



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Competencias directivas en la DRE Callao 2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Ramos Reyes, Guillermina Maxima (ORCID: 0000-0002-9421-3781)

ASESOR:

Dr. Núñez Lira, Luis Alberto (ORCID: 0000-0003-3542-9117)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2019

Dedicatoria

Gracias a Dios por darme la oportunidad de continuar estudiando. A mi querido esposo Chantal Juan Jara Aguirre por su apoyo constante y a mis hijos: Luis, Jhoselyn y Lorena quienes son la fuente de inspiración para seguir avanzando.

Agradecimiento

A los docentes de la Universidad César Vallejo y en especial al Dr. Luis Núñez quienes con sus conocimientos y orientaciones hicieron posible la culminación del presente trabajo de investigación.

DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **RAMOS REYES, GUILLERMINA MAXIMA**

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

COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA DRE CALLAO 2019

Fecha: 9 de agosto de 2019

Hora: 4:15 p.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Angel Salvatierra Melgar

Firma: 

SECRETARIO: Mg. Pedro Novoa Castillo

Firma:

VOCAL: Dr. Luis Alberto Núñez Lira

Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

aprobado por unanimidad

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

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

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

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

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

Declaratoria de autenticidad

Yo, Guillermina Maxima Ramos Reyes, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; presento mi trabajo académico titulado: "Competencias directivas en la DRE Callao 2019", en 50 folios para la obtención del grado académico de Maestro(a) 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, agosto de 2019



Guillermina Maxima Ramos Reyes

DNI 25480831

La autora

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Dictamen de la sustentación de la tesis	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. Introducción	10
II. Método	15
2.1 Tipo y diseño de investigación	15
2.2 Operacionalización de variables	15
2.3 Población, muestra y muestreo (incluir criterios de selección)	15
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	15
2.5 Procedimiento	16
2.6 Método de análisis de datos	16
2.7 Aspectos éticos	16
III. Resultados	17
IV. Discusión	19
V. Conclusiones	21
VI. Recomendaciones	22
Referencias	23
Anexos	28

Índice de tablas

Tabla 1 Tabla cruzada Competencias Directivas*Sexo	17
Tabla 2 Tabla cruzada Competencias Directivas*Edad por rangos	18

Resumen

Hoