sus objetivos y de su misión propuesta en las políticas públicas, en este ámbito que requiere de negociación efectiva entre los equipos Internos y los agentes externos a la organización, empleando los recursos de manera eficiente.

De los puntos de vista vertidos anteriormente se entiende que el gerente que trabaja en el sector público está obligado a asumir funciones para lograr que su intervención garantice que los objetivos de la organización se logren, para ello se debe tener dominio de las funciones técnicas y de las políticas, que rigen las compañías estatales, donde es preponderante el uso de la negociación como actividad pertinente. Guiar una organización estatal que está ligada a una red interinstitucional es complejo, por ello requiere de dedicación.

La gerencia pública se maneja de manera intersectorial, lo que lo diferencia del ámbito privado, por ello es más compleja y requiere de mayores consensos y de la planificación estratégica.

Según Navarro (2013), El gerente gubernamental es un gerente de políticas en una red interinstitucional, dentro de sus responsabilidades se menciona:

Ser el líder de la organización

Plantar ideas innovadoras y ser un ente activo de las transformaciones en la empresa.

Analizar políticas.

Levar a cabo, monitorear programas de la compañía.

Planificar las estructuras de la empresa.

Iniciar negociaciones intrínsecas y fuera de la organización

Solución de desacuerdos.

Ser portavoz y respaldar los programas de la organización.

Gestionar el talento humano y económicos.

Manejo de información

Supervisar el desempeño de los colaboradores

Tomar decisiones

Analizar diversos escenarios y plantear estrategias

Hacer frente a los conflictos sociales.

Iniciar una cultura organizacional, basado en valores.

Incentivar a los colaboradores.

En base a la lista dada, un gerente gubernamental debe contar con una gama de conocimientos y destrezas para poder cumplir a cabalidad con las responsabilidades que asume al dirigir una empresa con diversas políticas que deben estar presentes en cada decisión y que a su vez se debe enfocar en tener éxito a pesar de lo trabajosos que resulta cumplir con el logro de actividades.

La gerencia gubernamental tiene el reto de promover la creatividad y la innovación, generar un ambiente donde los colaboradores deben aprender constantemente y se adapten a los cambios producidos por la tecnología, la política y las transformaciones sociales. Para Motta (1993, p. 215). “en un mundo globalizado, los conocimientos y habilidades son pocos previsibles, debido a ello las empresas deben propiciar condiciones donde los individuos sean libres y

logren pensamientos creativos y sean innovadores en el cumplimiento de sus labores” (p. 86)

El nuevo enfoque de gerencia pública, atraviesa por un cambio, partiendo de un paradigma burocrático hacia una organización gerenciadas por líderes que conducen equipos de trabajo, que crean ambientes que promuevan la creatividad, donde pueda ser cuna de nuevos líderes conscientes de a gran responsabilidad que resulta guiar una empresa estatal.

En cuanto a la gerencia pública, diversos estudiosos han contribuido para la elaboración del nuevo modelo management, entre ellos destaca Osborne y Gaebler, debido a que sus ideas hay servido de base en la acción gerencial pública en el país de Estados Unidos, lo cual repercute sirviendo de ejemplo para otras naciones emergentes que buscar alcanzar eficiencia en la administración pública. También reafirman algunos mecanismos de mercadeo en el proceso de prestación de servicios estatales.

El decálogo de Osborne y Gaebler (1994) es el siguiente:

Gobierno catalizador: El estado debe delegar funciones a las entidades correspondientes para hacer viable el manejo de la administración pública.

Gobierno propiedad de la comunidad: El talento humano, debe estar facultado para cumplir sus roles con eficiencia y de forma descentralizada.

Gobierno competitivo: la competitividad es vital para las empresas privadas, de lo contrario desaparecería del mercado, pero también se puede aplicar al ámbito gubernamental, donde las empresas estatales compitan entre aquellas de rubros similares, con la intención de mejorar los servicios públicos.

Gobierno inspirado en objetivos: Toda empresa debe contar con un norte, esto quiere decir que debe tener sus objetivos claramente definidos para canalizar los esfuerzos en el logro de estas. Las actividades de una empresa deben estar planificadas para verificar si los recursos con los que cuenta las organizaciones son suficientes.

Gobierno dirigido a los resultados: Todas las organizaciones esperan conclusiones que muestren el aumento de la productividad o la mejora de los servicios si nos referimos a empresas gubernamentales.

Gobierno inspirado en el cliente: este factor es la justificación de la existencia de toda organización, ya que gracias a sus necesidades surgen las entidades, para satisfacerlas mediante productos o servicios. Las empresas deben estar convencidas del grado de importancia de los clientes y lo mejor que se le puede brindar son servicios con menor burocracia.

Gobierno de corte empresarial: Los servicios que brindan las empresas gubernamentales son sin fines de lucro, debido a ello se debe medir la productividad de la entidad y si se genera un uso adecuado de recursos se pueden generar sobrantes que se deben reinvertir para generar mejores servicios para que los clientes observen la transformación positiva que viene teniendo las empresas del Estado en aras de brindar un mejor servicio.

Gobierno previsor: dentro de las funciones de los gerentes modernos están el hecho de anticipar situaciones problemáticas para evitar que suceda o para contar con planes de contingencia y saber cómo actuar cuando sucede y disminuir sus repercusiones, de debe usar la información de los históricos o incidencias que suceden dentro de la empresa para realizar planes con mejores estrategias que puedan salvaguardar a la organización.

Gobierno descentralizado: Las empresas exitosas han aprendido a delegar funciones y han descentralizado las actividades de la organización, para que haya una mejor coordinación entre las áreas es importante generar ambientes de comunicación horizontal para que se dé a tiempo y de manera oportuna, las jerarquías son esenciales, siempre y cuando se consideren la participación y al trabajo colaborativo.

Gobierno orientado al mercado: El servicio público está separado de las relaciones monetario- mercantiles, por cuestiones éticas y de igualdad; en algunas entidades públicas los servicios son enfocados desde el perfil de la demanda y se le brinda la oportunidad al usuario de poder elegir entre otras entidades que pueden suplir el mismo servicio, para brindarle mayor rotación o disminuir el tiempo de espera de los usuarios.

Las organizaciones gubernamentales y el modelo de “gerencia pública”

Para Montaña (2007) precisó:

La mayoría de las veces los modelos organizacionales han estado basados en ficciones o mitos que establecen de manera limitada una relación con las diversas realidades organizacionales, y esto se debe a la generación de discursos académicos institucionalizados que carecen, en la mayoría de las veces, de evidencia, sin embargo, han logrado posicionarse en ámbitos de la administración gubernamental, como portadores de soluciones a los problemas de control en las organizaciones gubernamentales. (p. 56)

Quizá su éxito se debe a su descontextualización, a que se focalizan en problemas aislados, a que son esquematizados como recetas, a que evitan los problemas generales, sociales y, en cambio, se enfocan en problemas particulares (por ejemplo, la profesionalización), además de que ocultan los efectos negativos y resaltan los positivos.

Un ejemplo de esto es la llamada gerencia pública. Este modelo administrativo constituye una manifestación del capitalismo contemporáneo y pretende ser instaurado en diversas organizaciones de gobierno con la intención de generar cambios en su conducción, con prescripciones que derivan de la administración privada. Según Aguilar (2006, 140) el surgimiento de este paradigma gerencial se da motivado “por los conflictos que van acrecentándose en los procedimientos del gobierno, la calidad deficiente de los servicios estatales ha paralizado el desarrollo de la sociedad y ocasionaron las crisis, como ocurrió en buena parte de las sociedades latinoamericanas”, de manera que incluso se ha llegado a considerar que las organizaciones gubernamentales son agentes de dirección necesarios pero insuficientes. Cabrero (1997) asevera que el inicio de la deficiencia se debe:

A la falta de eficiencia, que pone en duda la supervivencia de la institución del Estado, en su mayoría no se logran solucionar los problemas, lo cual ocasiona una falta de credibilidad y confianza en las entidades estatales, las personas se sienten desatendidas y

decepcionados del servicio que reciben de parte de los encargados de las compañías estatales. (p. 29)

Para Arellano (2003) señaló:

El modelo de la gerencia pública es una “combinación intrincada, pragmática, entre el institucionalismo y el “gerencialismo”. Respecto al primero, se respalda en la competencia, la transparencia, los incentivos son mejores directrices de la administración moderna. Mientras que el segundo, está incluyendo las estructuras motivaciones sobre sistemas de conductas de los gerentes, movilizandando la competencia más en la búsqueda de un nuevo modelo que se adapten a las necesidades de los ciudadanos. (p. 72)

Desde el punto de vista de Aguilar (2006, p. 145) manifiesto:

En las nacimiento, sus reformas “tenían un carácter y alcance estrictamente administrativo, aun si reactivado en formato gerencial, pero que no implicaban cambios en las dimensiones institucionales y políticas de la acción gubernativa (...)” posiblemente por la impecable institucionalidad y funcionalidad del régimen político de los estados de tradición inglesa y el norteamericano, de modo que los defectos se ubican lógicamente en la dimensión de la AP; mientras que en países como el nuestro, la gerencia pública sí incorpora “componentes institucionales y políticos de la acción de gobierno”, es decir, promueve cambios no sólo en lo administrativo, sino también en el diseño institucional. (p. 54)

En general, esta visión gerencial de la administración pública promueve formas alternativas de funcionamiento de las organizaciones gubernamentales, diferentes a las de los gobiernos durante los siglos XIX y XX, y establece nuevas relaciones de control en el proceso de trabajo. Se observan cambios administrativos que detallan la imposición de nuevos constreñimientos, reglas del juego en las organizaciones públicas, un nuevo diseño institucional del sector público, sustentado en valores tales como la eficacia, la eficiencia y el mercado.

De modo que ya no se habla de ciudadano, sino de *cliente*, y ya no se habla de un funcionario de la “burocracia” gubernamental en el sentido tradicional, sino de un “gerente público”.

Gerente Público

Esta sección referida al concepto de gerente y sus funciones se desarrolla de acuerdo a lo sostenido por Duque (2006), el mismo que manifiesta que un gerente que trabaja para el estado, es un profesional altamente calificado, que debe involucrarse con las responsabilidades que se le asignan. se debe resaltar que este tipo de profesional está en la capacidad de dirigir equipos de trabajo y lograr cooperación y dedicación de sus colaboradores. Debe contar con a facultad de alcanzar los objetivos de manera eficiente, respetando las políticas de la organización.

Algunos estudiosos del tema: Gerencia Pública han intentado plasmar una definición de gerente Público, empleando una metáfora relacionando al Director de una orquesta, que son artistas de orden superior, que cuenta con capacidades para dirigir la orquesta quienes de manera coordinada ejecutarán las actividades propuestas por el líder.

Funciones del Gerente público

Las responsabilidades de los Gerentes Públicos son cinco: planificación, organización, personal, dirección y control.

Planificación. El encargado de la dirección debe elaborar un trabajo coordinado al momento de elaborar la planificación para la empresa, y de igual manera tiene que supervisar que se ejecuten las actividades de manera similar a las acordadas para que se emplee los recursos planificados y no se incurra en gastos innecesarios. La planificación general contiene planes específicos que se le derivan a las áreas encargadas para su ejecución y dentro de ellas se realizan una serie de actividades direccionadas a conseguir las metas, lo que conlleva a la

consecución del objetivo organizacional.

Organización. Los gerentes tienen un rol esencial dentro de la empresa y para que logre su correcto funcionamiento debe elaborar su organigrama donde se establezca un orden y se le otorgue las funciones que cada colaborador debe desempeñar, estas responsabilidades se deben trabajar de forma coordinada y con una comunicación constante y horizontal para que los colaboradores se encuentren en confianza de poder manifestar sus ideas que contribuirán a la solución de problemáticas que pueden surgir durante las actividades de los planes. El objetivo de delegar funciones es crear personal autónomas que puedan tomar decisiones inmediatas que colaboren con la solución de conflictos, para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la empresa.

Manejo de Recursos Humanos. El gerente debe contar con estrategias adecuadas para poder reclutar profesionales con el perfil deseado, para que cumplan adecuadamente con las responsabilidades que se le otorgan, también debe implementar estrategias pertinentes para que los colaboradores que se desempeñan en la empresa continúen su labor por un tiempo largo, ya que se invierte tiempo en el entrenamiento del nuevo personal, además ya conoce el proceso, por eso es importante no tener una rotación constante de personal. El personal seleccionado debe encajar con las cualidades esperadas para un profesional conferido a un determinado puesto de trabajo, ello se logra en las etapas de selección y entrenamiento de personal. Existen diversas formas de promocionar los puestos disponibles en una empresa estatal, las que deben ceñirse a los parámetros establecidos por las políticas que rigen este tipo de compañías, entre ellas tenemos: propagandas en la radio, televisión y la prensa. Luego se continúa con todos los pasos especificados en el proceso de contratación de personal.

Dirección. Esta función está ligada a la puesta en marcha de la planificación de las actividades, deben ser monitoreadas por el gerente para que se realice de acuerdo a las estrategias y planes elaborados al inicio de un proyecto. Es preciso contar con personal calificado que apoye solucionando problemas con planes de

contingencias sugeridos en los documentos de planificación. Al iniciar las actividades importantes, se deben implementar programas si fuese necesario durante su ejecución para cuidar la oferta de servicio de calidad que se brinda al público usuario.

Control. La función está relacionada con el monitoreo del trabajo que realizan los colaboradores, además debe realizar los planes de contingencia si fuera el caso. El encargado general debe verificar y comparar los resultados obtenidos, según sus parámetros de evaluación con los que cuente en su, debe cuidar de los procesos para brindar servicios de calidad a los usuarios. El gerente debe proponer la elaboración de programas que mejoren la comunicación, ya que de esa manera estará informado de las actividades que ocurren en las distintas áreas, tornándose oportuna sus intervenciones en los momentos requeridos por estar pendiente de las ocurrencias en la organización. El gerente debe recibir informes con los datos de las diversas actividades y resultados que se han obtenido en el día o semana dependiendo de sus planes, si hubiera aspectos que corregir se debe hacer en el momento más apropiado.

Problemática de la Gerencia Pública en el Perú

Hace una década aproximadamente, surge el cambio en la administración estatal, debido a que existía un problema álgido: los gerentes que trabajaban en las entidades del estado no cumplían con las competencias adecuadas para asumir cargos directivos en las instituciones gubernamentales. Revisando la deficiencia, se observan causante de esta debilidad, asociados a una débil institucionalidad, la carencia de unos paradigmas que promuevan los incentivos para conservar directivos competentes. Las causas pueden ser:

Débil institucionalidad: La planificación de una empresa del Estado debe estar bien diseñada, ya que hasta ahora no se visualiza paradigmas que brinde respaldo al gerente, para que no se encuentre supeditado a la coyuntura política y se vea presionado para actuar de manera que no se había planeado, por lo que

puede mostrar vulnerabilidad frente a la influencia de algunos políticos y que la rotación disminuya.

Pocas capacidades gerenciales: Los gerentes públicos no contaban con la preparación profesional suficiente para afrontar las responsabilidades dentro de las entidades públicas, lo cual deja ver la poca preocupación por ofertar un servicio de calidad para los usuarios. También se observa la falta de capacitación por mejorar su capital humano.

Ausencia de una política de incentivos para atraer y retener buenos directivos: Los trabajadores del estado no cuentan con motivaciones o incentivos en sus puestos de trabajo, tampoco se han desarrollado estrategias de retención de personal para disminuir la rotación de los trabajadores, lo cual produce mayores gastos, ya que se invierte en el adiestramiento del trabajador y también en su captación y selección.

Inadecuada selección de directivos: Los cargos para gerentes debe cumplir con los procesos de captación, selección de personal, que se puedan ubicar gerentes que cumplan con el perfil deseado y sean competentes para asumir roles y funciones que se les asigne de manera idónea.

Escasa y precaria evaluación de directivos: La falta de mecanismos para evaluar a un directivo, falta de orientaciones de los planes institucionales, que deben estar orientados a resultados, las entidades carecen de datos y estrategias para evaluar a aquellos que asumen cargos públicos.

Los estudios basados en el campo educativo, tienen la certeza de que es vital contar con directivos competentes que cuenten con capacidades que lo respalden para cumplir con sus funciones de manera adecuada. En los puestos de trabajos del Estado se deben identificar a los malos elementos, para retirarlos ya que mellan la gestión pública creando ideas equivocadas por parte del público usuario.

Creación del Cuerpo de Gerentes Públicos

En el año 2008 , Esparch (2012), se publicaron cuatro decretos legislativos enfocados en iniciar las transformaciones del servicio estatal, considerando los más importantes para la investigación, el D.L. N°1023, creó a la Autoridad Nacional del Servicio Civil, como máxima autoridad de los recursos humanos que corresponden al Estado y sobre todo al Tribunal del Servicio Civil y el Decreto Legislativo 1024 por el cual se creó el Cuerpo de Gerentes Públicos, como un grupo de profesionales competitivos y escogidos por la meritocracia para ser contratados en las áreas de la empresas del Estado, con la finalidad de mejorar la problemática que vive nuestro país.

El gerente público en la educación peruana

En junio del 2013 el MINEDU y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), firman un convenio que le facilitara incluir metodologías que encaminaran las acciones a mejorar el nivel de la calidad del servicio educativo que brindan los empleados públicos que laboren en los distintos ministerios.

El estado está instaurando una reestructuración, donde la vértebra del cambio es contar con personal competente, que respete las políticas y cuente con planes que mejoren la productividad en cuanto a la atención a los clientes (usuarios). A través de este acuerdo, se mejorará el servicio, además se brindará más atención al sistema de gestión del desempeño y capacitación de los docentes que labora en las entidades gubernamentales.

Clima Organizacional

Brunet (2004) propone, la definición desde dos escuelas: Gestalt y funcionalista:

La Escuela Gestalt, El comportamiento de las personas está supeditado a cómo percibe su contexto, es decir, que el individuo tendrá una conducta ligada a la percepción de su ambiente laboral. La escuela mencionada refiere, que las personas se deben adaptar a su entorno.

La escuela funcionalista propone que las personas interactúan con su medio ambiente y que sus características o cualidades personales le darán una variante para que se adapte de la mejor forma a su medio laboral. Además, esta escuela se ciñe a la realidad porque menciona que la persona debe adaptarse a su contexto y que sus cualidades le ayudaran a que forme parte activa en el clima de la organización. (p.193)

Likert (citado por Brunet, 2004) formula, el ambiente de trabajo se ve influenciado por tres variables: las variables de estructura que son administradas por los gerentes quienes dan a conocer las normas, decisiones y modos de liderazgo, entre otras. Las variables que intervienen en el producto del clima, están relacionadas directamente con las relaciones interpersonales, la transferencia de información y el factor relacionado a la toma de decisiones que mejoran la productividad, en base al servicio ofrece. (p.37).

Finalmente, de acuerdo con Robbins (2009), “el ambiente de trabajo en la organizaciones son interpretaciones que realizan los colaboradores, los clientes, proveedores sobre la planificación, estructuras, procedimientos, aspectos ligados al clima organizacional que brinda la entidad” (p.154).

Tipos de clima Organizacional

García y Ibarra (s.f), hacen mención a Likert, (citado por Brunet, 1987)

Autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador.

El ambiente de trabajo, donde los lideres maneja esta tipología organizacional, la comunicación no suele ser horizontal, por lo que los trabajadores únicamente reciben órdenes que deben acatar, no se consideran las opiniones de aquellos que están en cargos de menor jerarquía. Es un contexto donde no existe la motivación, los individuos trabajan con temor e inseguridad, lo cual no representa un aspecto que contribuya a mejorar la productividad en una empresa. La comunicación se basa en ordenes que están establecidos desde el inicio.

Autoritario: Sistema II Autoritarismo paternalista.

El gerente interactúa con sus colaboradores mediante las estrategias de castigos y premios, dentro de la percepción de los trabajos, ellos creen que están laborando en un ambiente que cuenta con estructuras estables y donde los líderes asumen los requerimientos en el ambiente social de los empleados.

Participativo: Sistema III Consultivo.

El ambiente de trabajo con un líder de este tipo, suele ser más diligente, donde los trabajadores tienen cierta independencia y son capaces de tomar decisiones en actividades que competen a su área, mientras que las decisiones importantes lo tomarán los gerentes de la alta dirección. La estrategia que emplean con sus trabajadores son los castigos, premios u otros que sirven para que la mayoría estén enfocados en cumplir o alcanzar los objetivos.

Participativo: Sistema IV. Participación en grupo

El líder que predomina en este tipo, es aquel que brinda confianza a sus trabajadores, le da la ventaja de tomar decisiones en asuntos que implican sus funciones, para luego compartirla con las demás áreas con las que se debe relacionar para el manejo de las actividades. Se emplea la comunicación horizontal. Los empleados dejan de ser simples trabajadores y se convierten en colaboradores, quienes laboran con entusiasmo, ya que se sienten valorados y por ello trabajan con metas en común para el logro de los objetivos organizacionales. En el ámbito social, se puede decir que existe afinidad entre los gerentes y los colaboradores, quienes sienten que forma parte de un equipo que se encamina para cumplir los objetivos que se ha trazado la organización.

Características de Clima en las organizaciones

Según el estudioso Martínez (2003):

Concepto individual, que se puede comparar con la personalidad.

Configura variables en diversas situaciones.

El ámbito laboral continúa, aunque sus elementos cambien.

Las características mencionadas tienen influencia de diversos aspectos: lo sociológico, la cultura organizacional, y también las cualidades y destrezas de los colaboradores que trabajan en la empresa.

Clima organizacional

El ambiente de trabajo dentro de las instituciones es un proceso mediador entre los aspectos sistemáticos de la organización y las estrategias de motivación que influyen en la conducta de los empleados y tienen repercusiones en el rendimiento de la organización, la satisfacción de los trabajadores y disminuye la rotación de personal.

El ambiente laboral hace referencia al contexto de trabajo, situaciones que son percibidas por el colaborador, usuarios y personal jerárquico de una organización estatal o privada.

Rojas (2010), el contexto institucional, hace referencia a como los trabajadores que perciben la forma en que trata el encargado a aquellos que son empleados, también el clima es percibido por los clientes e incluso por los proveedores, quienes observan las conductas de los trabajadores de la empresa y pueden crearse imágenes falsas de la organización (p.12)

El clima: Institución: estado de salud: persona.

Para Peiró (2006) expresó:

El clima institucional es la interrelación que existe entre el trabajador y el contexto donde desarrolla sus actividades, ello abarca a las áreas respectivas, donde debe existir una estrecha relación para compartir información en el tiempo adecuado y afrontar las dificultades de manera adecuada. La organización se considera como sistema abierto, esta idea ha cambiado la psicología laboral, en cuanto a la satisfacción y el desempeño. El contexto repercute en el cumplimiento de sus funciones de los empleados, es la contribución necesaria para que surja la definición "clima organizacional" (p.14-15)

Bustamante, Hernández y Yáñez (2005), menciona que: “el ambiente laboral es un contexto psicológico y social que el trabajador desarrolla sus responsabilidades dentro de una empresa. También hace mención a la historia de este término desde sus inicios” (p.67).

Finalmente, podemos llegar a la conceptualización de clima organizacional, como todo aquello que se engloba dentro de las percepciones que tienen el trabajador respecto al ambiente donde plasma sus saberes y conocimientos, para lograr las metas de la organización.

Katz y Kahn (citado por Vásquez y de Guadarrama, 2001), expresa sobre “el clima organizacional” es todo aquello que muestra las relaciones interpersonales dentro y fuera de la institución, que refleja los procedimientos de las actividades y su planeación, los modos de intercambio de información y el tipo de líder que administra el mando en la empresa. (p. 117).

Puedo concluir que el contexto de las organizaciones, es el conjunto de comportamientos que tienen los empleados con referencia a la empresa, espacio donde laboran, donde ellos forman parte de la cultura que tiene la institución, donde ejecutan sus actividades respetando la normatividad que rige el orden de la organización.

Amorós (2007), refiere “lo esencial del clima organizacional está en que los individuos deciden y reaccionan frente a una determinada circunstancia dentro de la organización, dejando claro su percepción personal respecto a lo que reciben de la organización” (p. 244).

Puedo afirmar que “el clima hace mención a un conglomerado de cualidades del contexto interior de la entidad, que son apreciadas por las personas que laboran en ese espacio.

Dimensiones de la variable Clima organizacional

Según Litwin y Stringer Likert (1967), Posee factores: Forma, Funciones, las Recompensa, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad. (p.17).

Los estudios han señalado que el ambiente en las organizaciones un proceso complejo compuesto, motivado por la forma de trabajo que desarrolla cada institución, donde se visualiza su ambiente y de las variables de las características de las personas que ahí laboran. (17)

Definición de Dimensiones de la variable Clima Organizacional:

Dimensión autorrealización

Según Palma (2004), es la percepción que tiene el colaborador en cuanto a las facilidades que le da a la compañía para que se pueda realizar como profesional, como correspondencia al trabajo que desempeña. (p. 7).

El autor manifiesta que cuando una persona llega a un centro laboral, cuando postula a un puesto de trabajo tienen sus propias expectativas, dentro de ellas es cuanto recibe de la empresa para satisfacer sus necesidades, partiendo de las básicas hasta la autorrealización que está ligado al ámbito profesional.

Marino (2008), afirma que la Autorrealización es una senda, donde el individuo se descubre asimismo mediante la experiencia que adquiere a lo largo de sus vidas y en su centro de labores, donde compara la realidad con lo que espera dentro de sí mismo. De hallar esa conformidad podemos vivir con gozo y creatividad. (p.71)

Se refiere a que existe un camino brindado por la empresa, es decir la línea de carrera que ofrece la empresa, el personal debe contar con cualidades que lo ayuden a cumplir con los roles encomendados y sumado a sus experiencias sus resultados en su desempeño irán mejorando y con el respaldo de especializaciones puede acceder a este crecimiento profesional que le ofrece la entidad.

Involucramiento laboral

Según Robbins (2004), y Amorós (2007), dicen que:

El compromiso es vital para que se fomente el trabajo en equipos y se logre productos eficientes, es generado por el trabajador con la meta compartida, quiere decir que la empresa tiene un norte claro, donde sus equipos laboran mostrando un alto rendimiento, respaldados por el compromiso de los trabajadores, quienes contribuyen con el logro de objetivos, tanto generales como personales. (p.77)

Los trabajadores que forman parte de una empresa deben comprometerse con sus actividades solo así se lograra un mejor desempeño dentro de la organización, y la empresa puede recibir un mejor desempeño del personal que ayudara a que la organización alcance sus objetivos generales que mejoraran la productividad de la empresa y por ende el crecimiento de sus utilidades.

Según Chiavenato (2002), señala que:

El clima de la organización tiene consecuencia en el grado de compromiso que tienen los colaboradores de la compañía. Una empresa que cuente con un ámbito de trabajo adecuado, tiene una mayor posibilidad de alcanzar un nivel alto de apego con sus trabajadores. Las empresas que notan que sus colaboradores no se identifican con ella, será porque poseen un clima inadecuado dentro de su contexto. (p.94)

Sostuvo que el ambiente de trabajo repercute en el grado de identificación que tenga el trabajador con la compañía en la que labora; por ello aquella empresa que ofrezca un espacio de trabajo respetuoso y armonioso obtendrá mejores resultados en el desempeño de sus trabajadores quienes contribuirán en mejorar la calidad del trabajo y en acrecentar las utilidades para que todos los integrantes de la empresa se beneficien de ello.

Supervisión

Según Palma (2004), son “las percepciones sobre las funciones y su significado dentro de la actividad de trabajo, tanto en relación con el apoyo y orientación para las actividades que realiza diariamente en la empresa” (p.143).

Se puede decir que la supervisión está relacionada con las actividades que realiza cada trabajador, donde fue designado, verificar el modo como trabaja y respeta las pautas implementadas por la organización, si respeta las políticas de trabajo para que el trabajo sea coordinado y se pueda alcanzar las metas establecidas durante un determinado tiempo. Además, la supervisión sirve para recopilar información sobre el estado de la empresa y si es necesario implementar planes para mejorar la calidad del servicio o producto.

Amorós (2007), acota que:

Para lograr un clima de trabajo favorable es básico que el empleado perciba que su jefe le interesa lo que realizó, demostrando que es capaz de lograr objetivos de la empresa, es decir el colaborador sepa que confían en él, y a partir de ello brindara su máximo desempeño, y que finalmente se logre un trabajador exitoso que toda organización requiere. (p.28)

Según el autor alude la importancia que tiene la opinión del jefe inmediato sobre el trabajo que realiza el empleado, este necesita saber que confían en su desempeño, por ello entregara lo mejor de sí en el desarrollo de sus tareas, en el área que le compete cuando sienta la confianza de la otra persona, realizará las

actividades con mayor ánimo, ya que le dará el sentido de pertenencia que repercute de forma positiva en la empresa mejorando el rendimiento de sus empleados.

Según Robbins (2004), “es un procedimiento, donde se evalúa el desempeño eficiente que realiza el trabajador, de modo que, recepcione datos necesarios de sus jefes y que le sea útil para mejorar la calidad de sus modos de trabajo” (p.71).

Sostuvo que la supervisión es una visualización de la situación en la que se encuentra la organización en un determinado momento, donde también se observa el desempeño de los trabajadores y esta información se sirve al gerente para poder implementar planes de ser necesario para mejorar el desempeño de las actividades en las áreas que lo requieran o también para un mejoramiento en la planificación del siguiente año.

Comunicación

Según Palma (2004), el intercambio de información es como: “percibe cada característica como la fluidez, coherencia de los datos que se manejen para el funcionamiento de la empresa, por ejemplo: la atención a usuarios. La información debe ser fluida entre oficinas” (p.30).

La comunicación es un proceso esencial en la vida de una empresa, ya que hace posible el intercambio de información entre las diversas áreas que existen en la empresa, ella es determinante en el ambiente de trabajo que se crea dentro de una organización. Es más importante todavía dependiendo del tipo de servicio que brinda una empresa, para que su cliente se encuentre satisfecho, debe existir una comunicación clara y fluida y en el momento adecuado.

Según Flores (1999), la vértebra de una empresa es:

La comunicación de los integrantes. Cuando existen vacíos en la comunicación pueden desencadenar problemas en el cumplimiento

con el trabajo, esto encamina hacia un alto grado de estrés y un contexto de incomodidad en la entidad, creando una crisis en el ambiente laboral. (p.17)

Se puede decir que la comunicación es la base para el funcionamiento de la empresa, ya que determina las relaciones entre los trabajadores, clientes e incluso proveedores, todos los elementos de la empresa necesitan intercambiar información clara y pertinente en el momento adecuado. Ello conduce a los integrantes de la compañía a tener un mejor desempeño porque cuentan con la data necesaria para realizar su trabajo.

Según Robbins (2004), manifiesta que:

Los canales de comunicación son diferentes. Poseen riquezas como: 1) considerar el uso de varias claves, 2) aplican la retroalimentación, y 3) son personales. Los diálogos personales son las mejores, ya que suelen ser más claras y precisas, es donde se evitan las malas interpretaciones, además que brindan mayor riqueza porque se incluyen gestos, entonaciones. Las empresas tienen sus políticas de comunicación. (p.31)

Para que la comunicación cumpla con la característica de la fluidez se deben manejar canales que mejoren su tránsito y lleguen a las áreas correspondientes para su uso correspondiente. También el medio debe ser pertinente dependiendo de las políticas de la compañía. Cada integrante de organización cuenta con una riqueza léxica importante en la interacción, pero debe recordar que se debe manejar una comunicación clara y precisa, sin ahondar en cosas sin importancia, se debe manejar las ideas concretas para evitar situaciones engorrosas, donde se puedan tergiversar los datos compartidos.

Condiciones laborales

Las empresas suelen ofrecer diversos beneficios a sus trabajadores, ellos esperan alcanzar sus expectativas con los ofrecimientos que le otorga la entidad,

ese conjunto de beneficios ofertados por la empresa se le puede denominar condiciones laborales, que abarca desde el sueldo que percibe, horario de trabajo, ambiente de trabajo y línea de carrera que ofrezca a sus trabajadores

MINEDU (2008), precisó:

Las condiciones de trabajo son todas las variables relacionadas con el trabajo, pueden ser positivas porque brinda una vida más adecuada a los empleados u otras negativas que mellen la salud de los trabajadores, tomándose en cuenta el ambiente de la organización y las actividades del trabajo. (p.5)

Si una empresa desea tener a un colaborador calificado en el desempeño de sus labores deben ofrecer condiciones de trabajo favorables a los trabajadores, para que estos se sientan compensados por las tareas que realizan y se identifiquen con la institución y sobre todo que cumplan con las expectativas que se plantearon al postular al puesto de trabajo. Por lo tanto, está en manos de la empresa captar y conservar personal adecuado para su planilla.

Según Palma (2004) las Condiciones laborales: “es la retribución por parte de la empresa en factores, económicos, psicológicos y sociales básicos para que el trabajador ejecute sus tareas encomendadas” (p.20).

Las empresas que desean contar con personal que cumplan con su perfil deseado deben otorgar reconocimientos en diversos ámbitos, para que la persona se sienta realizada y ofrezca sus cualidades y sus conocimientos en su desempeño para contribuir con las metas de la empresa.

1.4. Formulación del problema

Problema general

¿Qué relación existe entre las competencias del gerente público y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre la orientación a resultados y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre la actitud de servicio y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre la comunicación efectiva y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana?

Problema específico 4

¿Qué relación existe entre el Trabajo en equipo y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana?

Problema específico 5

¿Qué relación existe entre el Liderazgo y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana?

Problema específico 6

¿Qué relación existe entre la Innovación y mejora continua y el clima organizacional en las UGEL´s de Lima Metropolitana?

Problema específico 7

¿Qué relación existe entre el sentido de urgencia y el clima organizacional en las UGEL´s de Lima Metropolitana?

1.5. Justificación del estudio

Práctica

El estudio contribuirá a que los funcionarios del Ministerio de educación evalúen el desempeño de los gerentes públicos y el clima de la organización en estas instituciones del Estado, proporcionándole evidencias de su accionar, así como evidenciar la manera en que están asociadas estas variables. De la misma manera se brindará recomendaciones para mejorar el ejercicio de sus funciones jerárquicas durante el momento que se tomen decisiones y respecto a la gestión institucional generando estrategias que mejoren tanto el desempeño del gerente como el clima organizacional.

Metodológica

La indagación que presento a continuación, servirá como base teórica para nuevas investigaciones en este rubro, donde se brinda resultados que deben ser analizados con detenimiento, y sus conclusiones sirvan para una discusión donde se planteen ideas adicionales que puedan surgir en diversos contextos donde se plasmen los estudios referidos a estas variables que se han estudiado en esta investigación, Los instrumentos han sido validados según requerimientos de la universidad. Quiero resaltar dos factores que se consideran esenciales, uno de ellos es referido a las funciones del gerente y en segundo lugar tenemos al clima organizacional.

Social

La investigación encuentra el sustento legal en los siguientes documentos:

Convenio Marco para la asignación de gerentes públicos entre la Autoridad Nacional del servicio civil y el Ministerio de educación.

Reglamento General de servir, fue aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM.

Reglamento del Régimen Especial para Gobierno Locales, aprobado por Decreto Supremo N° 041-2014-PCM (aplicado a empresas de max.20 empleados).

Reglamento de Compensaciones, aprobado por Decreto Supremo N° 138-2014-EF, normas para brindar compensaciones salariales y sociales. Dada por el MINEDU.

1.6. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre las competencias del gerente público y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre la orientación a resultados y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre la actitud de servicio y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre la comunicación efectiva y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

Hipótesis específica 4

Existe relación significativa entre el Trabajo en equipo y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

Hipótesis específica 5

Existe relación significativa entre el Liderazgo y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

Hipótesis específica 6

Existe relación significativa entre la innovación y mejora continua y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

Hipótesis específica 7

Existe relación significativa entre el sentido de urgencia y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

1.7. Objetivos**Objetivo general**

Determinar la relación de las competencias del gerente público y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Establecer la relación entre la orientación a resultados y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

Objetivo específico 2

Establecer la relación entre la actitud de servicio y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

Objetivo específico 3

Establecer la relación entre la comunicación efectiva y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

Objetivo específico 4

Establecer la relación entre el Trabajo en equipo y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

Objetivo específico 5

Establecer la relación entre el Liderazgo y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

Objetivo específico 6

Establecer la relación entre la Innovación y mejora continua y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

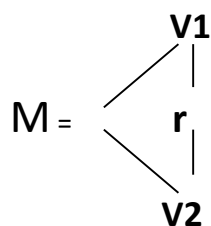
Objetivo específico 7

Establecer la relación el sentido de urgencia y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

II. Método

2.1. Diseño de la investigación

El diseño es no experimental de corte transversal, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es transversal porque se mide las variables en un espacio y tiempo único. “Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155). El diseño de la presente investigación se encuentra en el siguiente cuadro:



Dónde:

- M : Muestra de Estudio
- V1 : Competencia del gerente público
- V2 : Clima organizacional
- O_1 : Coeficiente de Relación
- r : Correlación

Enfoque de la investigación.

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo pues conforme lo determinan Hernández, Fernández y Baptista (2014) “porque se ha realizado la medición de las variables y se han expresado los resultados de la medición en valores numéricos y el análisis estadístico para prevalecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

Método de la investigación

La presente investigación, utilizó el método hipotético deductivo, pues se parte de una Hipótesis y mediante deducciones se llega a conclusiones. Según (Bernal, 2010, p. 60) consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.

Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo básica o sustantiva. Al respecto Sánchez y Reyes (2015) precisaron:

La investigación sustantiva como aquella que trata de responder los problemas teóricos o sustantivos y que a su vez está orientada a describir, explicar, predecir o traducir la realidad, con lo cual va en búsqueda de principios y leyes generales que permiten organizar una teoría científica. (p. 45)

Nivel de investigación

Esta investigación tiene un nivel descriptivo correlacional

Nivel descriptivo

Valderrama (2015) precisó:

Que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles, grupo, comunidades procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir y recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (p. 168)

Nivel correlacional

Valderrama (2015) manifestó: “este tipo de estudio tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 169)

2.2. Variables, operacionalización

V1. Capacidades gerenciales

Es de tipo cualitativa, que corresponde a la escala ordinal, donde se puede plantear relaciones entre los factores, donde se establecen medidas como mayor, menor, igual; también la valoración entre las

personas. Pero es imposible medir distancias absolutas entre los factores establecidos.

V2. Clima organizacional.-

De la variedad cualitativa, que corresponde a la escala ordinal, donde se puede plantear relaciones entre los factores, donde se establecen medidas como mayor, menor, igual; también la valoración entre las personas. Pero es imposible medir distancias absolutas entre los factores establecidos.

Definición conceptual de las variables

V1. Capacidades gerenciales.

De acuerdo con Tobón (2006). Se puede definir las competencias, como lo que los gerentes cuentan con las habilidades para realizar acciones, basadas en actividades que direccionen a la empresa a llegar a la meta planeada.

V2. Clima organizacional.

Para Robbins (2009) es como las personas perciben el ambiente donde laboran, ya sea en el contexto interno o fuera de las inmediaciones de la organización. (p.154)

Tabla 1

Operacionalización de la variable competencias gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles	Rangos
Orientación a resultados	Cumplimiento eficiente de los objetivos. Orientación oportuna y normativa.	1-4			
Comunicación efectiva	Capacidad de escucha Comunicación pertinente	5-8	Siempre (5) Casi siempre (4)	Bajo Medio	4 - 10 11 - 15
Actitud de servicio	Identifica necesidades Satisfacción oportuna	9-12	A veces (3) Casi nunca (2)	Alto	16 - 20
Trabajo en equipo	Cohesiona los grupos de trabajo Compromete a la consecución de objetivos	13-16	Casi nunca (2) Nunca (1)		
Innovación y mejora	Generación de oportunidades de mejora. Optimiza procesos.	17-20			
Liderazgo	Visión compartida Compromiso personal	21- 24		Bajo Medio Alto	28-66 67-103 104-140
Sentido de urgencia	Prioriza acciones. Perseverancia para el logro de objetivos.	25- 28			

Tabla 2

Operacionalización de la variable Clima Organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles	Intervalos
Autorrealización	responsabilidad organización	1-8			
Involucramiento Laboral	Cooperación Solidaridad	9-16	Siempre (5) Casi siempre (4)	Bajo	40-94
Supervisión	Control evaluación	17-24	A veces (3) Casi nunca (2)	Medio Alto	95-147 148-200
Comunicación	Información pertinente	25-32	Nunca (1)		
Condiciones Laborales	Sentido de superación Remuneración adecuad	33-40			

2.3. Población y muestra

Según Hernández, et al. (2010) “la población es el conglomerado de individuos que cumplan con características similares, para poder establecer con claridad la delimitación de los parámetros que se deben respetar para la investigación”. (p.239).

Nuestra grupo poblacional estuvo conformada por 650 trabajadores de las UGEL´s de Lima Metropolitana, distribuidos como sigue:

Tabla 3

Distribución de la población

Unidad de Gestión educativa	N
UGEL 01 – San Juan de Miraflores	100
UGEL 02 – Rímac	97
UGEL 03 – Cercado	98
UGEL 04 – Comas	95
UGEL 05 – San Juan de Luirigancho	95
UGEL 06 – ATE	84
UGEL 07 – San Borja	81
Total	650

Fuente: Sistema NeXus – MINEDU – 2015

Muestra.

Ñaupas & otros (2011), es una parte del universo seleccionado, mediante la aplicación de métodos, respetando las cualidades del universo. (p.184), por ello, para nuestra indagación, el número de la muestra fue 244 profesores que laboran en Lima Metropolitana.

Se realizó la muestra de manera aleatoria simple, y su valoración(n), según Bernal (2006:171), se calcula con la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P \cdot Q \cdot N}{\epsilon^2 (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Dónde:

Z (1,96): Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de $(1 - \alpha)$

P (0,5): Proporción de éxito.

Q (0,5): Proporción de fracaso ($Q = 1 - P$)

ε (0,05): Tolerancia al error

N (650): Tamaño de la población.

n: Tamaño de la muestra

Reemplazando tenemos:

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5) \times 650}{0,05^2(650-1) + 1,96^2 \cdot (0,5)(0,5)} = 244$$

Es decir, aplicaremos el cuestionario a 244 trabajadores que estarán distribuidos como sigue:

Tabla 4

Distribución de la muestra en las UGEL's de Lima Metropolitana

Unidad de Gestión educativa	N	%	n
UGEL 01 – San Juan de Miraflores	100	15,4	38
UGEL 02 – Rímac	97	14,9	36
UGEL 03 – Cercado	98	15,1	37
UGEL 04 – Comas	95	14,6	36
UGEL 05 – San Juan de Lurigancho	95	14,6	36
UGEL 06 – ATE	84	12,9	32
UGEL 07 – San Borja	81	12,5	30
Total	650	100,0	244

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas

Se utilizó como técnica la encuesta, según Carrasco (2014, p.318) es una técnica para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen una unidad de análisis.

Instrumentos

El instrumento es el cuestionario, según Carrasco (2014, p.318) los cuestionarios consisten en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo.

Instrumento capacidades gerenciales

Los reactivos midieron la variable de capacidades gerenciales, que consiste en un conjunto de siete dimensiones. La cantidad, son 28, y cada ítem contiene cinco alternativas de tipo Likert. El tiempo de aplicación duró 20 minutos aproximadamente.

Instrumento Ficha técnica.

Denominación : capacidades gerenciales

Origen : elaboración propia

Objetivo : Evaluar las capacidades gerenciales

Administración : grupal y/o individual

Tiempo : 20 minutos

Nivel de medición: escala politómica

Descripción de la prueba: Confirmado de 28 ítems, dimensionada en 7, con alternativas de opción múltiple, de tipo Likert.

a. Objeto de la prueba

Con el valor de las escalas se obtiene datos respecto a la percepción sobre las habilidades gerenciales.

b. Calificación

Se valora de 1 a 5 y se presenta:

Nunca = 1

Casi nunca = 2

A veces = 3

Casi siempre = 4

Siempre = 5

Instrumento clima organizacional

El cuestionario que mide la variable clima organizacional, se conforma de cinco alternativas, en función a las dimensiones estudiadas, entre las cuestiones suman 40 ítems, de tipo Likert, su aplicación duró de 25 a 30 minutos.

Instrumento Ficha técnica.

Denominación : clima organizacional
Origen : elaboración propia
Objetivo : Evaluar el clima organizacional
Administración : grupal y/o individual
Tiempo : 25 a 30 minutos

Nivel de medición: escala politómica

Descripción de la prueba: Consta de 40 ítems, y dimensionado en 5 con alternativa de opción múltiple, de tipo Likert.

c. Objeto de la prueba

Con la escala se obtienen información referido a determinar la percepción sobre clima organizacional.

d. Calificación

Se califica de 1 a 5 y se presenta de la siguiente manera:

Nunca	= 1
Casi nunca	= 2
A veces	= 3
Casi siempre	= 4
Siempre	= 5

Validez

En términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Para la validez de los instrumentos se empleó el juicio de expertos. Validación de los instrumentos.

Tabla 5

Juicio de expertos para el instrumento que mide las competencias gerenciales

Apellidos y Nombres	Claridad	Pertinencia	Relevancia
John Morillo Flores	Aplicable	Aplicable	Aplicable
José Muñoz Salazar	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Anderson García Chávez	Aplicable	Aplicable	Aplicable

Tabla 6

Juicio de expertos para el instrumento que mide el clima organizacional

Apellidos y Nombres	Claridad	Pertinencia	Relevancia
John Morillo Flores	Aplicable	Aplicable	Aplicable
José Muñoz Salazar	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Anderson García Chávez	Aplicable	Aplicable	Aplicable

Confiabilidad

Los instrumentos fueron validados por expertos y se usó el estadístico del coeficiente alfa de Cronbach.

Para lograr la confiabilidad, se realizó una prueba piloto, y se procesó a través del alfa de cronbach, mediante los estadísticos SPSS versión 21.

Las escalas para la confiabilidad son (Hogan, 2004):

Tabla 7

Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

2.5. Métodos de análisis de datos

Una vez recabados los datos se procedió a analizarlos con los estadísticos determinados. La información fue tabulada con el software estadístico IBM SPSS V 20.0.

Cuando las variables son cualitativas, se realizó la verificación de las hipótesis con la prueba no paramétrica Rho de Spearman, que se aplica para medir la correlación de las variables.

Se procesó la información con el software estadístico SPSS versión 21, se determinó los rangos de la variable, las frecuencias por cada dimensiones.

La relación fue cuantificada con el coeficiente de correlación de Spearman, el cual está dado por:

2.6. Aspectos éticos

La indagación ha empleado instrumentos que basan su veracidad en información recaudada de otras investigaciones y teóricos en los aspectos relacionados con los antecedentes y las teorías.

Se realizará los permisos correspondientes con las instituciones y se le otorga una carta de confidencialidad sobre la información brindada para el estudio. Se respeta al autor de la información teórica mencionando la fuente de la información. Se siguen las normas de la universidad cesar vallejo para la investigación y desarrollo de tesis.

III. Resultados

3.1. Resultado descriptivo de la investigación

Tabla 8

Descripción de la variable competencias gerenciales en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	21	8,6
Medio	177	72,5
Alto	46	18,9
Total	244	100,0

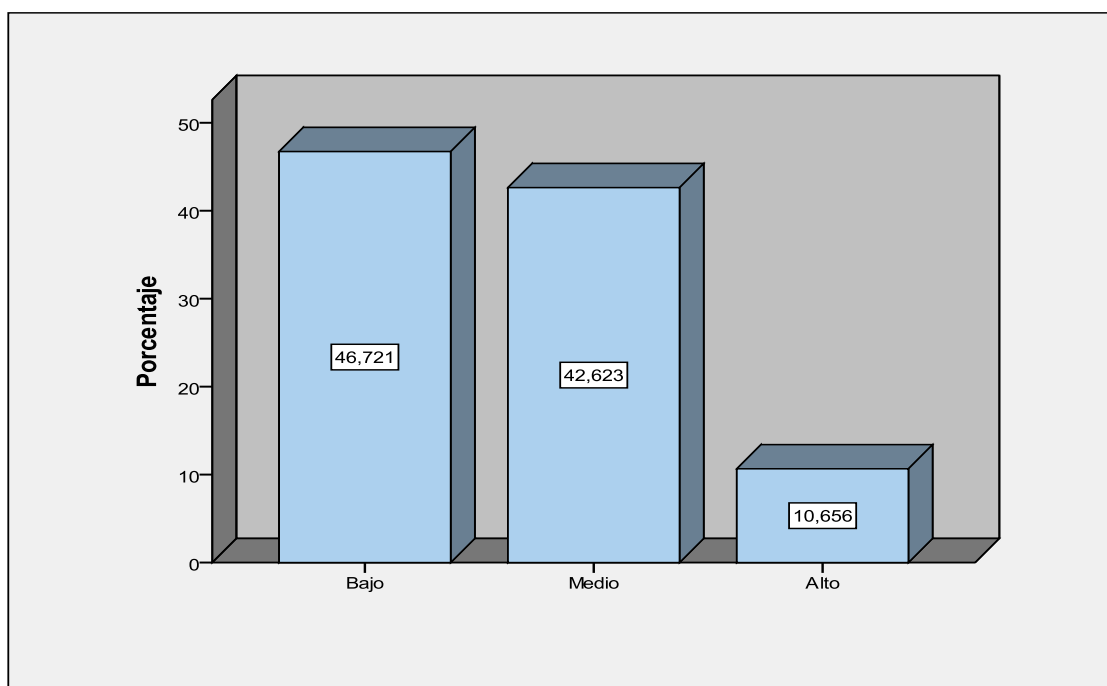


Figura 1. Niveles que alcanzan las competencias gerenciales en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.

En la tabla 8 y figura 1 observamos que el 46.7% de los encuestados manifiesta que las competencias gerenciales en las UGEL's de Lima alcanzan el nivel bajo; para el 42.6% alcanza un nivel medio; mientras que solo para el 10.7% la variable alcanza el nivel alto.

Tabla 9

Descripción de la dimensión orientación a los resultados en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	134	54,9
Medio	86	35,2
Alto	24	9,8
Total	244	100,0

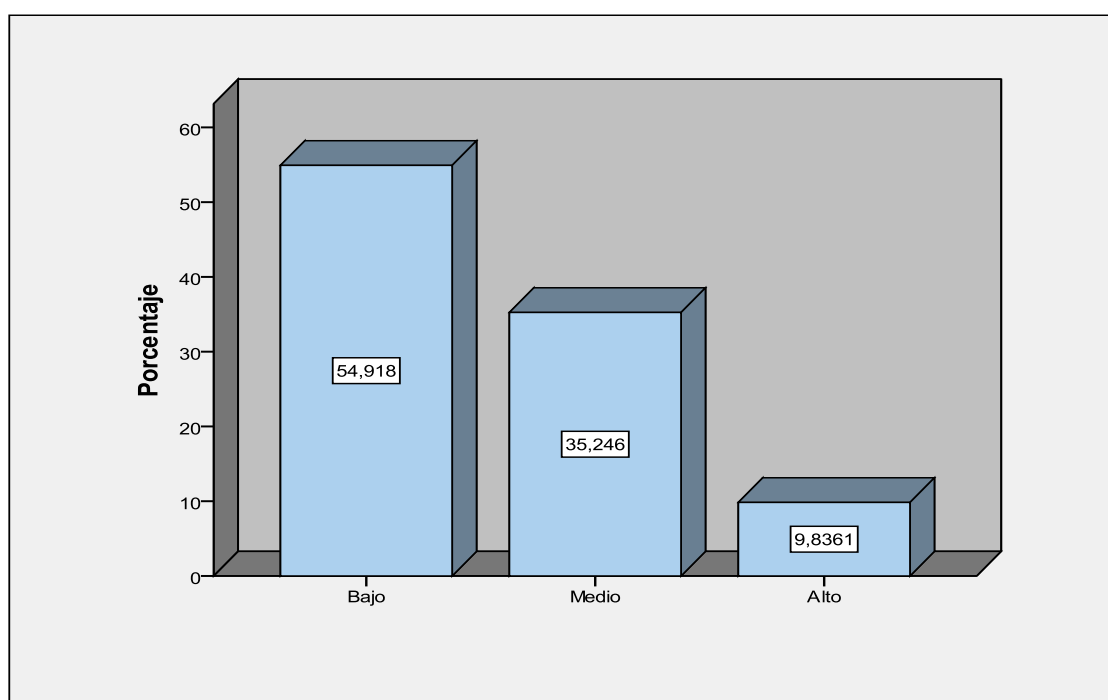


Figura 2. Niveles que alcanzan la dimensión orientación a los resultados de los gerentes en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.

En la tabla 9 y figura 2 observamos que para el 54,9% de los encuestados la orientación hacia los resultados como competencia gerencial en las UGEL's de Lima alcanza el nivel bajo; para el 35,3% alcanza el nivel medio; mientras que solo para el 9,8% la variable alcanza el nivel alto

Tabla 10

Descripción de la dimensión comunicación efectiva en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	164	67,2
Medio	58	23,8
Alto	22	9,0
Total	244	100,0

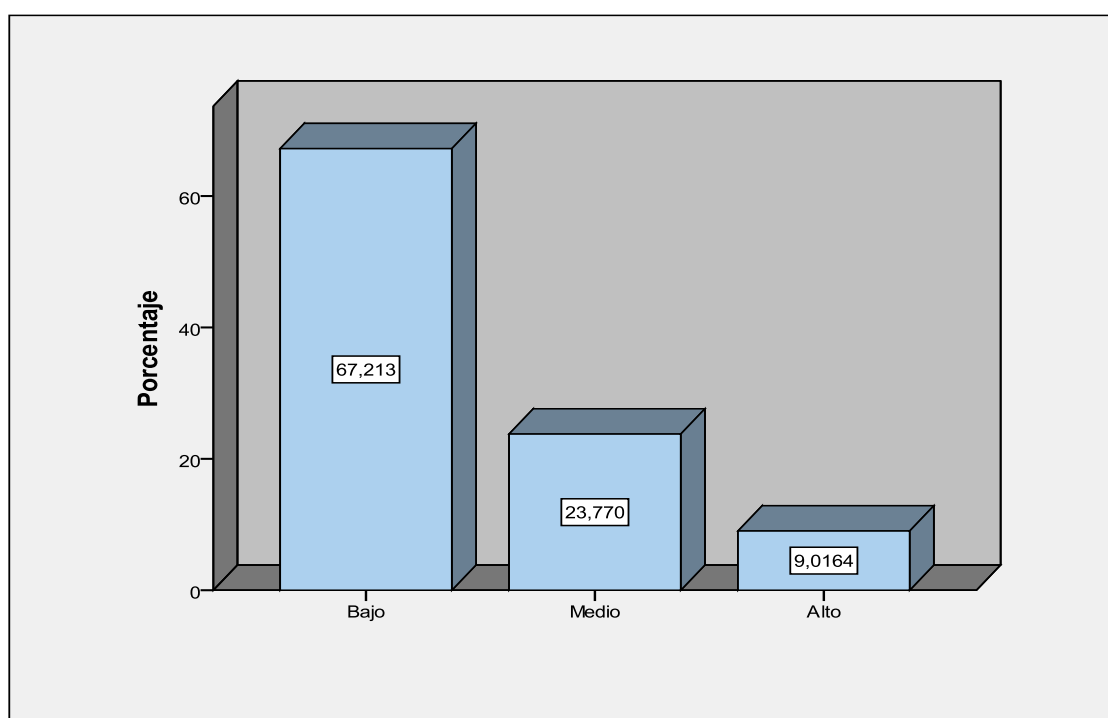


Figura 3. Niveles que alcanzan de la dimensión comunicación efectiva de los gerentes en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.

En la tabla 10 y figura 3 observamos que para el 67,2% de los encuestados la comunicación efectiva como competencia gerencial en las UGEL's de Lima alcanza el nivel bajo; para el 23,8% alcanza el nivel medio; mientras que solo para el 9% la variable alcanza el nivel alto.

Tabla 11

Descripción de la dimensión actitud de servicio en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	148	60,7
Medio	67	27,5
Alto	29	11,9
Total	244	100,0

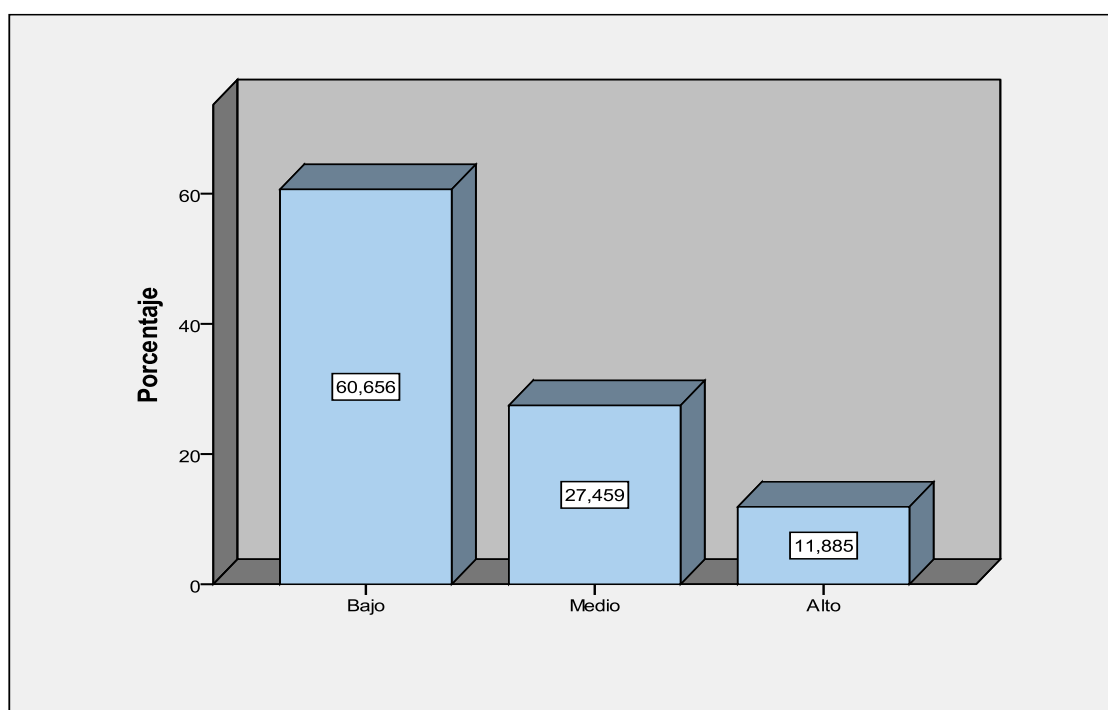


Figura 4. Niveles que alcanzan de la dimensión actitud de servicios en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.

En la tabla 11 y figura 4 observamos que para el 60,7% de los encuestados la actitud de servicio como competencia gerencial en las UGEL's de Lima alcanza el nivel bajo; para el 27,4% alcanza el nivel medio; mientras que solo para el 11,9% la variable alcanza el nivel alto

Tabla 12

Descripción de la dimensión trabajo en equipo en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	141	57,8
Medio	78	32,0
Alto	25	10,2
Total	244	100,0

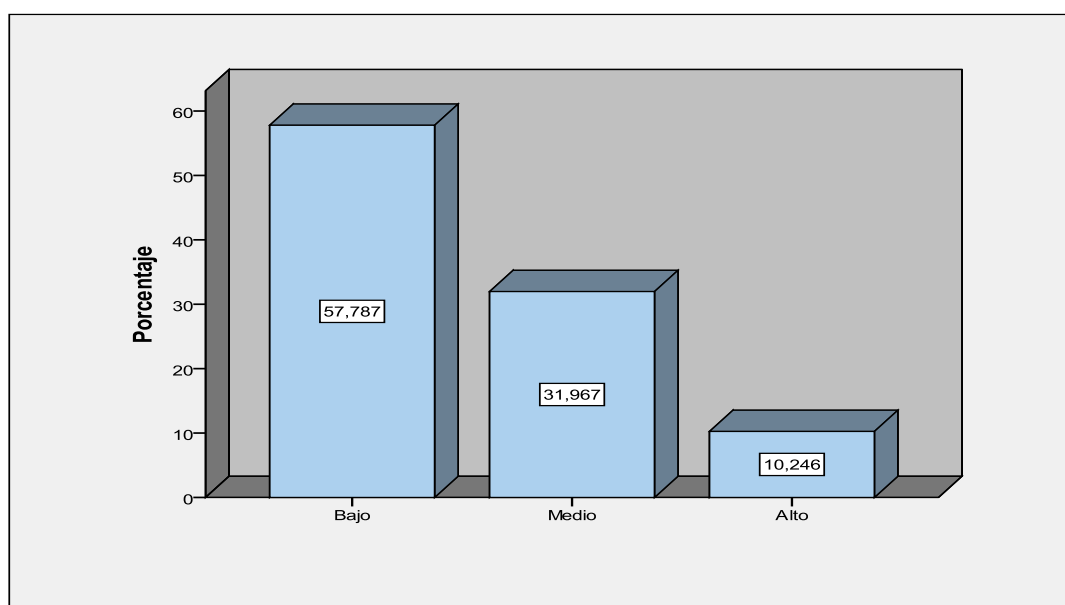


Figura 5. Niveles que alcanzan de la dimensión trabajo en equipo en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.

En la tabla 12 y figura 5 observamos que para el 57,8% de los encuestados el trabajo en equipo como competencia gerencial en las UGEL's de Lima alcanza el nivel bajo; para el 32% alcanza el nivel medio; mientras que solo para el 10,2% la variable alcanza el nivel alto.

Tabla 13

Descripción de la dimensión innovación y mejora continua en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	147	60,2
Medio	80	32,8
Alto	17	7,0
Total	244	100,0

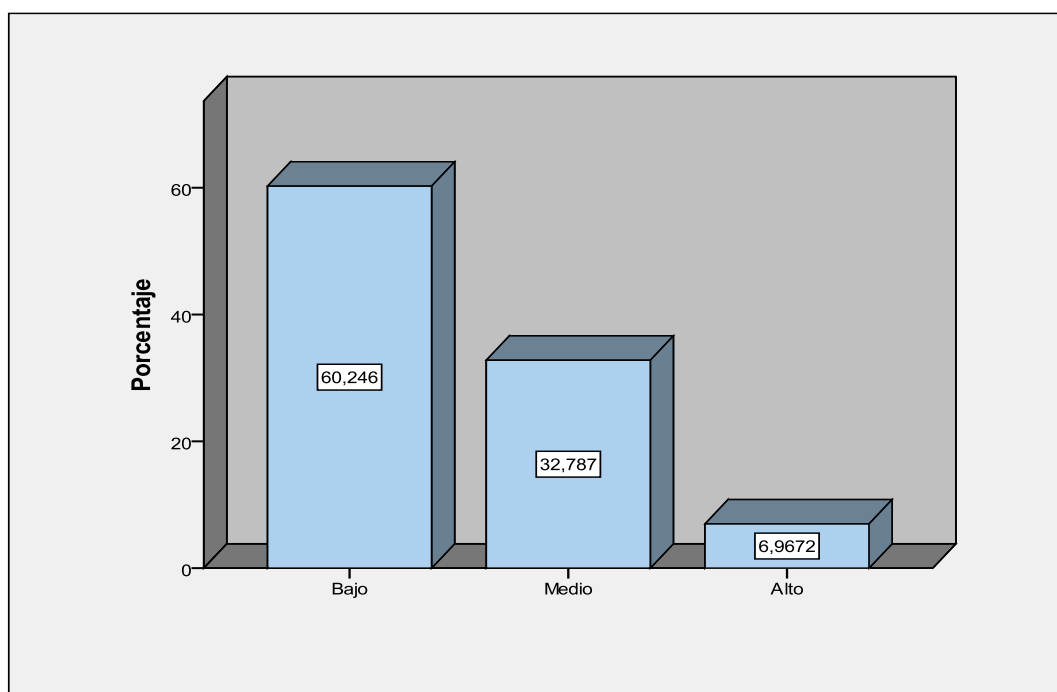


Figura 6. Niveles que alcanzan de la dimensión innovación y mejora continua en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.

En la tabla 13 y figura 6 observamos que para el 60,2% de los encuestados la innovación y mejora continua como competencia gerencial en las UGEL's de Lima alcanza el nivel bajo; para el 32,8% alcanza el nivel medio; mientras que solo para el 7% la variable alcanza el nivel alto.

Tabla 14

Descripción de la dimensión liderazgo en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	137	56,1
Medio	92	37,7
Alto	15	6,1
Total	244	100,0

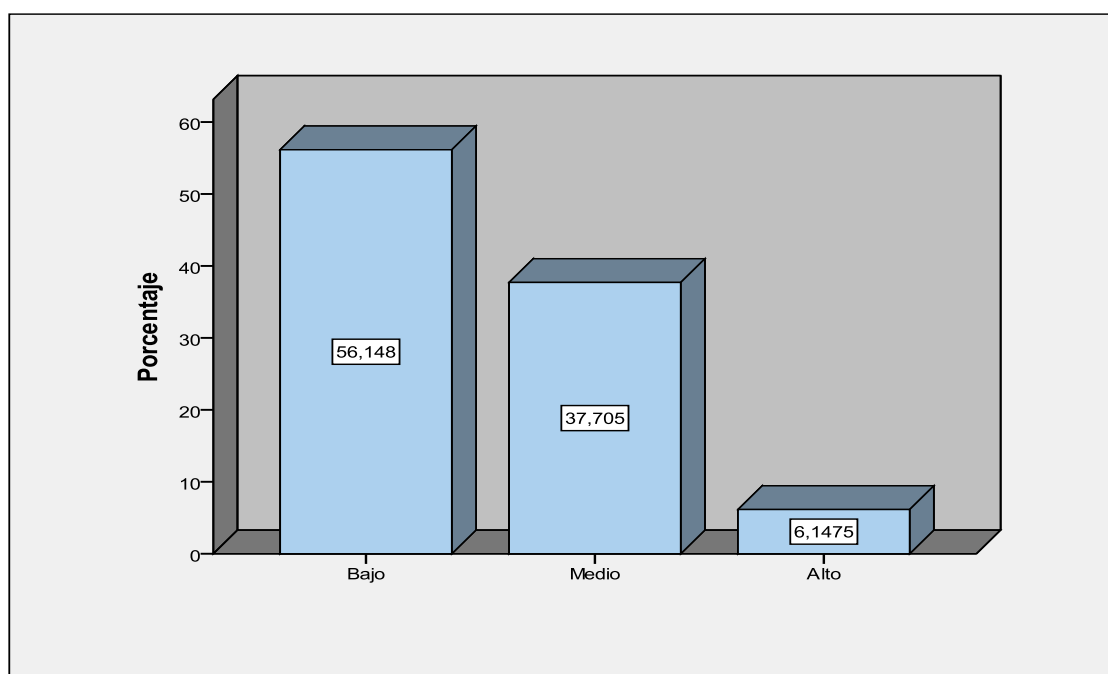


Figura 7. Niveles que alcanzan de la dimensión liderazgo en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.

En la tabla 14 y figura 7 observamos que para el 56,2% de los encuestados el liderazgo como competencia gerencial en las UGEL's de Lima alcanza el nivel bajo; para el 37,7% alcanza el nivel medio; mientras que solo para el 6,1% la variable alcanza el nivel alto.

Tabla 15

Descripción de la dimensión sentido de urgencia en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	161	66,0
Medio	60	24,6
Alto	23	9,4
Total	244	100,0

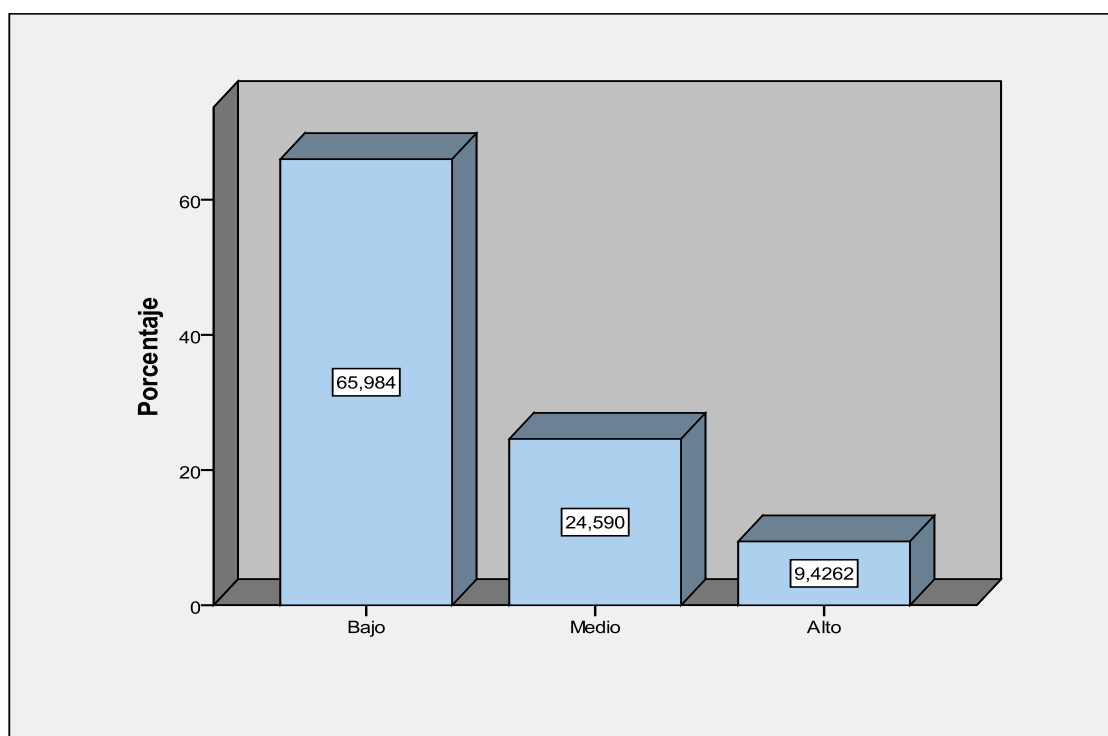


Figura 8. Niveles que alcanzan de la dimensión sentido de urgencia en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.

En la tabla 15 y figura 8 observamos que para el 66% de los encuestados el sentido de urgencia como competencia gerencial en las UGEL's de Lima alcanza el nivel bajo; para el 24,6% alcanza el nivel medio; mientras que solo para el 9,4% la variable alcanza el nivel alto.

Tabla 16

Descripción de la variable clima organizacional en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	21	8,6
Medio	177	72,5
Alto	46	18,9
Total	244	100,0

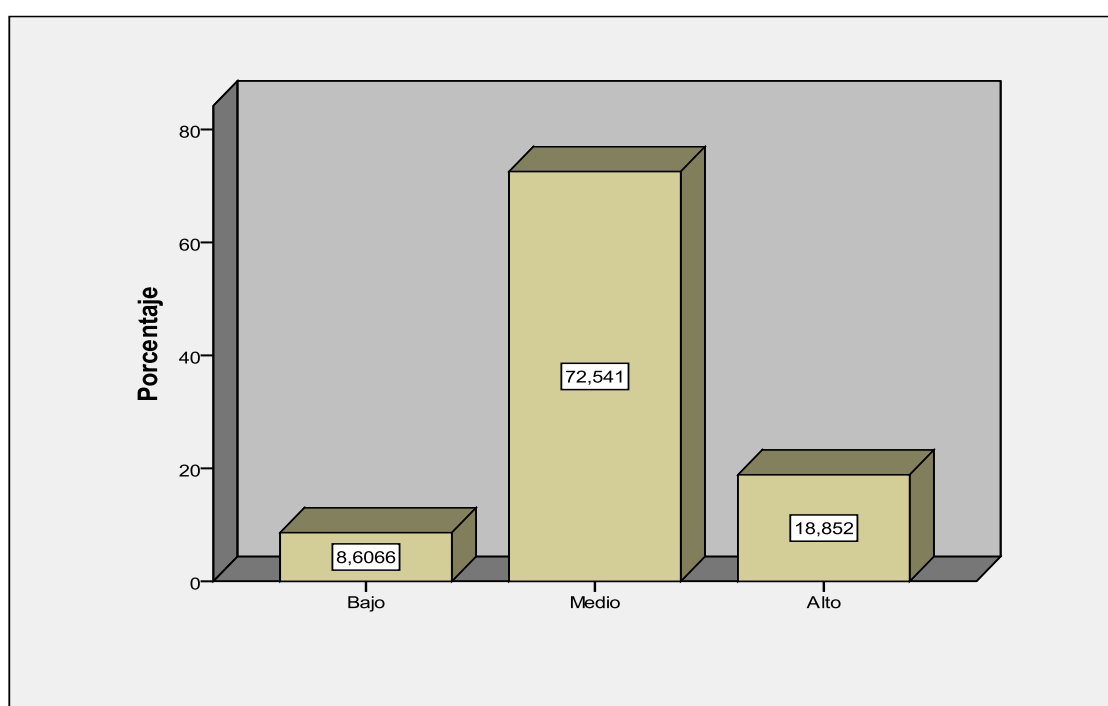


Figura 9. Niveles que alcanzan la variable clima organizacional en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.

En la tabla 16 y figura 9, correspondiente a la descripción de la variable clima organizacional, observamos que el 72,5% de los encuestados manifiesta que el clima organizacional en las UGEL's de Lima alcanza el nivel medio; para el 18,9% alcanza un nivel alto; mientras que para el 8,6% la variable alcanza el nivel bajo .

Tabla 17

Descripción de la dimensión autorrealización en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	21	8,6
Medio	132	54,1
Alto	91	37,3
Total	244	100,0

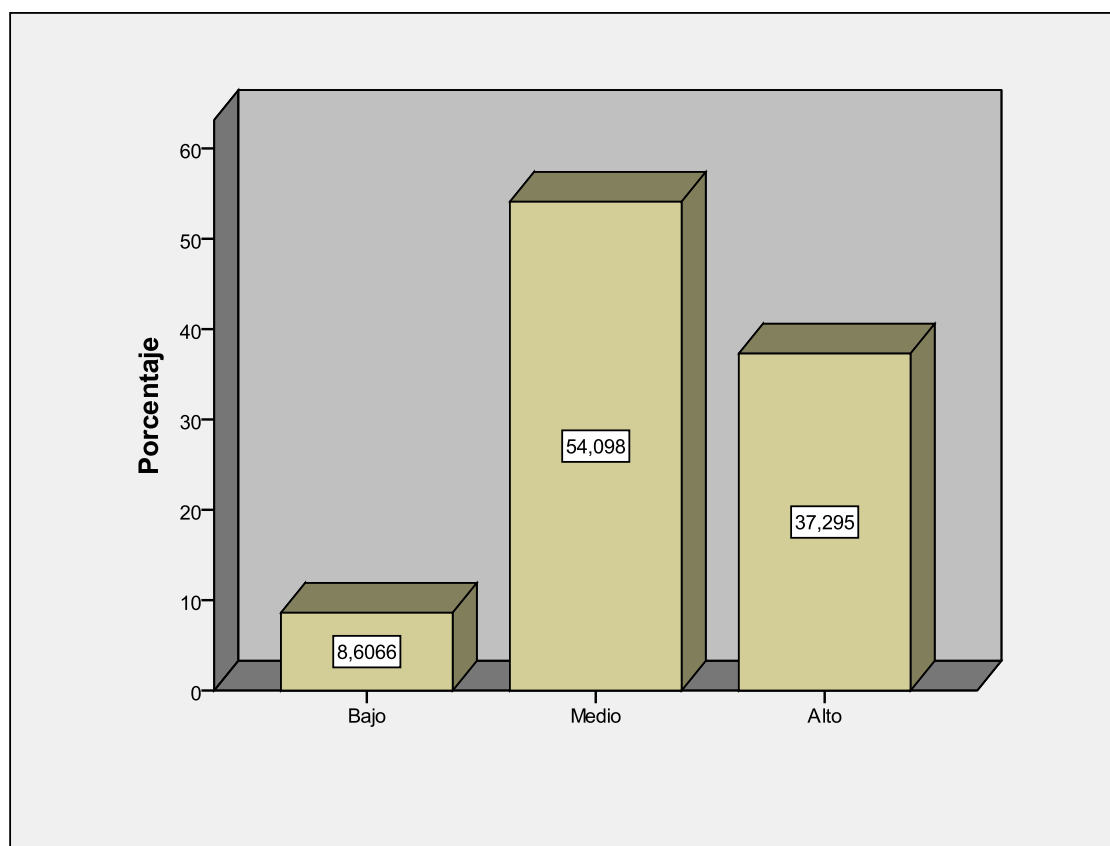


Figura 10. Niveles que alcanzan la dimensión autorrealización en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.

En la tabla 17 y figura 10 observamos que el 54,1% de los encuestados manifiestan que la dimensión autorrealización en las UGEL's de Lima alcanza el nivel medio; para el 37,3% alcanza un nivel alto; mientras que para el 8,6% alcanza el nivel bajo.

Tabla 18

Descripción de la dimensión involucramiento laboral en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	19	7,8
Medio	121	49,6
Alto	104	42,6
Total	244	100,0

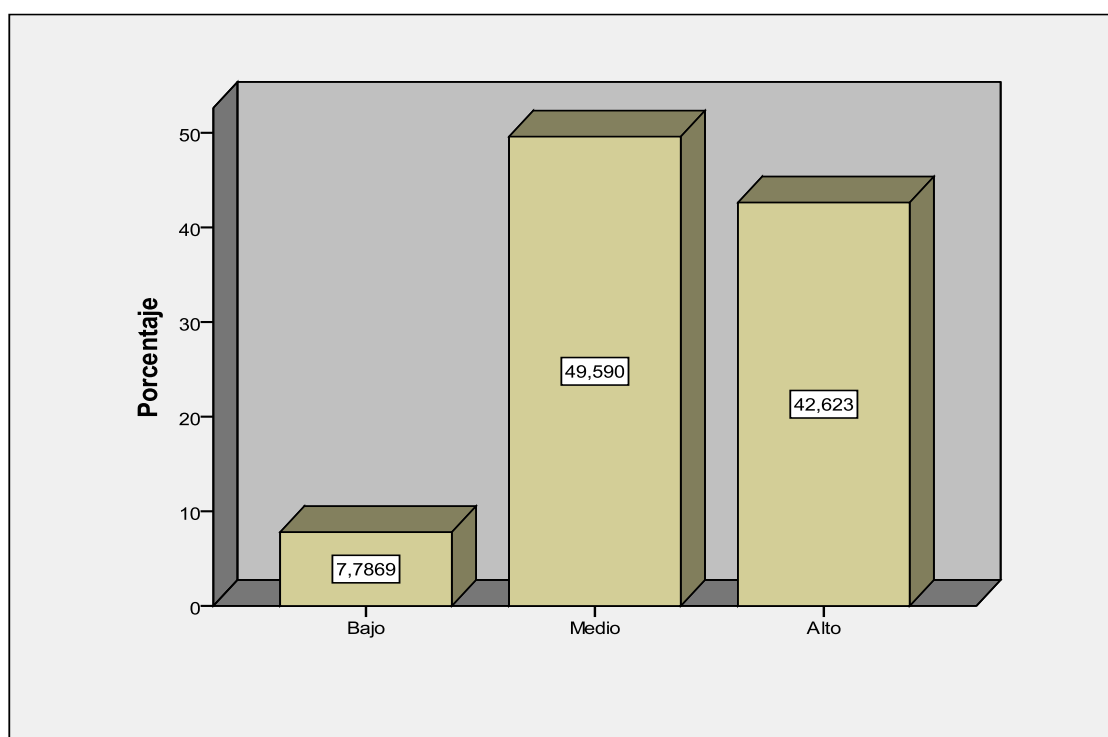


Figura 11. Niveles que alcanzan la dimensión involucramiento laboral en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.

En la tabla 18 y figura 11 observamos que el 49,6% de los encuestados manifiestan que la dimensión involucramiento laboral en las UGEL's de Lima alcanza el nivel medio; para el 42,6% alcanza un nivel alto; mientras que para el 7,8% alcanza el nivel bajo.

Tabla 19

Descripción de la dimensión supervisión en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	91	37,3
Medio	120	49,2
Alto	33	13,5
Total	244	100,0

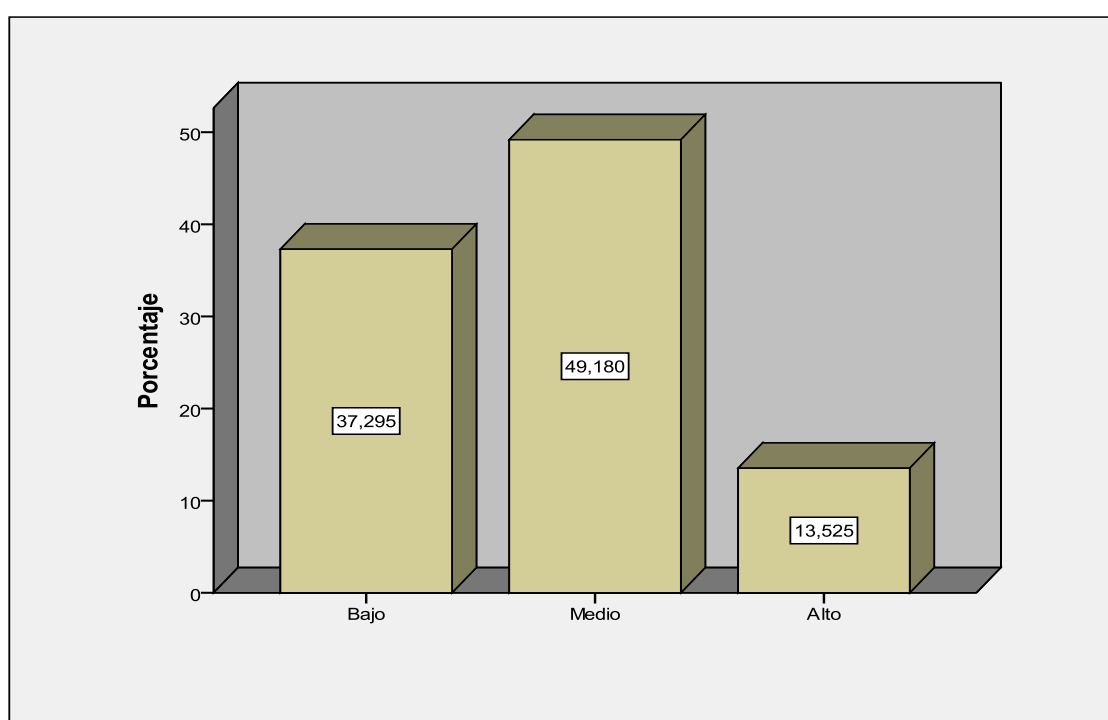


Figura 12. Niveles que alcanzan la dimensión supervisión en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.

En la tabla 19 y figura 12 observamos que el 49,2% de los encuestados manifiestan que la dimensión supervisión en las UGEL's de Lima alcanza el nivel medio; para el 37,2% alcanza un nivel bajo; mientras que solo para el 13,5% alcanza el nivel alto.

Tabla 20

Descripción de la dimensión comunicación en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	21	8,6
Medio	120	49,2
Alto	103	42,2
Total	244	100,0

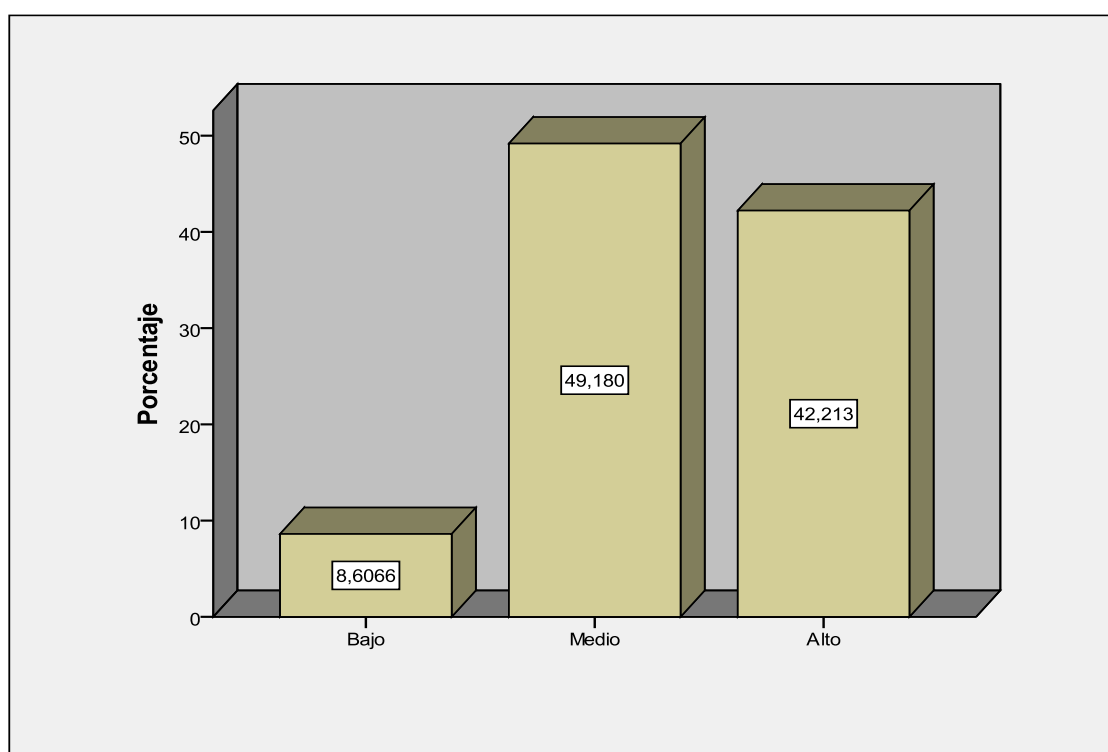


Figura 13. Niveles que alcanzan la dimensión comunicación en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.

En la tabla 20 y figura 13 observamos que el 49,2% de los encuestados manifiestan que la dimensión comunicación en las UGEL's de Lima alcanza el nivel medio; para el 42,2% alcanza un nivel alto; mientras que para el 8,6% alcanza el nivel bajo.

Tabla 21

Descripción de la dimensión condiciones laborales en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	62	25,4
Medio	165	67,6
Alto	17	7
Total	244	100,0

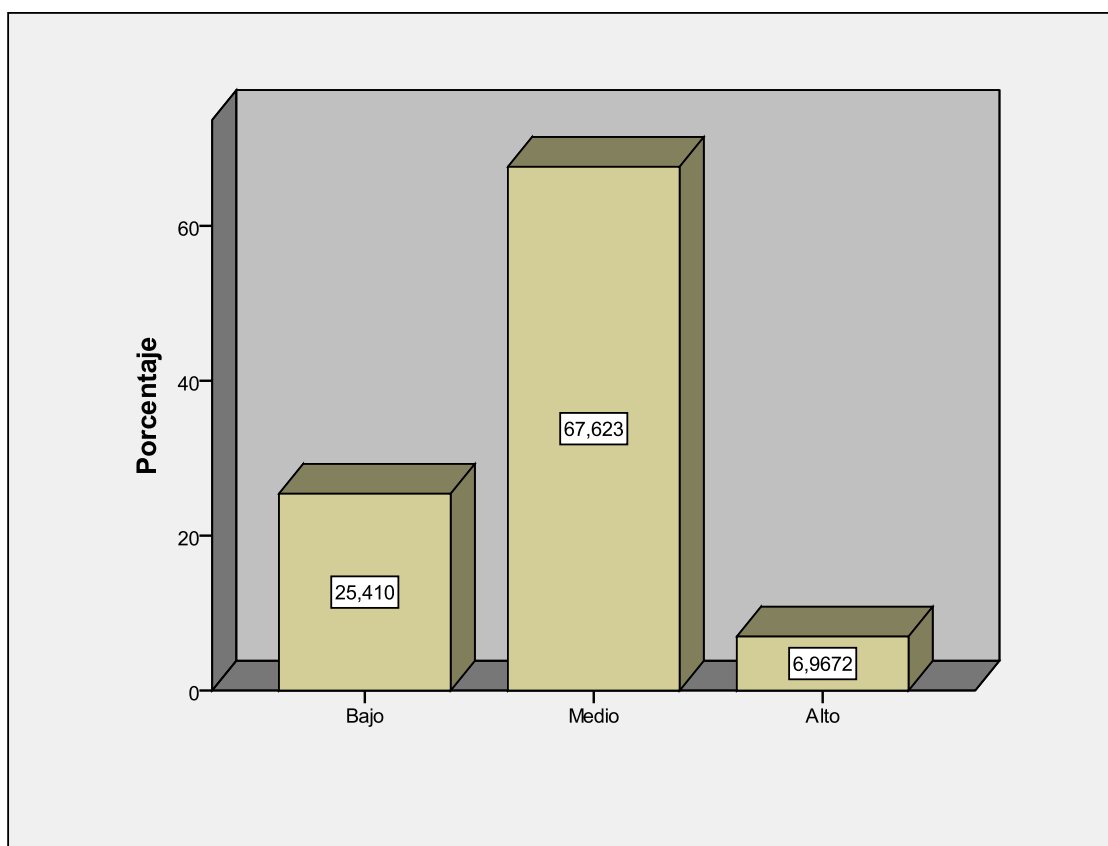


Figura 14. Niveles que alcanzan la dimensión condiciones laborales en las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana, 2015.

En la tabla 21 y figura 14 observamos que el 67,6% de los encuestados manifiestan que la dimensión condiciones laborales en las UGEL's de Lima alcanza el nivel medio; para el 25,4% alcanza un nivel bajo; mientras que solo para el 7% alcanza el nivel alto.

3.1 Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

H₀: No existe relación significativa entre las competencias del gerente público y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

H₁: Existe relación significativa entre las competencias del gerente público y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

Tabla 22

Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables competencias del gerente público y el clima organizacional.

		Competencias del gerente público	Clima organizacional
Rho de Spearman	Competencias del gerente público	Coeficiente de correlación 1,000	,596**
		Sig. (bilateral) .	,000
		N 244	244
Clima organizacional		Coeficiente de correlación ,596**	1,000
		Sig. (bilateral) ,000	.
		N 244	244

** . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Descripción del grado de relación entre las variables:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación directa y moderada ($r = 0,596$) entre las variables: competencias del gerente público y el clima organizacional.

Decisión estadística:

La significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a **0,05** lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe relación significativa entre las competencias del gerente público y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

Hipótesis específica 1

H₀: No existe relación significativa entre la orientación a resultados y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

H₁: Existe relación significativa entre la orientación a resultados y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

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

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H₀

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H₁

Tabla 23

Coefficiente de correlación de Spearman entre la orientación a resultados y el clima organizacional.

			Orientación a resultados	Clima organizacional
Rho de Spearman	Orientación a resultados	Coefficiente de correlación	1,000	,477**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	244	244
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,477**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	244	244

** . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Descripción del grado de relación entre las variables:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación directa y moderada ($r = 0,477$) entre las variables orientación a resultados y el clima organizacional.

Decisión estadística:

La significancia de $p=0,000$, muestra que p es menor a **0,05** lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe relación significativa entre la orientación a resultados y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

Hipótesis específica 2

H₀: No existe relación significativa entre la actitud de servicio y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

H₁: Existe relación significativa entre la actitud de servicio y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

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

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H₀

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H₁

Tabla 24

Coefficiente de correlación de Spearman entre la actitud de servicio y el clima organizacional.

			Actitud de servicio	Clima organizacional
Rho de Spearman	Actitud de servicio	Coefficiente de correlación	1,000	,425**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	244	244
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,425**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	244	244

** . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Descripción del grado de relación entre las variables:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación directa y moderada ($r = 0,425$) entre las variables: actitud de servicio y el clima organizacional.

Decisión estadística:

La significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a **0,05**, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe relación significativa entre la actitud de servicio y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

Hipótesis Específica 3

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación efectiva y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

H₁: Existe relación significativa entre la comunicación efectiva y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

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

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H₀

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H₁

Tabla 25

Coeficiente de correlación de Spearman entre la comunicación efectiva y el clima organizacional.

		Comunicación efectiva	Clima organizacional
Comunicación efectiva	Coeficiente de correlación	1,000	,591**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	244	244
Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,591**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	244	244

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Descripción del grado de relación entre las variables:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación directa y moderada ($r = 591$), entre las variables: comunicación efectiva y el clima organizacional.

Decisión estadística:

La significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a **0,05**, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe relación significativa entre la comunicación efectiva y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

Hipótesis Específica 4

H₀: No existe relación significativa entre el Trabajo en equipo y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

H₁: Existe relación significativa entre el Trabajo en equipo y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

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

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H₀

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

Tabla 26

Coefficiente de correlación de Spearman entre el Trabajo en equipo y el clima organizacional.

		Trabajo en equipo	Clima organizacional
Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	1,000	,497**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	244	244
Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,497**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	244	244

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Descripción del grado de relación entre las variables:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación directa y moderada ($r = 0,497$) entre las variables: Trabajo en equipo y el clima organizacional.

Decisión estadística:

La significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a **0,05**, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe relación significativa entre el Trabajo en equipo y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

Hipótesis Específica 5

H₀: No existe relación significativa entre el Liderazgo y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

H₁: Existe relación significativa entre el Liderazgo y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

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

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H₀

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H₁

Tabla 27

Coefficiente de correlación de Spearman entre el Liderazgo y el clima organizacional.

		Liderazgo	Clima organizacional
Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,495**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	244	244
Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,495**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	244	244

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Descripción del grado de relación entre las variables:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación directa y moderada ($r = 495$), entre las variables: Liderazgo y el clima organizacional.

Decisión estadística:

La significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a **0,05**, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe relación significativa entre el Liderazgo y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

Hipótesis Específica 6

H₀: Existe relación significativa entre la innovación y mejora continua y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

H₁: Existe relación significativa entre la innovación y mejora continua y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

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

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H₀

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

Tabla 28

Coefficiente de correlación de Spearman entre la innovación y mejora continua y el clima organizacional.

		innovación y mejora continua	Clima organizacional
Rho de Spearman	innovación y mejora continua	1,000	,486**
			,000
		244	244
Clima organizacional		,486**	1,000
		,000	.
		244	244

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Descripción del grado de relación entre las variables:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación directa y moderada ($r = 0,486$) entre las variables: Innovación y mejora continua y el clima organizacional.

Decisión estadística:

La significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a **0,05**, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe relación significativa entre la innovación y mejora continua y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

Hipótesis Específica 7

H₀: No existe relación significativa entre el sentido de urgencia y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

H₁: Existe relación significativa entre el sentido de urgencia y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

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

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H₀

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

Tabla 29

Coefficiente de correlación de Spearman entre el sentido de urgencia y el clima organizacional.

		Sentido de urgencia	Clima organizacional
Rho de Spearman	Sentido de urgencia		
	Coeficiente de correlación	1,000	,476**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	244	244
Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,476**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	244	244

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Descripción del grado de relación entre las variables:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación directa y moderada ($r = 0,476$) entre las variables: sentido de urgencia y el clima organizacional.

Decisión estadística:

La significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a **0,05**, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe relación significativa entre el sentido de urgencia y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

IV. Discusión

En el presente estudio se ha realizado el análisis estadístico de carácter descriptivo correlacional sobre las competencias del gerente público y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana. En primer lugar, dicho análisis se llevó a cabo con el propósito de determinar el nivel de apreciaciones predominante de los encuestados en cada una de las variables de estudio, y en segundo lugar, detectar la relación que existe entre las variables cada una de las dimensiones de la variable competencias del gerente y la variable clima organizacional.

Lo más resaltante, a la vez preocupante, de la parte descriptiva del estudio se presenta en la tabla 8 y figura 1, en donde observamos que el 46.7% de los encuestados manifiesta que las competencias gerenciales en las UGEL's de Lima alcanzan el nivel bajo; para el 42.6% alcanza un nivel medio; mientras que solo para el 10.7% la variable alcanza el nivel alto. Es decir, que al parecer la implementación de los gerentes públicos en el sector educación no está cumpliendo con el objetivo para el cual fue creado, lo podemos respaldar haciendo referencia a que solo para menos del 11% de los trabajadores encuestados las capacidades de los gerentes alcanzan un buen nivel. Los resultados que se ha encontrado en este trabajo coinciden con lo encontrado en México por Guerrero (2004) en la investigación titulada "Los gerentes públicos pintados por sí mismos", donde resalta que la nueva gerencia pública es un experimento costoso pagado por los ciudadanos como contribuyentes; son mayormente antiguos empleados de empresas privadas, cuyos "resultados" de desempeño desconocemos, pero que como funcionarios de la administración pública padecemos; nos han hecho partícipes de algo que confesaron: que no saben administrar ni gerenciar en la administración pública. Esto obedece a que no estudiaron administración pública ni la comprenden a pesar de trabajar en ella y a pesar de estar servidos por ella por cuanto ciudadanos.

Lo anotado en el párrafo anterior, está en contraste con lo que encontró También Hernández (2010) quien encontró que la gerencia pública oferta una administración pública eficaz y eficiente, intenta cambiar el funcionamiento de las organizaciones gubernamentales y crear nuevas reglas de operación para aquellos que interactúan en ellas. Pretende modelar psíquicamente a los

funcionarios públicos, para volverlos congruentes con su lógica gerencial, piensen y se conduzcan como “gerentes públicos” y no como burócratas de una administración que se considera viciada y obsoleta. Intenta establecer una nueva forma de orden y control sobre la fuerza de trabajo, basada en incentivos y reglas para su conducción psíquica. También Sotomarino y otros (2012) encontraron que entre los logros más importantes que ha tenido el gerente público es el aporte personal bajo el modelo de trabajo en equipo, adecuada ejecución del presupuesto público, mejorar la imagen de la institución, fortalecimiento de la gestión institucional, entre otros. La labor de los gerentes públicos no solo tiene impacto en resultados objetivos de gestión, sino también tiene un impacto en el personal de las entidades donde laboran. En esta misma línea, Iacoviello, (2011), quien realizó un estudio titulado “Diagnóstico Institucional Del Servicio Civil En América Latina: Perú”, encontró que la gestión del empleo se ha visto fortalecida por la mejor calidad de los reclutamientos y concursos, así como también por una mayor flexibilidad. A pesar del avance en los sistemas de información, la planificación de la GRH continúa siendo débil por la escasa utilización de las herramientas y por la alta rigidez del sistema. Otro tema pendiente es la persistente inequidad salarial (producto en gran parte de la dispersión normativa), la cual impacta en el corazón del sistema, sobre todo cuando se está intentando construir un sistema centrado en el mérito, aprendizaje y vocación de servicio.

Respecto a las percepciones de los trabajadores encuestados sobre la variable clima organizacional, observamos que el 72,5% de los encuestados manifiesta que el clima organizacional en las UGEL's de Lima alcanza el nivel medio; para el 18,9% alcanza un nivel alto; mientras que para el 8,6% la variable alcanza el nivel bajo. Al respecto debemos señalar que dado la importancia de la variable en el contexto organizacional aún queda mucho por mejorar. En referencia al tema Bedoya y Obando (2011) en Cali - Colombia llegaron a las siguientes conclusiones: El clima organizacional escolar es la pieza clave para entender la dinámica entre el ser, los sentimientos y las relaciones interpersonales que emergen y sumergen en la realidad de la institución educativa del siglo XXI. En esta misma línea Molocho (2010) encontró que el clima institucional expresado en el potencial humano influye en un 43% sobre la gestión institucional

de la sede administrativa de la UGEL N°01 Lima Sur. El clima institucional correspondiente en el diseño organizacional, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur.

Además, la importancia del clima organizacional radica en que influye también en otras variables de trascendental importancia para una organización, por ejemplo la satisfacción laboral. Al respecto León (2009) llegó a las siguientes conclusiones: Las correlaciones altamente positivas ($p < 0.01$) correspondieron a las dimensiones: Liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, metas en relación a remuneración, relación con los compañeros, condiciones ambientales, reconocimiento y supervisión; además de relaciones interpersonales y control en relación a remuneración y reconocimiento respectivamente. Estos resultados permiten señalar que las dimensiones del clima organizacional mejoren en esa medida se afectará la satisfacción laboral del personal. También Uría (2011), menciona que el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario. Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.

Respecto al objetivo principal del trabajo encontramos que existe relación directa y moderada entre las competencias del gerente público y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral= .000 < .05; Rho = 0.596). Esto quiere decir que a mayores competencias gerenciales, mayor clima organizacional. La relación baja se puede explicar debido a que a pesar que los encuestados manifiestan que las competencias gerenciales según el 89% no es buena, mayoritariamente (más del 90%) afirman que el clima organizacional alcanza el nivel medio.

V. Conclusiones

Primera:

Existe relación directa y moderada entre las competencias del gerente público y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral= .000 < .05; Rho = 0.596).

Segunda:

Existe relación directa y moderada entre la orientación a resultados como competencia del gerente público y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral= .000 < .05; Rho = 0.477).

Tercera:

Existe relación directa y moderada entre la actitud de servicio como competencia del gerente público y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral= .000 < .05; Rho = 0.425).

Cuarta:

Existe relación directa y moderada entre la comunicación efectiva como competencia del gerente público y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral= .000 < .05; Rho = 0.591).

Quinta:

Existe relación directa y moderada entre el trabajo en equipo como competencia del gerente público y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral= .000 < .05; Rho = 0.497).

Sexta:

Existe relación directa y moderada entre el liderazgo como competencia del gerente público y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral= .000 < .05; Rho = 0.495)

Sétima:

Existe relación directa y moderada entre la innovación y mejora continua como competencia del gerente público y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral= .000 < .05; Rho = 0.486).

Octava:

Existe relación directa y moderada entre el sentido de urgencia como competencia del gerente público y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral= .000 < .05; Rho = 0.476)

VI. Recomendaciones

Primera:

El Ministerio de Educación, debe establecer mecanismos de acompañamiento que permitan saber el desempeño laboral del Gerente Público, y como este influye de manera positiva en los colaboradores y mejora la calidad del servicio en las UGELs de Lima Metropolitana, asimismo SERVIR debe establecer mejoras en la selección de gerentes públicos que van a ser asignados al sector educación, quienes además de reunir los perfiles académicos deben acreditar experiencia en el sector en el área donde desarrollarán sus labores. Estas mejoras permitirán gestionar de manera correcta y adecuada los recursos financieros y humanos de cada entidad.

Segunda:

El Ministerio de Educación para el logro de resultados inmediatos y que generen un impacto positivo en la comunidad educativa, debe implementar mecanismos de mejora salarial a los trabajadores de las UGEL's de Lima Metropolitana, para que puedan comprometerse con su labor e identificarse con la entidad y cumplir las metas propuestas tanto en la Visión y Misión institucional. Toda vez que existe una diferencia salarial marcada entre un Gerente Público y un especialista o técnico.

Tercera:

Las UGEL's de Lima Metropolitana tienen que capacitar a su personal a fin de poder brindar un servicio eficiente y de calidad a los administrados, es decir el trabajador debe ser competente y además de ello tiene que brindar un trato amable a los usuarios, y el ambiente donde desarrolla su labor debe ser el más armonioso.

Cuarta:

La DRELM debe establecer protocolos de comunicación que permita integrar las distintas áreas de trabajo de las UGEL's, a fin de poder brindar una información uniforme y efectiva en el tiempo. De tal modo que los tramites que realizan los administrados puedan ser atendidos en los plazos oportunos.

Quinta:

SERVIR al momento de seleccionar a los Gerentes Públicos debe evaluar que dichos profesionales reúnan las condiciones para poder realizar trabajos en equipo en las UGEL's de Lima Metropolitana, de tal manera que los colaboradores puedan realizar su trabajo de manera conjunta y persiguiendo un solo objetivo que es de servir al ciudadano.

Sexta:

SERVIR y MINEDU deben establecer mecanismos que permitan ubicar en los cargos de jefatura a profesionales competentes que además de contar con los perfiles profesionales y de conocimientos del sector educación, sean líderes trascendentales que puedan ser modelo para con sus colaboradores.

Sétima:

El MINEDU debe reconocer el esfuerzo de los trabajadores de las UGEL's de Lima Metropolitana, especialmente de aquellos que implementen una serie de mejoras que contribuyan a mejorar la calidad del servicio, asimismo se establezcan incentivos para reconocer y premiar las iniciativas de innovación y mejora.

Octava:

Las UGEL's de Lima Metropolitana deberán propiciar reuniones de coordinación con las diferentes áreas para que los trabajadores puedan tener presente los objetivos trazados por la entidad, para lo cual las políticas nacionales, sectoriales, regionales, locales e institucionales deben estar articuladas y enmarcarse al cumplimiento de metas y objetivos.

VII. Referencias

- Aguilar, L. (2006) *Gobernanza y Gestión Pública*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Amorós, E. (2007) Comportamiento organizacional. Extraído el 10 de enero del 2014.
http://books.google.com.pe/books?id=uRf1b44BjEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Arellano, D. (2003) *Reformando el Gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental*, México, CIDE / Porrúa.
- Banda, G. (2014) *Calidad de gobierno en los asesores y gerentes contratados bajo el fondo de apoyo gerencial de la presidencia del gobierno regional de Arequipa*. Revista de investigación. Arequipa. En:
<http://ucsp.edu.pe/investigacion/wp-content/uploads/2015/03/Calidad-de-gobierno.pdf>
- Benavides, O. (2002). *Competencia y Competitividad*. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- Bernal, C. (2006). *Metodología d la investigación. Segunda edición Pearson. Educación*. Extraído de.
http://books.google.com.pe/books?id=h4X_eFai59oC&hl=es
- Bolívar, J.(2011) proactividad, productividad y sentido de urgencia. En
<http://www.optimainfinito.com/2011/01/proactividad-productividad-y-sentido-de-la-urgencia.html>.
- Brunet. L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Editorial Trillas. México.
- Bustamante, M., Hernández, J. y Yañez, L (2005). *Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca. Revista Estudios Seriados en Gestión de Salud, 5(11)*
- Cabrera, E. (1997) *Del administrador al gerente público*. (2ª Ed.) México. Instituto Nacional de Administración Pública, A.C
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. D. F, México: Mc. Graw Hill. Extraído Desde:
<http://www.chiavenato.com/espanol/publicaciones/gestion-del-talento-humano-716.html>

- Chiavenato, I. (2004). *Proceso Administrativo*. Tercera Edición. Santa Fe de Bogotá, Colombia. McGrawhill.
- Corrales A. (2010) *Diseño e implementación del Cuerpo de Gerentes Públicos*. Ponencia presentada en el XV Congreso del CLAD, Santo Domingo, República Dominicana, 9 al 12 de Noviembre.
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración: enfoque situacional*. Guadalajara, México: Prentice Hall. Extraído el 09 de Diciembre del 2013. Desde: <http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml>
- Díaz, F. y Montalbán, M. (2004). *El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral*. A. Rodríguez (coord.), *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Duque, F. (2006) *El gerente público: un profesional indispensable para el desarrollo*. Chile. Cuadernos ebape.br. En <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n4/v4n4a04>
- Encuesta de Clima Organizacional (ECO). (2008). Análisis psicométrico de la encuesta eco iv de clima organizacional por países- *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Investigaciones y Análisis* Volúmen 27, Número 1, 2008, ISSN 120-3800 Pág- 44-57 http://69.167.133.98/~cincelce/Revistas/suscripcion/Rev27_1/Rev27_n1_cap4.pdf
- Esparch N. (2012) *Ventanas de oportunidad. El caso de la reforma del servicio civil*. <http://www.grade.org.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/AI3a.pdf> 31072012.
- Fayol, H. (2006). *Teoría clásica de la Administración*. Madrid, España: Narcea. Extraído desde: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>
- Flores, R. (1997). *La administración pública central, el poder ejecutivo* Extraído de <http://www.monografias.com/trabajos87/administracion-publica-central-poder-ejecutivo-y-presidencia-republica-uruguay/administracion-publica-central-poder-ejecutivo-y-presidencia-republica-uruguay2.shtml>
- García, C. (2009). *Influencia del clima organizacional en el desempeño docente en instituciones educativas de la UGEL 14 Oyon*, Universidad Nacional

Mayor de San Marcos, Lima- Perú. Extraído desde biblioteca.educacion.unmsm.edu.pe/index.php?option=com

Gibson y Col (2003). *Las Organizaciones*. Décima Edición.

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Sociedad (SLC).

Gordón, J. (2000) *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México.

Guerrero, O. (2004) *Los gerentes públicos pintados por sí mismos*. La Jornada UNAM. En <http://www.omarguerrero.org/articulos/losgerentespublicos.pdf>

Hernandez, A. (2014) *¿De burócratas a gerentes públicos? El yo ideal organizacional*. Revista de la UNAM. En

<http://revistas.unam.mx/index.php/multidisciplina/article/view/27806>

Hernández, R., Fernández C. y Baptista P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw-Hill: Edic. 5ta. México D.F

Iacoviello, M. (2011) *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú*. Banco Inramericano de Desarrollo. En

<http://publications.iadb.org/handle/11319/6618?locale-attribute=es>

Katz J. y Kahn, M. citado por Vásquez, R. y de Guadarrama, J. (2001). *El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior* *Tiempo de Educar*, vol. 3, núm. 5, enero-julio, 2001, pp. 105-131, Universidad Autónoma del Estado de México: México. Extraído de <http://www.redalyc.org/pdf/311/31103505.pdf>

Longo, F. (2005) *Diagnóstico Institucional Comparado de Sistemas de Servicio Civil: Informe Final De Síntesis*. Lima.

Lussierr y Achuac (2002). *Liderazgo Teoría-Aplicación-Desarrollo de Habilidades*. Edit. Thomson Learning, México.

Marino, J. (2008). *La Autorrealización* Extraído de: <http://sermasyo.es/que-es-autorrealizacion/>

- Martínez, J. (2009). *Clima organizacional y desempeño laboral de los Docentes adscritos al departamento de preescolar de Luz*, Maracaibo- Venezuela
Extraído el 09 de Diciembre del 2013.
http://150.185.184.61/7jornadas_i_h/paginas/doc/JIHE-2011- PN61.pdf
- Minedu (2008). *Decreto Supremo N° 003-2008-ED* En
[http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/DS_003-2008-ED FE.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/DS_003-2008-ED_FE.pdf)
- Molina, R. (2010) .*Experiencias de reforma institucional en gobiernos regionales*. Estudio de Casos. Lima. USAID. ProDescentralización.
- Montaño, L. (2007) “Nuevos modelos organizacionales y violencia en el trabajo”, en Florencia Peña, *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*, México, EÓN-SEDISEM-UAM Azcapotzalco,
- Motta, P. (1993) *La ciencia y el arte de ser dirigente. Un instrumento indispensable para el desarrollo personal y profesional de actuales y futuros dirigentes*. Bogotá; TM Editores.
- Navarro, A. (2013) *La gerencia social y el nuevo paradigma de gerencia*. En
<http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000170.pdf>.
- Osborne, D.y Gaebler T. (1994) *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós.
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral Cl-Spc (1 ed)*. Lima, Perú: Cartolan E.I.R.L.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ed. Pearson. Edic. Décimo tercera. México.
- Sabino, C. (1986). *El Proceso De La investigación*. Editorial Panapo, Venezuela.
En: http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/104/1/TESIS-658.3145_R622_01.pdf
- Sierra, R. (2007). *Metodología de la investigación científica* Extraído el 11 de enero 2014. Desde: <http://www.monografias.com/trabajos94/metodologia-investigacion-cientifica/metodologia-investigacion-cientifica3.shtml>
- Sotomarin, N. y otros (2012) *Consultoría para la evaluación del diseño, proceso y resultados del cuerpo de gerentes públicos*. Lima; GOVERNA SAC. En
<http://files.servir.gob.pe/WWW/files/Gerentes-Publicos/Informe-Governa-Evaluaci%C3%B3n-CGGPP.pdf>
- Tobón, S. (2006) *Formación Basada en Competencias*.(2ª Ed.) Ecoediciones..

Colombia.

Toro, F. (2001) *clima organizacional* Extraído de:

<http://climaorganizacionalem.blogspot.com/>

Torrado, M. (2000) El concepto de competencias II. Bogotá. Sociedad Colombiana de pedagogía.

Zapata, A.(2014) La “Innovación” como habilidad gerencial en los procesos de selección para líderes de alto impacto en las organizaciones. En <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12253/1/Ensayo%20VF.pdf>.

Zubiria, S. (2002) Educar para el desarrollo de competencias. Bogotá. Universidad Nacional.

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
TÍTULO: Competencias del gerente público y clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana						
AUTOR: Br. Eloy Alfredo Cantoral Licla						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema principal:</p> <p>¿Qué relación existe entre las competencias del gerente público y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana?</p> <p>Problemas secundarios:</p> <p>Problema específico 1</p> <p>¿Qué relación existe entre la orientación a resultados y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana?</p> <p>Problema específico 2</p> <p>¿Qué relación existe entre la actitud de servicio y el clima organizacional en las UGEL's de</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación las competencias del gerente público y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Objetivo específico 1</p> <p>Establecer la relación entre la orientación a resultados y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.</p> <p>Objetivo específico 2</p> <p>Establecer la relación entre la actitud de servicio y el clima organizacional en las UGEL's de</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Existe relación significativa entre las competencias del gerente público y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Hipótesis específica 1</p> <p>Existe relación significativa entre la orientación a resultados y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.</p> <p>Hipótesis específica 2</p> <p>Existe relación significativa entre la actitud de servicio y el clima organizacional en las UGEL's de</p>	Variable 1: capacidades gerenciales			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Orientación a resultado	Cumplimiento eficiente de los objetivos. Orientación oportuna y normativa.	1-4	Bajo Medio Alto
			Comunicación efectiva	Capacidad de escucha Comunicación pertinente	5-8	
			Actitud de servicio	Identifica necesidades Satisfacción oportuna	9-12	
			Trabajo en equipo	Cohesiona los grupos de trabajo Compromete a la consecución de objetivos	13-16	

Lima Metropolitana?	Lima Metropolitana.	Lima Metropolitana.	Innovación y mejora	Generación de oportunidades de mejora. Optimiza procesos.	17-20	
Problema específico 3	Objetivo específico 3	Hipótesis específica 3	Liderazgo	Visión compartida Compromiso personal	21-24	
¿Qué relación existe entre la comunicación efectiva y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana?	Establecer la relación entre la comunicación efectiva y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.	Existe relación significativa entre la comunicación efectiva y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.	Sentido de urgencia	Prioriza acciones. Perseverancia para el logro de objetivos.	25-28	
Problema específico 4	Objetivo específico 4	Hipótesis específica 4	Variable 2: Clima organizacional			
¿Qué relación existe entre el Trabajo en equipo y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana?	Establecer la relación entre el Trabajo en equipo y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.	Existe relación significativa entre el Trabajo en equipo y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Problema específico 5	Objetivo específico 5	Hipótesis específica 5	Autorrealización	responsabilidad organización	1-8	Bajo Medio Alto
¿Qué relación existe entre el Liderazgo y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana?	Establecer la relación entre el Liderazgo y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.	Existe relación significativa entre el Liderazgo y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.	Involucramiento Laboral	Cooperación Solidaridad	9-16	
Problema específico 6	Objetivo específico 6	Hipótesis específica 6	Supervisión	Control Evaluación	17-24	
¿Qué relación existe entre la Innovación y mejora continua y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana?	Establecer la relación entre la Innovación y mejora continua y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.	Existe relación significativa entre la innovación y mejora continua y el clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.	Comunicación	Información pertinente	25-32	
Problema específico 7	Objetivo específico 7	Hipótesis específica 7	Condiciones Laborales	Sentido de superación Remuneración adecuado	33-40	
¿Qué relación existe entre el sentido de urgencia y el clima organizacional en las UGEL's de	Establecer la relación el sentido de urgencia y el clima organizacional en las UGEL's de Lima	Existe relación significativa entre el sentido de urgencia y el clima organizacional en las UGEL's de				

Lima Metropolitana?	Metropolitana.	Lima Metropolitana.				
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR			
<p>TIPO: La investigación es de tipo descriptivo correlacional, debido que en un primer momento se ha descrito y caracterizado la dinámica de cada una de las variables de estudio. Seguidamente se ha medido el grado de relación de las variables de estudio. Los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis según Hernández, Fernández y Baptista</p>	<p>POBLACIÓN: La población está conformada por 650</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: 244 trabajadores de las UGEL’s de Lima Metropolitana</p>	<p>Variable 1: Cultura organizacional</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario tipo Likert</p> <p>Autora: Eloy cantoral Licla</p> <p>Año: 2015</p> <p>Monitoreo:</p> <p>Ámbito de Aplicación: Lima metropolitana</p> <p>Forma de Administración: Individual</p>	<p>DESCRIPTIVA: Se elaboró tabla de frecuencias, utilizando el paquete estadístico SPSS versión 20 para la elaboración de tablas y figuras estadística en la presentación de los resultados por dimensiones</p> <p>INFERENCIAL: Se elaboró la tabla de contingencia utilizando el paquete estadístico SPSS en su versión 20, y para la prueba de hipótesis se utilizó la prueba Rho de Spearman.</p>			

<p>(2010,p.80),</p> <p>DISEÑO:</p> <p>La investigación es de diseño no experimental, transversal; según Hernández, Fernández y Baptista (2010,p.149), no experimental porque no se realizan manipulación deliberada de las variables, y transversal, ya que su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación (Hernández et 2010,p.15)</p>	<p>MUESTREO</p> <p>Por conglomerado, Probabilístico</p> <p>MÉTODO:</p> <p>Hipotético – Deductivo</p>	<p>Variable 2:</p> <p>Gestión de recursos humanos</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario tipo Likert</p> <p>Autor: Eloy Alfredo Cantoral Licla</p> <p>Año: 2015</p> <p>Monitoreo:</p> <p>Ámbito de Aplicación : Lima Metropolitana</p> <p>Forma de Administración: Individual</p>	
--	--	--	--

CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

INSTRUCCIONES: Estimados trabajadores, la presente encuesta, forma parte de una investigación que tiene por finalidad obtener información relevante. Por tal motivo le pedimos leer con atención y marcar solo una alternativa como respuesta a cada pregunta. Este cuestionario es de carácter anónimo y reservado.

INFORMACIÓN GENERAL:

Género: M () F ()

MARCA UNA (X) EN EL RECUADRO TU RESPUESTA SEGÚN LA SIGUIENTE ESCALA DE VALORES:

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE					
	1	2	3	4	5					
DIMENSIÓN 1: ORIENTACIÓN A RESULTADOS						N	CN	AV	CS	S
						1	2	3	4	5
1	Orienta la conducta del personal hacia metas específicas									
2	Orienta al personal en cuanto roles y funciones que deben cumplir.									
3	Promueve el cumplimiento eficiente de los objetivos									
4	Orienta al personal sobre el cumplimiento oportuno de sus funciones									
DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN EFECTIVA						1	2	3	4	5
5	Escucha opiniones de los demás trabajadores									
6	Promueve diálogos alturados en la organización									
7	Busca consenso para tomar una decisión.									
8	Comunica al personal una decisión tomada, antes de ejecutarla									
DIMENSIÓN 3: ACTITUD DE SERVICIO						1	2	3	4	5
9	Está atento a las necesidades de los clientes externos									
10	Está atento a las necesidades de los clientes internos									
11	Busca solución oportuna a las necesidades de los clientes									
12	Está dispuesto a colaborar con que necesite de su ayuda									
DIMENSIÓN 4: TRABAJO EN EQUIPO						1	2	3	4	5
13	Busca la cohesión entre los miembros de la organización									
14	Mantiene una actitud positiva con el personal de la organización									
15	Logra que los miembros de la organización ejecuten las decisiones en forma integrada.									
16	Promueve la unión para realizar el trabajo en forma conjunta									
DIMENSIÓN 5: INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA						1	2	3	4	5
17	Genera espacios de aprendizaje para los trabajadores									
18	Apoya las iniciativas de desarrollo profesional de los miembros.									
19	Busca replicar experiencias exitosas en la organización									
20	Incentiva el cumplimiento óptimo de las funciones.									
DIMENSIÓN 6: LIDERAZGO						1	2	3	4	5
21	Promueve una visión compartida entre todos los miembros									
22	Logra que el personal a su cargo se comprometa con los objetivos institucionales.									
23	Dirige el trabajo del personal									
24	Sugiere acciones correctivas									

	DIMENSIÓN 7: SENTIDO DE URGENCIA	1	2	3	4	5
25	Prioriza la ejecución de actividad urgentes					
26	Con su ejemplo fomenta el trabajo fuera del horario con el fin de lograr objetivos urgentes.					
27	Fomenta perseverancia en el trabajo para el logro de objetivos					
28	Mantiene visible el objetivo priorizado.					

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

(Escala de Clima Laboral CL – SPC – Autora: Sonia Palma Carrillo, investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú).

INSTRUCCIONES: Estimados trabajadores, la presente encuesta, forma parte de una investigación que tiene por finalidad obtener información del Clima organizacional. Por tal motivo le pedimos leer con atención y marcar solo una alternativa como respuesta a cada pregunta. Este cuestionario es de carácter anónimo y reservado.

INFORMACIÓN GENERAL:

Género: M () F ()

MARCA UNA (X) EN EL RECUADRO TU RESPUESTA SEGÚN LA SIGUIENTE ESCALA DE VALORES:

NUNC A	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE						
	1	2	3	4	5	N	CN	AV	CS	S
DIMENSIÓN 1: AUTORREALIZACION						1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades de progresar en la institución									
2	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.									
3	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.									
4	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.									
5	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.									
6	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permiten el desarrollo del personal.									
7	La institución promueve el desarrollo del personal.									
8	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.									
DIMENSIÓN 2: INVOLUCRAMIENTO LABORAL						1	2	3	4	5
9	Se siente compromiso con el éxito en la organización.									
10	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.									
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.									
12	Cada trabajador se considera factor clave para el éxito de la organización.									
13	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad									
14	Los trabajadores están comprometidos con la organización.									
15	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo de personal.									
16	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.									
DIMENSIÓN 3: SUPERVISION						1	2	3	4	5
17	El jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.									
18	El jefe se interesa por el éxito de sus colaboradores									
19	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea									
20	Se valora los altos niveles de desempeño.									
21	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.									

22	Los jefes expresan reconocimiento por los logros.					
23	En la organización, se hacen mejor las cosas cada día.					
24	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
	DIMENSIÓN 4: COMUNICACION	1	2	3	4	5
25	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
26	La información fluye adecuadamente.					
27	Existen suficientes canales de comunicación.					
28	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
29	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
30	La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
31	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
32	Son respondidos los memorándums emitidos al jefe y/o trabajador.					
	DIMENSIÓN 5: CONDICIONES LABORALES	1	2	3	4	5
33	Con una adecuada administración mejorarían el clima laboral					
34	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa					
35	Las responsabilidades asignadas a los comisiones de trabajo son efectuadas a cabalidad por ellas					
36	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
37	Existe buena administración de los recursos propios.					
38	Existe un trato justo en la institución entre docentes y personal jerárquico.					
39	Cumple con las actividades laborales que se le ha delegado.					
40	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

Anexo 2. Instrumentos

CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO

La presente encuesta es anónima; le agradeceremos responder lo más objetivamente posible marcando con un aspa (x) en el recuadro de las preguntas. Según la tabla se indica:

1	Nunca	2	Casi nunca	3	A veces	4	Casi siempre	5	siempre
---	-------	---	------------	---	---------	---	--------------	---	---------

Nº	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1. AMBIENTE DE CONTROL						
01	En la entidad los trabajadores muestran a la dirección interés por la integridad y los valores éticos de los funcionarios públicos.					
02	Los funcionarios responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la entidad.					
03	La dirección otorga reconocimientos para fomentar un entorno ético apropiado.					
04	El código de ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido.					
05	La dirección ha propiciado la creación de un comité de ética para vigilar, difundir y tratar las cuestiones relacionados con la ética.					
06	La disciplina y la estructura influyen en la calidad del control interno en su conjunto.					
DIMENSIÓN 2. EVALUACIÓN DE RIESGO		1	2	3	4	5
07	Considera usted que el control de procesos se desarrolla con frecuencia garantiza evitar o disminuir los riesgos.					
08	Considera Ud. que la valoración de riesgos puede maximizar el logro de las metas.					
09	Identifica los factores de riesgo que influyen en sus actividades de la oficina.					
10	Los factores de riesgo afectan a los objetivos operativos de la entidad.					
11	La información financiera se ve afectada por estos factores de riesgos.					
12	Considera Ud. que la valoración de riesgos puede maximizar el logro de las metas en la entidad.					
13	Es factible determinar la naturaleza de un factor de riesgo.					
14	Transcurre mucho tiempo para que se materialice un riesgo en la entidad.					
DIMENSIÓN 3. ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL		1	2	3	4	5
15	Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas.					
16	Tiene un manual de procedimientos internos para las actividades que desarrolla en la oficina.					
17	La entidad cumple con aplicar las disposiciones legales vigentes para realizar los estados financieros.					
18	Considera Usted que tiene implementados controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice por el personal					

	facultado.					
10	Considera Usted los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) de la entidad están debidamente resguardados.					
20	El director del área realiza el control de los procedimientos que se aplican.					
DIMENSIÓN 4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
21	Considera Usted las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente.					
22	Considera Usted que la entidad cumple con los principios institucionales de seguridad de la información.					
23	Considera Usted que los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones.					
24	Considera Usted que tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la entidad.					
25	Considera Usted que las líneas de comunicación e informaciones establecidas permiten la atención de requerimientos de usuarios externos.					
26	Se realiza los reportes de los resultados del control detective en la entidad					
DIMENSIÓN 5. SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO		1	2	3	4	5
27	Considera Usted que se evalúa los componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente.					
28	Considera Usted que se comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas.					
29	Considera Usted que son atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externo.					
30	Considera Usted que realizan evaluaciones en las políticas administrativas para dar cumplimiento estrictamente.					

Gracias por su participación

CUESTIONARIO DEL GESTIÓN LOGÍSTICA

La presente encuesta es anónima; le agradeceremos responder lo más objetivamente posible marcando con un aspa (x) en el recuadro de las preguntas. Según la tabla se indica:

1	Nunca	2	Casi nunca	3	A veces	4	Casi siempre	5	siempre
---	-------	---	------------	---	---------	---	--------------	---	---------

Nº	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 1 COMPRAS					
01	Cada solicitud es tomada con la celeridad del caso.					
02	El requerimiento de insumos está basado de acuerdo a las necesidades.					
03	El requerimiento real, está a la necesidad que incorpora las nuevas tecnologías.					
04	Toda compra y servicio tiene más de una cotización para buscar la mejor opción.					
05	La entidad se cumple la adjudicación directa requiere de un mínimo de cotizaciones o presupuestos.					
06	Evalúa periódicamente al proveedor según el grado de criticidad.					
07	La entidad cumple seleccionar entre los contenidos ofrecidos aquellos que responden mejor a sus intereses y necesidades					
08	Las órdenes de compra se realizan según requerimiento.					
09	La adjudicación de menor cuantía puede formalizarse con una orden de compra o servicio					
10	Existe un control a los requerimientos solicitados por las áreas.					
11	En la entidad cumplen con realizar un seguimiento permanente a su cumplimiento.					
12	Toda mercadería es previamente revisada versus el requerimiento solicitado.					
13	Los ingresos de mercadería son comunicados a las áreas que solicitan las necesidades.					
	DIMENSIÓN 2. ALMACENAMIENTO	1	2	3	4	5
14	Tiene un manejo eficiente de los productos y materiales ingresados al almacén.					
15	Mantiene el orden en los productos para evitar confusiones.					
16	Mantienen monitoreado todo producto según la fecha de vencimiento.					
17	Mantienen los productos con caducidad o para ser devueltos a la misma distribuidora.					
18	Los despachos son registrados y entregados según su programación.					
19	Atienden los pedidos bajo la misma celeridad.					
	DIMENSIÓN 3. DISTRIBUCIÓN	1	2	3	4	5
20	Los movimientos de mercadería están especificados en la herramienta de gestión de información.					
21	La entidad realiza las operaciones básicas como las compras, ventas, cobros y pagos.					
22	La planificación comercial y de reparto genera ahorros.					

23	La reducción de costos en la entidad es el producto de diversas actividades que lleva a cabo la gerencia.					
24	La entrega eficiente de pedidos beneficia zonas de almacenamiento.					
25	La capacidad de almacenamiento cumple en su debido momento con su entrega al usuario para que guarde información y contenido.					
26	Las entregas a clientes son con una previa coordinación.					
	DIMENSIÓN 4. CONTROL DE INVENTARIO	1	2	3	4	5
27	Los documentos de inventarios se archivan como evidencia de las existencias en el almacén.					
28	Cuentan con registros de los inventarios realizados					
29	Cuentan con registros actualizados según los ingresos y salidas de mercadería.					
30	Una condición previa para la administración eficiente en la entidad se necesita una información actualizada para las necesidades futuras.					

Gracias por su participación

Anexo 3. Base de dato y resultado de la prueba piloto

Base de dato de la prueba piloto de control interno

Control interno																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4
2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	
3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	
6	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	
7	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	
8	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	
9	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	
10	1	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	
11	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
12	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	
13	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
14	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
15	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	
16	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	
17	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	
18	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	
19	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	
20	1	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	
21	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
22	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	
23	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
24	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
25	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	
26	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	
27	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	
28	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	
29	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	
30	1	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	

Resultado de la de la prueba piloto de control interno

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.896	30

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	111.0000	68.483	.778	.884
VAR00002	111.0000	70.966	.711	.886
VAR00003	111.4000	78.041	.347	.894
VAR00004	111.3000	78.631	.253	.896
VAR00005	110.7000	74.286	.457	.892
VAR00006	111.0000	74.483	.552	.890
VAR00007	111.0000	75.724	.638	.890
VAR00008	110.8000	81.062	-.008	.898
VAR00009	110.7000	74.079	.872	.886
VAR00010	111.1000	80.990	-.027	.902
VAR00011	111.1000	82.024	-.128	.901
VAR00012	111.0000	83.172	-.268	.903
VAR00013	111.0000	81.931	-.101	.906
VAR00014	110.9000	73.955	.647	.888
VAR00015	111.1000	77.059	.435	.893
VAR00016	110.8000	76.717	.805	.890
VAR00017	110.7000	76.976	.493	.892
VAR00018	110.8000	72.786	.859	.885
VAR00019	110.9000	74.783	.437	.893
VAR00020	110.5000	76.603	.387	.893
VAR00021	110.7000	78.838	.256	.895
VAR00022	111.0000	68.276	.930	.880
VAR00023	110.6000	74.731	.642	.889
VAR00024	110.7000	72.631	.736	.886
VAR00025	110.8000	74.648	.394	.894
VAR00026	110.8000	79.821	.101	.898
VAR00027	110.8000	75.890	.516	.891
VAR00028	110.8000	74.441	.674	.888

Resultado de la prueba piloto de la gestión logística

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.848	30

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	106.0000	68.276	.295	.846
VAR00002	105.1000	68.369	.174	.850
VAR00003	105.7000	65.390	.477	.841
VAR00004	104.6000	66.455	.261	.848
VAR00005	105.3000	66.010	.557	.840
VAR00006	105.1000	72.300	-.173	.860
VAR00007	105.1000	72.714	-.258	.858
VAR00008	104.8000	64.717	.254	.853
VAR00009	105.2000	74.028	-.402	.861
VAR00010	105.1000	60.507	.934	.826
VAR00011	105.3000	64.562	.531	.839
VAR00012	105.0000	59.379	.748	.828
VAR00013	105.0000	62.276	.627	.834
VAR00014	104.7000	62.493	.615	.835
VAR00015	104.8000	64.303	.702	.835
VAR00016	105.1000	62.783	.482	.840
VAR00017	105.4000	67.903	.227	.848
VAR00018	105.0000	66.828	.489	.842
VAR00019	105.9000	64.852	.564	.838
VAR00020	105.8000	67.407	.340	.845
VAR00021	105.5000	65.431	.503	.840
VAR00022	105.7000	70.769	.000	.849
VAR00023	105.2000	62.855	.688	.834
VAR00024	104.9000	67.541	.285	.846
VAR00025	104.8000	66.993	.388	.843
VAR00026	105.0000	63.310	.679	.834
VAR00027	103.7000	70.769	.000	.849
VAR00028	103.8000	72.579	-.366	.855

VAR00029	104.9000	67.955	.243	.847
VAR00030	104.8000	64.510	.503	.839

Anexo 4. Base de dato de las variables

Control interno																																				
	Ambiente de control						Evaluación de riesgo								Actividades de control interno						Información y comunicación						Sup. Y seguimiento									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
1	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	5	4	5	5	4	35	4	4	4	4	5	4	25	4	5	4	5	4	4	26	4	4	4	5	17	128
2	4	5	3	3	4	5	24	2	2	3	2	4	4	4	5	26	5	4	3	3	4	2	21	1	5	5	5	4	5	25	3	3	4	5	15	111
3	3	5	3	4	4	4	23	3	2	4	3	5	5	4	5	31	5	3	1	2	2	3	16	1	5	5	5	3	5	24	3	4	4	4	15	109
4	4	5	4	2	4	5	24	2	2	4	2	4	2	2	5	23	5	4	4	2	2	2	19	2	5	4	4	4	5	24	4	2	4	5	15	105
5	5	4	3	4	5	5	26	5	4	3	5	3	4	5	4	33	4	5	5	4	3	4	25	5	4	5	5	5	4	28	3	4	5	5	17	129
6	2	4	3	4	4	4	21	2	2	4	2	4	4	4	4	26	4	2	4	1	4	1	16	1	4	4	4	2	4	19	3	4	4	4	15	97
7	4	5	4	4	4	5	26	4	4	5	5	5	5	4	5	37	5	4	4	4	4	4	25	4	4	5	4	4	5	26	4	4	4	5	17	131
8	3	4	3	4	2	4	20	2	3	4	2	4	4	3	4	26	4	2	2	4	2	2	16	3	4	2	3	3	4	19	3	4	2	4	13	94
9	4	2	4	3	4	3	20	4	4	4	2	5	2	2	3	26	4	1	4	4	4	4	21	3	2	2	4	4	2	17	4	3	4	3	14	98
10	4	4	4	5	4	4	25	2	4	5	4	4	4	3	4	30	5	5	4	4	3	5	26	5	4	3	5	4	4	25	4	5	4	4	17	123
11	4	4	4	5	4	4	25	2	4	4	3	5	5	4	3	30	4	4	4	4	3	4	23	4	5	3	5	4	4	25	4	5	4	4	17	120
12	2	1	2	3	3	4	15	3	2	4	3	4	4	3	4	27	4	3	3	3	4	3	20	3	4	3	2	2	1	15	2	3	3	4	12	89
13	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	3	3	3	28	3	3	3	4	4	3	20	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	16	111
14	4	4	4	3	4	3	22	2	2	3	3	3	4	3	4	24	3	3	3	3	2	2	16	2	4	2	3	4	4	19	4	3	4	3	14	95
15	4	5	2	5	5	2	23	2	2	2	2	1	1	2	4	16	4	4	4	4	4	4	24	4	5	1	1	4	5	20	2	5	5	2	14	97
16	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	4	4	4	4	31	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	4	16	117
17	4	4	2	2	4	4	20	2	4	4	4	4	4	2	4	28	4	2	2	5	5	4	22	4	5	2	5	4	4	24	2	2	4	4	12	106
18	4	4	4	4	3	4	23	3	4	4	3	4	5	4	5	32	5	4	4	4	3	3	23	3	4	4	4	4	4	23	4	4	3	4	15	116
19	4	4	4	2	2	4	20	4	1	2	2	4	4	4	4	25	2	4	4	3	3	3	19	3	4	4	4	4	4	23	4	2	2	4	12	99
20	4	4	4	4	5	5	26	4	5	5	4	5	5	4	4	36	4	5	4	4	5	4	26	4	5	4	4	4	4	25	4	4	5	5	18	131
21	4	5	2	5	5	4	25	4	4	4	5	5	5	4	5	36	5	5	5	4	4	4	27	4	5	2	4	4	5	24	2	5	5	4	16	128
22	4	4	4	4	5	4	25	4	4	5	4	5	5	4	4	35	4	4	4	4	4	5	25	4	4	5	4	4	4	25	4	4	5	4	17	127
23	4	5	4	4	5	4	26	4	4	5	5	5	4	5	5	37	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	4	4	5	26	4	4	5	4	17	130
24	5	4	4	4	5	5	27	4	5	5	4	5	5	4	4	36	4	5	4	4	4	4	25	4	4	2	2	5	4	21	4	4	5	5	18	127
25	4	4	4	4	4	4	24	2	4	4	4	4	4	4	5	31	5	4	2	2	4	2	19	4	4	2	2	4	4	20	4	4	4	4	16	110
26	4	5	4	5	4	5	27	4	4	4	4	4	3	4	5	32	4	5	3	4	5	4	25	3	4	3	4	4	5	23	4	5	4	5	18	125
27	5	5	4	4	4	4	26	4	4	4	4	4	5	4	4	33	4	3	3	4	4	4	22	4	2	3	2	5	5	21	4	4	4	4	16	118
28	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	4	4	4	4	4	35	4	5	4	3	3	4	23	4	4	4	3	5	5	25	5	5	4	4	18	129
29	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	4	4	4	4	4	35	4	5	4	3	3	4	23	4	4	4	3	5	5	25	5	5	4	4	18	129
30	4	4	4	4	4	4	24	3	3	4	3	4	3	3	4	27	4	4	4	3	3	3	21	3	3	3	3	4	4	20	4	4	4	4	16	108

31	4	5	5	2	2	4	22	4	3	3	2	4	4	2	5	27	4	1	1	5	1	1	13	4	4	4	4	4	5	25	5	2	2	4	13	100
32	4	5	4	4	4	4	25	5	5	5	4	5	5	4	5	38	4	1	1	5	1	1	13	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	4	16	117
33	4	5	5	5	4	2	25	2	5	5	5	5	5	4	5	36	5	4	2	4	4	4	23	4	4	4	4	4	5	25	5	5	4	2	16	125
34	4	5	5	3	3	3	23	3	4	4	3	4	4	3	5	30	5	3	3	4	3	3	21	4	4	4	4	4	5	25	5	3	3	3	14	113
35	4	4	4	3	4	4	23	4	3	4	4	4	4	3	3	29	3	2	2	4	4	3	18	3	4	2	3	4	4	20	4	3	4	4	15	105
36	3	3	3	4	2	4	19	3	3	3	4	3	3	4	4	27	3	4	4	3	3	3	20	2	2	2	3	3	3	15	3	4	2	4	13	94
37	4	4	4	4	4	3	23	4	4	3	3	4	4	4	4	30	4	4	3	4	4	3	22	2	3	2	3	4	4	18	4	4	4	3	15	108
38	1	1	2	1	1	1	7	2	1	1	2	2	2	2	4	16	4	1	1	2	1	1	10	1	4	2	1	1	1	10	2	1	1	1	5	48
39	4	4	4	4	2	2	20	2	4	4	4	4	2	4	4	28	4	4	4	4	2	2	20	2	4	2	4	4	4	20	4	4	2	2	12	100
40	3	2	3	3	2	2	15	2	3	3	3	3	2	3	4	23	4	3	3	3	1	1	15	2	4	2	3	3	2	16	3	3	2	2	10	79
41	3	4	4	2	4	4	21	4	3	4	2	4	4	3	5	29	4	4	4	4	3	3	22	3	4	3	3	3	4	20	4	2	4	4	14	106
42	2	4	4	4	2	4	20	2	2	4	4	4	2	2	4	24	4	2	4	2	2	2	16	2	4	4	2	2	4	18	4	4	2	4	14	92
43	2	2	4	4	2	4	18	4	2	4	2	4	4	2	3	25	3	2	2	4	3	3	17	3	4	2	3	2	2	16	4	4	2	4	14	90
44	5	5	5	5	4	4	28	4	4	4	4	5	4	4	4	33	4	3	3	3	3	3	19	3	4	3	2	5	5	22	5	5	4	4	18	120
45	3	3	4	4	3	4	21	3	3	4	3	4	3	3	4	27	4	3	3	3	3	3	19	3	4	2	2	3	3	17	4	4	3	4	15	99
46	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	5	5	4	4	4	34	4	4	4	4	4	4	24	4	5	4	4	4	4	25	5	5	4	4	18	127
47	5	5	5	4	3	4	26	4	3	4	4	4	4	4	4	31	4	3	1	3	3	4	18	4	4	4	3	5	5	25	5	4	3	4	16	116
48	5	5	5	4	3	4	26	4	4	4	4	5	4	4	4	33	4	3	2	4	4	4	21	4	5	4	4	5	5	27	5	4	3	4	16	123
49	5	5	5	4	4	4	27	5	5	5	4	4	4	4	4	35	4	3	3	4	4	4	22	4	4	4	4	5	5	26	5	4	4	4	17	127
50	3	4	3	3	3	3	19	3	3	3	4	3	2	3	2	23	2	2	3	3	3	2	15	2	2	2	2	3	4	15	3	3	3	3	12	84
51	4	4	4	4	3	3	22	4	4	4	3	4	4	3	4	30	4	3	4	4	4	4	23	4	3	3	2	4	4	20	4	4	3	3	14	109
52	5	5	4	4	4	4	26	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	3	5	5	25	4	4	4	4	16	121
53	4	4	4	2	4	2	20	2	4	4	2	2	4	2	4	24	4	4	2	4	4	4	22	2	4	2	2	4	4	18	4	2	4	2	12	96
54	1	1	3	4	4	4	17	2	4	4	2	4	4	2	5	27	4	1	1	1	1	1	9	1	3	3	5	1	1	14	3	4	4	4	15	82
55	4	4	3	3	3	2	19	3	3	3	2	4	2	3	3	23	4	5	3	3	2	3	20	3	4	4	3	4	4	22	3	3	3	2	11	95
56	3	3	3	3	4	3	19	3	4	4	2	4	4	3	4	28	4	3	3	3	3	3	19	3	4	3	4	3	3	20	3	3	4	3	13	99
57	4	4	4	3	4	2	21	2	4	4	2	2	2	2	4	22	4	2	2	2	2	2	14	2	4	4	4	4	4	22	4	3	4	2	13	92
58	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	5	5	4	2	4	24	4	4	4	2	4	4	22	4	4	4	4	16	118
59	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	3	4	4	4	23	3	4	4	4	4	23	4	4	4	4	16	118	
60	4	4	4	4	3	3	22	3	4	4	4	3	4	3	4	29	4	3	3	3	2	3	18	3	4	3	3	4	4	21	4	4	3	3	14	104
61	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	5	4	5	5	4	35	4	4	4	4	5	4	25	4	5	4	5	4	4	26	4	4	4	5	17	128
62	4	5	3	3	4	5	24	2	2	3	2	4	4	4	5	26	5	4	3	3	4	2	21	1	5	5	5	4	5	25	3	3	4	5	15	111
63	3	5	3	4	4	4	23	3	2	4	3	5	5	4	5	31	5	3	1	2	2	3	16	1	5	5	5	3	5	24	3	4	4	4	15	109
64	4	5	4	2	4	5	24	2	2	4	2	4	2	2	5	23	5	4	4	2	2	2	19	2	5	4	4	4	5	24	4	2	4	5	15	105
65	5	4	3	4	5	5	26	5	4	3	5	3	4	5	4	33	4	5	5	4	3	4	25	5	4	5	5	5	4	28	3	4	5	5	17	129
66	2	4	3	4	4	4	21	2	2	4	2	4	4	4	4	26	4	2	4	1	4	1	16	1	4	4	4	2	4	19	3	4	4	4	15	97
67	4	5	4	4	4	5	26	4	4	5	5	5	5	4	5	37	5	4	4	4	4	4	25	4	4	5	4	4	5	26	4	4	4	5	17	131

68	3	4	3	4	2	4	20	2	3	4	2	4	4	3	4	26	4	2	2	4	2	2	16	3	4	2	3	3	4	19	3	4	2	4	13	94
69	4	2	4	3	4	3	20	4	4	4	2	5	2	2	3	26	4	1	4	4	4	4	21	3	2	2	4	4	2	17	4	3	4	3	14	98
70	4	4	4	5	4	4	25	2	4	5	4	4	4	3	4	30	5	5	4	4	3	5	26	5	4	3	5	4	4	25	4	5	4	4	17	123
71	4	4	4	5	4	4	25	2	4	4	3	5	5	4	3	30	4	4	4	4	3	4	23	4	5	3	5	4	4	25	4	5	4	4	17	120
72	2	1	2	3	3	4	15	3	2	4	3	4	4	3	4	27	4	3	3	3	4	3	20	3	4	3	2	2	1	15	2	3	3	4	12	89
73	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	3	3	3	28	3	3	3	4	4	3	20	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	16	111
74	4	4	4	3	4	3	22	2	2	3	3	3	4	3	4	24	3	3	3	3	2	2	16	2	4	2	3	4	4	19	4	3	4	3	14	95
75	4	5	2	5	5	2	23	2	2	2	2	1	1	2	4	16	4	4	4	4	4	4	24	4	5	1	1	4	5	20	2	5	5	2	14	97
76	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	4	4	4	4	31	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	4	16	117
77	4	4	2	2	4	4	20	2	4	4	4	4	4	2	4	28	4	2	2	5	5	4	22	4	5	2	5	4	4	24	2	2	4	4	12	106
78	4	4	4	4	3	4	23	3	4	4	3	4	5	4	5	32	5	4	4	4	3	3	23	3	4	4	4	4	4	23	4	4	3	4	15	116
79	4	4	4	2	2	4	20	4	1	2	2	4	4	4	4	25	2	4	4	3	3	3	19	3	4	4	4	4	4	23	4	2	2	4	12	99
80	4	4	4	4	5	5	26	4	5	5	4	5	5	4	4	36	4	5	4	4	5	4	26	4	5	4	4	4	4	25	4	4	5	5	18	131
81	4	5	2	5	5	4	25	4	4	4	5	5	5	4	5	36	5	5	5	4	4	4	27	4	5	2	4	4	5	24	2	5	5	4	16	128
82	4	4	4	4	5	4	25	4	4	5	4	5	5	5	4	35	4	4	4	4	4	5	25	4	4	5	4	4	4	25	4	4	5	4	17	127
83	4	5	4	4	5	4	26	4	4	5	5	5	4	5	5	37	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	4	4	5	26	4	4	5	4	17	130
84	5	4	4	4	5	5	27	4	5	5	4	5	5	4	4	36	4	5	4	4	4	4	25	4	4	2	2	5	4	21	4	4	5	5	18	127
85	4	4	4	4	4	4	24	2	4	4	4	4	4	4	5	31	5	4	2	2	4	2	19	4	4	2	2	4	4	20	4	4	4	4	16	110
86	4	5	4	5	4	5	27	4	4	4	4	4	3	4	5	32	4	5	3	4	5	4	25	3	4	3	4	4	5	23	4	5	4	5	18	125
87	5	5	4	4	4	4	26	4	4	4	4	4	5	4	4	33	4	3	3	4	4	4	22	4	2	3	2	5	5	21	4	4	4	4	16	118
88	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	4	4	4	4	4	35	4	5	4	3	3	4	23	4	4	4	3	5	5	25	5	5	4	4	18	129
89	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	4	4	4	4	4	35	4	5	4	3	3	4	23	4	4	4	3	5	5	25	5	5	4	4	18	129
90	4	4	4	4	4	4	24	3	3	4	3	4	3	3	4	27	4	4	4	3	3	3	21	3	3	3	3	4	4	20	4	4	4	4	16	108
91	4	5	5	2	2	4	22	4	3	3	2	4	4	2	5	27	4	1	1	5	1	1	13	4	4	4	4	4	5	25	5	2	2	4	13	100
92	4	5	4	4	4	4	25	5	5	5	4	5	5	4	5	38	4	1	1	5	1	1	13	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	4	16	117
93	4	5	5	5	4	2	25	2	5	5	5	5	5	4	5	36	5	4	2	4	4	4	23	4	4	4	4	4	5	25	5	5	4	2	16	125
94	4	5	5	3	3	3	23	3	4	4	3	4	4	3	5	30	5	3	3	4	3	3	21	4	4	4	4	4	5	25	5	3	3	3	14	113
95	4	4	4	3	4	4	23	4	3	4	4	4	4	3	3	29	3	2	2	4	4	3	18	3	4	2	3	4	4	20	4	3	4	4	15	105
96	3	3	3	4	2	4	19	3	3	3	4	3	3	4	4	27	3	4	4	3	3	3	20	2	2	2	3	3	3	15	3	4	2	4	13	94
97	4	4	4	4	4	3	23	4	4	3	3	4	4	4	4	30	4	4	3	4	4	3	22	2	3	2	3	4	4	18	4	4	4	3	15	108
98	1	1	2	1	1	1	7	2	1	1	2	2	2	2	4	16	4	1	1	2	1	1	10	1	4	2	1	1	1	10	2	1	1	1	5	48
99	4	4	4	4	2	2	20	2	4	4	4	4	4	2	4	28	4	4	4	4	2	2	20	2	4	2	4	4	4	20	4	4	2	2	12	100
100	3	2	3	3	2	2	15	2	3	3	3	3	2	3	4	23	4	3	3	3	1	1	15	2	4	2	3	3	2	16	3	3	2	2	10	79
101	3	4	4	2	4	4	21	4	3	4	2	4	4	3	5	29	4	4	4	4	3	3	22	3	4	3	3	3	4	20	4	2	4	4	14	106
102	2	4	4	4	2	4	20	2	2	4	4	4	2	2	4	24	4	2	4	2	2	2	16	2	4	4	2	2	4	18	4	4	2	4	14	92
103	2	2	4	4	2	4	18	4	2	4	2	4	4	2	3	25	3	2	2	4	3	3	17	3	4	2	3	2	2	16	4	4	2	4	14	90
104	5	5	5	5	4	4	28	4	4	4	4	5	4	4	4	33	4	3	3	3	3	3	19	3	4	3	2	5	5	22	5	5	4	4	18	120
105	3	3	4	4	3	4	21	3	3	4	3	4	3	3	4	27	4	3	3	3	3	3	19	3	4	2	2	3	3	17	4	4	3	4	15	99

106	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	5	5	4	4	4	34	4	4	4	4	4	4	24	4	5	4	4	4	4	25	5	5	4	4	18	127
107	5	5	5	4	3	4	26	4	3	4	4	4	4	4	4	31	4	3	1	3	3	4	18	4	4	4	3	5	5	25	5	4	3	4	16	116
108	5	5	5	4	3	4	26	4	4	4	4	5	4	4	4	33	4	3	2	4	4	4	21	4	5	4	4	5	5	27	5	4	3	4	16	123
109	5	5	5	4	4	4	27	5	5	5	4	4	4	4	4	35	4	3	3	4	4	4	22	4	4	4	4	5	5	26	5	4	4	4	17	127
110	3	4	3	3	3	3	19	3	3	3	4	3	2	3	2	23	2	2	3	3	3	2	15	2	2	2	2	3	4	15	3	3	3	3	12	84
111	4	4	4	4	3	3	22	4	4	4	3	4	4	3	4	30	4	3	4	4	4	4	23	4	3	3	2	4	4	20	4	4	3	3	14	109
112	5	5	4	4	4	4	26	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	3	5	5	25	4	4	4	4	16	121
113	4	4	4	2	4	2	20	2	4	4	2	2	4	2	4	24	4	4	2	4	4	4	22	2	4	2	2	4	4	18	4	2	4	2	12	96
114	1	1	3	4	4	4	17	2	4	4	2	4	4	2	5	27	4	1	1	1	1	1	9	1	3	3	5	1	1	14	3	4	4	4	15	82
115	4	4	3	3	3	2	19	3	3	3	2	4	2	3	3	23	4	5	3	3	2	3	20	3	4	4	3	4	4	22	3	3	3	2	11	95
116	3	3	3	3	4	3	19	3	4	4	2	4	4	3	4	28	4	3	3	3	3	3	19	3	4	3	4	3	3	20	3	3	4	3	13	99
117	4	4	4	3	4	2	21	2	4	4	2	2	2	2	4	22	4	2	2	2	2	2	14	2	4	4	4	4	4	22	4	3	4	2	13	92
118	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	5	5	4	2	4	24	4	4	4	2	4	4	22	4	4	4	4	16	118
119	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	3	4	4	4	23	3	4	4	4	4	23	4	4	4	4	16	118	
120	4	4	4	4	3	3	22	3	4	4	4	3	4	3	4	29	4	3	3	3	2	3	18	3	4	3	3	4	4	21	4	4	3	3	14	104
121	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	5	4	5	5	4	35	4	4	4	4	5	4	25	4	5	4	5	4	4	26	4	4	4	5	17	128
122	4	5	3	3	4	5	24	2	2	3	2	4	4	4	5	26	5	4	3	3	4	2	21	1	5	5	5	4	5	25	3	3	4	5	15	111
123	3	5	3	4	4	4	23	3	2	4	3	5	5	4	5	31	5	3	1	2	2	3	16	1	5	5	5	3	5	24	3	4	4	4	15	109
124	4	5	4	2	4	5	24	2	2	4	2	4	2	2	5	23	5	4	4	2	2	2	19	2	5	4	4	4	5	24	4	2	4	5	15	105
125	5	4	3	4	5	5	26	5	4	3	5	3	4	5	4	33	4	5	5	4	3	4	25	5	4	5	5	5	4	28	3	4	5	5	17	129
126	2	4	3	4	4	4	21	2	2	4	2	4	4	4	4	26	4	2	4	1	4	1	16	1	4	4	4	2	4	19	3	4	4	4	15	97
127	4	5	4	4	4	5	26	4	4	5	5	5	5	4	5	37	5	4	4	4	4	4	25	4	4	5	4	4	5	26	4	4	4	5	17	131
128	3	4	3	4	2	4	20	2	3	4	2	4	4	3	4	26	4	2	2	4	2	2	16	3	4	2	3	3	4	19	3	4	2	4	13	94
129	4	2	4	3	4	3	20	4	4	4	2	5	2	2	3	26	4	1	4	4	4	4	21	3	2	2	4	4	2	17	4	3	4	3	14	98
130	4	4	4	5	4	4	25	2	4	5	4	4	4	3	4	30	5	5	4	4	3	5	26	5	4	3	5	4	4	25	4	5	4	4	17	123
131	4	4	4	5	4	4	25	2	4	4	3	5	5	4	3	30	4	4	4	4	3	4	23	4	5	3	5	4	4	25	4	5	4	4	17	120
132	2	1	2	3	3	4	15	3	2	4	3	4	4	3	4	27	4	3	3	3	4	3	20	3	4	3	2	2	1	15	2	3	3	4	12	89

	Gestión logística																																		
	Compras													Almacenamiento						Distribución						Control de inventario									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	56	4	5	4	5	4	4	26	3	4	4	3	2	2	3	21	3	3	4	4	14	117
2	4	5	3	3	4	5	2	2	3	2	4	4	4	45	1	5	5	5	4	5	25	2	2	4	2	2	2	2	16	2	3	3	3	11	97
3	3	5	3	4	4	4	3	2	4	3	5	5	4	49	1	5	5	5	3	5	24	5	5	4	4	4	4	30	4	4	4	4	16	119	
4	4	5	4	2	4	5	2	2	4	2	4	2	2	42	2	5	4	4	4	5	24	3	3	3	3	4	3	3	22	3	4	4	4	15	103
5	5	4	3	4	5	5	5	4	3	5	3	4	5	55	5	4	5	5	5	4	28	3	3	5	3	3	3	4	24	3	4	4	3	14	121
6	2	4	3	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	43	1	4	4	4	2	4	19	3	2	2	2	2	2	2	15	2	2	2	2	8	85
7	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	58	4	4	5	4	4	5	26	3	3	3	3	3	3	3	21	4	4	4	4	16	121
8	3	4	3	4	2	4	2	3	4	2	4	4	3	42	3	4	2	3	3	4	19	4	4	4	3	3	3	4	25	4	3	3	4	14	100
9	4	2	4	3	4	3	4	4	4	2	5	2	2	43	3	2	2	4	4	2	17	4	4	5	4	4	4	5	30	4	4	4	4	16	106
10	4	4	4	5	4	4	2	4	5	4	4	4	3	51	5	4	3	5	4	4	25	4	4	4	4	4	4	4	28	5	4	4	5	18	122
11	4	4	4	5	4	4	2	4	4	3	5	5	4	52	4	5	3	5	4	4	25	3	4	4	4	4	3	4	26	4	4	4	4	16	119
12	2	1	2	3	3	4	3	2	4	3	4	4	3	38	3	4	3	2	2	1	15	2	2	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	93
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	49	3	4	4	4	4	4	23	4	4	3	4	5	4	4	28	4	4	4	4	16	116
14	4	4	4	3	4	3	2	2	3	3	3	4	3	42	2	4	2	3	4	4	19	4	4	3	3	3	3	4	24	4	4	4	4	16	101
15	4	5	2	5	5	2	2	2	2	2	1	1	2	35	4	5	1	1	4	5	20	4	4	3	3	4	4	5	27	4	4	4	3	15	97
16	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	51	4	4	3	4	4	4	23	3	3	4	4	3	4	4	25	4	3	3	3	13	112
17	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	44	4	5	2	5	4	4	24	3	3	3	4	3	3	4	23	3	3	4	4	14	105
18	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	50	3	4	4	4	4	4	23	3	3	3	4	4	4	4	25	4	3	3	4	14	112
19	4	4	4	2	2	4	4	1	2	2	4	4	4	41	3	4	4	4	4	4	23	4	3	3	3	3	4	4	24	3	4	4	4	15	103
20	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	58	4	5	4	4	4	4	25	3	3	3	4	3	3	4	23	3	4	4	4	15	121
21	4	5	2	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	56	4	5	2	4	4	5	24	5	4	4	4	4	5	30	5	5	4	5	19	129	
22	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	56	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	3	3	4	4	26	4	4	4	4	16	123
23	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	58	4	4	5	4	4	5	26	2	4	4	5	2	4	2	23	4	4	4	4	16	123
24	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	59	4	4	2	2	5	4	21	3	3	3	2	3	3	3	20	3	3	4	3	13	113
25	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	50	4	4	2	2	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	114
26	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	54	3	4	3	4	4	5	23	3	3	3	4	3	3	3	22	3	3	4	4	14	113
27	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	55	4	2	3	2	5	5	21	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	12	109
28	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	59	4	4	4	3	5	5	25	3	3	4	3	4	3	3	23	3	4	4	4	15	122
29	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	59	4	4	4	3	5	5	25	2	2	3	3	3	3	3	19	2	3	3	4	12	115
30	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	47	3	3	3	3	4	4	20	3	3	3	3	4	4	4	24	4	4	4	4	16	107

31	4	5	5	2	2	4	4	3	3	2	4	4	2	44	4	4	4	4	4	5	25	3	3	3	3	3	3	21	3	2	4	4	13	103
32	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	58	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	4	4	4	28	2	4	4	4	14	125
33	4	5	5	5	4	2	2	5	5	5	5	5	4	56	4	4	4	4	4	5	25	2	2	4	2	2	2	16	2	3	2	3	10	107
34	4	5	5	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	48	4	4	4	4	4	5	25	2	4	4	4	4	2	24	2	4	4	4	14	111
35	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	49	3	4	2	3	4	4	20	3	3	4	3	4	3	23	3	4	4	3	14	106
36	3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3	3	4	42	2	2	2	3	3	3	15	3	3	4	4	4	4	26	3	5	4	4	16	99
37	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	49	2	3	2	3	4	4	18	3	3	3	3	3	4	23	3	3	4	4	14	104
38	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	19	1	4	2	1	1	1	10	4	4	4	4	4	4	28	3	4	3	3	13	70
39	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2	4	44	2	4	2	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	108
40	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	34	2	4	2	3	3	2	16	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	12	83
41	3	4	4	2	4	4	4	3	4	2	4	4	3	45	3	4	3	3	3	4	20	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	109
42	2	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	2	2	40	2	4	4	2	2	4	18	3	4	4	3	2	2	21	3	3	4	4	14	93
43	2	2	4	4	2	4	4	2	4	2	4	4	2	40	3	4	2	3	2	2	16	2	2	4	2	2	2	16	2	3	3	3	11	83
44	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	57	3	4	3	2	5	5	22	5	5	4	4	4	4	30	4	4	4	4	16	125
45	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	44	3	4	2	2	3	3	17	3	3	3	3	4	3	22	3	4	4	4	15	98
46	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	56	4	5	4	4	4	4	25	3	3	5	3	3	3	24	3	4	4	3	14	119
47	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	53	4	4	4	3	5	5	25	3	2	2	2	2	2	15	2	2	2	2	8	101
48	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	55	4	5	4	4	5	5	27	3	3	3	3	3	3	21	4	4	4	4	16	119
49	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	58	4	4	4	4	5	5	26	4	4	4	3	3	3	25	4	3	3	4	14	123
50	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	40	2	2	2	2	3	4	15	4	4	5	4	4	5	30	4	4	4	4	16	101
51	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	48	4	3	3	2	4	4	20	4	4	4	4	4	4	28	5	4	4	5	18	114
52	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	53	4	4	4	3	5	5	25	3	4	4	4	4	3	26	4	4	4	4	16	120
53	4	4	4	2	4	2	2	4	4	2	2	4	2	40	2	4	2	2	4	4	18	2	2	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	98
54	1	1	3	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	39	1	3	3	5	1	1	14	4	4	3	4	5	4	28	4	4	4	4	16	97
55	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	2	3	3	4	4	3	4	4	22	4	4	3	3	3	3	24	4	4	4	4	16	101
56	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	4	4	3	43	3	4	3	4	3	3	20	4	4	3	3	4	4	27	4	4	4	3	15	105
57	4	4	4	3	4	2	2	4	4	2	2	2	2	39	2	4	4	4	4	4	22	3	3	4	4	3	4	25	4	3	3	3	13	99
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4	4	4	2	4	4	22	3	3	3	4	3	3	23	3	3	4	4	14	111
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	3	4	4	4	4	4	23	3	3	3	4	4	4	25	4	3	3	4	14	114
60	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	47	3	4	3	3	4	4	21	4	3	3	3	3	4	24	3	4	4	4	15	107
61	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	56	4	5	4	5	4	4	26	3	4	4	3	2	2	21	3	3	4	4	14	117
62	4	5	3	3	4	5	2	2	3	2	4	4	4	45	1	5	5	5	4	5	25	2	2	4	2	2	2	16	2	3	3	3	11	97
63	3	5	3	4	4	4	3	2	4	3	5	5	4	49	1	5	5	5	3	5	24	5	5	4	4	4	4	30	4	4	4	4	16	119
64	4	5	4	2	4	5	2	2	4	2	4	2	2	42	2	5	4	4	4	5	24	3	3	3	3	4	3	22	3	4	4	4	15	103
65	5	4	3	4	5	5	5	4	3	5	3	4	5	55	5	4	5	5	5	4	28	3	3	5	3	3	3	24	3	4	4	3	14	121
66	2	4	3	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	43	1	4	4	4	2	4	19	3	2	2	2	2	2	15	2	2	2	2	8	85
67	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	58	4	4	5	4	4	5	26	3	3	3	3	3	3	21	4	4	4	4	16	121
68	3	4	3	4	2	4	2	3	4	2	4	4	3	42	3	4	2	3	3	4	19	4	4	4	3	3	3	25	4	3	3	4	14	100
69	4	2	4	3	4	3	4	4	4	2	5	2	2	43	3	2	2	4	4	2	17	4	4	5	4	4	4	30	4	4	4	4	16	106
70	4	4	4	5	4	4	2	4	5	4	4	4	3	51	5	4	3	5	4	4	25	4	4	4	4	4	4	28	5	4	4	5	18	122
71	4	4	4	5	4	4	2	4	4	3	5	5	4	52	4	5	3	5	4	4	25	3	4	4	4	4	3	26	4	4	4	4	16	119
72	2	1	2	3	3	4	3	2	4	3	4	4	3	38	3	4	3	2	2	1	15	2	2	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	93
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	49	3	4	4	4	4	4	23	4	4	3	4	5	4	28	4	4	4	4	16	116
74	4	4	4	3	4	3	2	2	3	3	3	4	3	42	2	4	2	3	4	4	19	4	4	3	3	3	3	24	4	4	4	4	16	101

75	4	5	2	5	5	2	2	2	2	2	1	1	2	35	4	5	1	1	4	5	20	4	4	3	3	4	4	5	27	4	4	4	3	15	97
76	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	51	4	4	3	4	4	4	23	3	3	4	4	3	4	4	25	4	3	3	3	13	112
77	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	44	4	5	2	5	4	4	24	3	3	3	4	3	3	4	23	3	3	4	4	14	105
78	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	50	3	4	4	4	4	4	23	3	3	3	4	4	4	4	25	4	3	3	4	14	112
79	4	4	4	2	2	4	4	1	2	2	4	4	4	41	3	4	4	4	4	4	23	4	3	3	3	3	4	4	24	3	4	4	4	15	103
80	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	58	4	5	4	4	4	4	25	3	3	3	4	3	3	4	23	3	4	4	4	15	121
81	4	5	2	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	56	4	5	2	4	4	5	24	5	4	4	4	4	4	5	30	5	5	4	5	19	129
82	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	56	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	3	3	4	4	26	4	4	4	4	16	123
83	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	58	4	4	5	4	4	5	26	2	4	4	5	2	4	2	23	4	4	4	4	16	123
84	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	59	4	4	2	2	5	4	21	3	3	3	2	3	3	3	20	3	3	4	3	13	113
85	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	50	4	4	2	2	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	114
86	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	54	3	4	3	4	4	5	23	3	3	3	4	3	3	3	22	3	3	4	4	14	113
87	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	55	4	2	3	2	5	5	21	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	12	109
88	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	59	4	4	4	3	5	5	25	3	3	4	3	4	3	3	23	3	4	4	4	15	122
89	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	59	4	4	4	3	5	5	25	2	2	3	3	3	3	3	19	2	3	3	4	12	115
90	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	47	3	3	3	3	4	4	20	3	3	3	3	4	4	4	24	4	4	4	4	16	107
91	4	5	5	2	2	4	4	3	3	2	4	4	2	44	4	4	4	4	4	5	25	3	3	3	3	3	3	3	21	3	2	4	4	13	103
92	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	58	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	4	4	4	4	28	2	4	4	4	14	125
93	4	5	5	5	4	2	2	5	5	5	5	5	4	56	4	4	4	4	4	5	25	2	2	4	2	2	2	2	16	2	3	2	3	10	107
94	4	5	5	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	48	4	4	4	4	4	5	25	2	4	4	4	4	2	4	24	2	4	4	4	14	111
95	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	49	3	4	2	3	4	4	20	3	3	4	3	4	3	3	23	3	4	4	3	14	106
96	3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3	3	4	42	2	2	2	3	3	3	15	3	3	4	4	4	4	4	26	3	5	4	4	16	99
97	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	49	2	3	2	3	4	4	18	3	3	3	3	3	4	4	23	3	3	4	4	14	104
98	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	19	1	4	2	1	1	1	10	4	4	4	4	4	4	4	28	3	4	3	3	13	70
99	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2	4	44	2	4	2	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	108
100	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	34	2	4	2	3	3	2	16	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	12	83
101	3	4	4	2	4	4	4	3	4	2	4	4	3	45	3	4	3	3	3	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	109
102	2	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	2	2	40	2	4	4	2	2	4	18	3	4	4	3	2	2	3	21	3	3	4	4	14	93
103	2	2	4	4	2	4	4	2	4	2	4	4	2	40	3	4	2	3	2	2	16	2	2	4	2	2	2	2	16	2	3	3	3	11	83
104	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	57	3	4	3	2	5	5	22	5	5	4	4	4	4	4	30	4	4	4	4	16	125
105	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	44	3	4	2	2	3	3	17	3	3	3	3	4	3	3	22	3	4	4	4	15	98

106	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	56	4	5	4	4	4	4	25	3	3	5	3	3	3	4	24	3	4	4	3	14	119
107	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	53	4	4	4	3	5	5	25	3	2	2	2	2	2	2	15	2	2	2	2	8	101
108	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	55	4	5	4	4	5	5	27	3	3	3	3	3	3	21	4	4	4	4	16	119	
109	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	58	4	4	4	4	5	5	26	4	4	4	3	3	3	4	25	4	3	3	4	14	123
110	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	40	2	2	2	2	3	4	15	4	4	5	4	4	4	5	30	4	4	4	4	16	101
111	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	48	4	3	3	2	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	5	4	4	5	18	114
112	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	53	4	4	4	3	5	5	25	3	4	4	4	4	3	4	26	4	4	4	4	16	120
113	4	4	4	2	4	2	2	4	4	2	2	4	2	40	2	4	2	2	4	4	18	2	2	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	98
114	1	1	3	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	39	1	3	3	5	1	1	14	4	4	3	4	5	4	4	28	4	4	4	4	16	97
115	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4	2	3	39	3	4	4	3	4	4	22	4	4	3	3	3	3	4	24	4	4	4	4	16	101
116	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	4	4	3	43	3	4	3	4	3	3	20	4	4	3	3	4	4	5	27	4	4	4	3	15	105
117	4	4	4	3	4	2	2	4	4	2	2	2	2	39	2	4	4	4	4	4	22	3	3	4	4	3	4	4	25	4	3	3	3	13	99
118	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4	4	4	2	4	4	22	3	3	3	4	3	3	4	23	3	3	4	4	14	111
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	3	4	4	4	4	4	23	3	3	3	4	4	4	4	25	4	3	3	4	14	114
120	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	47	3	4	3	3	4	4	21	4	3	3	3	3	4	4	24	3	4	4	4	15	107
121	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	56	4	5	4	5	4	4	26	4	4	4	4	4	4	4	28	3	4	4	4	15	125
122	4	5	3	3	4	5	2	2	3	2	4	4	4	45	1	5	5	5	4	5	25	4	4	4	4	4	4	4	28	3	4	4	3	14	112
123	3	5	3	4	4	4	3	2	4	3	5	5	4	49	1	5	5	5	3	5	24	3	3	3	3	3	3	3	21	2	2	2	2	8	102
124	4	5	4	2	4	5	2	2	4	2	4	2	2	42	2	5	4	4	4	5	24	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	110
125	5	4	3	4	5	5	5	4	3	5	3	4	5	55	5	4	5	5	5	4	28	3	4	4	3	2	2	3	21	4	3	3	4	14	118
126	2	4	3	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	43	1	4	4	4	2	4	19	2	2	4	2	2	2	2	16	4	4	4	4	16	94
127	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	58	4	4	5	4	4	5	26	5	5	4	4	4	4	4	30	5	4	4	5	18	132
128	3	4	3	4	2	4	2	3	4	2	4	4	3	42	3	4	2	3	3	4	19	3	3	3	3	4	3	3	22	4	4	4	4	16	99
129	4	2	4	3	4	3	4	4	4	2	5	2	2	43	3	2	2	4	4	2	17	3	3	5	3	3	3	4	24	4	4	4	4	16	100
130	4	4	4	5	4	4	2	4	5	4	4	4	3	51	5	4	3	5	4	4	25	3	2	2	2	2	2	2	15	4	4	4	4	16	107
131	4	4	4	5	4	4	2	4	4	3	5	5	4	52	4	5	3	5	4	4	25	3	3	3	3	3	3	3	21	4	4	4	4	16	114
132	2	1	2	3	3	4	3	2	4	3	4	4	3	38	3	4	3	2	2	1	15	4	4	4	3	3	3	4	25	4	4	4	3	15	93



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Dr. Vértiz Osores Jacinto Joaquín, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado "**Competencias del gerente público y clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana**"; del estudiante **Cantoral Licla Eloy Alfredo**; 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 constato 19% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 11 de diciembre de 2018




Dr. Vértiz Osores Jacinto Joaquín
DNI: 16735482

Feedback Studio - Mozilla Firefox
 https://ce.turnitin.com/apps/carta/ce/student_user=1&a=1&u=1079522798&lang=es&u=104504625

feedback studio

Eloy Alfredo Cantoral Licia Competencias del gerente público y clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Competencias del gerente público y clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO PROFESIONAL DE
MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR
Dr. Eloy Alfredo Cantoral Licia

ASESOR
Dr. José Muñoz Salazar

Resumen de coincidencias 19 %

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	11 %
2	repositorio uy.edu.pe Fuente de Internet	4 %
3	www.minedu.gob.pe Fuente de Internet	1 %
4	publicaciones iadp.org Fuente de Internet	<1 %
5	repositorio usa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
6	convergencia.usamex... Fuente de Internet	<1 %
7	documenta.mx Fuente de Internet	<1 %
8	filea.servi.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
9	docs.com Fuente de Internet	<1 %

Página: 1 de 91 Número de palabras: 17919

Text-only Report High Resolution Activado

ESP 12:33 ES 11/02/2018





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)

Coronel Julia Eloy Alpuerto
D.N.I. : 40689835
Domicilio : Calle 16 27008 2da. Condamilla
Teléfono : Fijo : 01745 9012 Móvil : 992613379
E-mail : julia_elpuerto@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:

Coronel Julia Eloy Alpuerto

Título de la tesis:

Competencias del Gerente Público y Clima Organizacional en los OSEIS de Lima Metropolitana

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 :

06/03/19



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:

Eloy Alfredo Cantoral Liela

INFORME TITULADO:

Competencias del Gerente Público y elima
Organizacional en las UGEL'S de Lima
Metropolitana

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestro en Gestión Pública

SUSTENTADO EN FECHA: 07/03/2016

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por mayoría



[Handwritten Signature]

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN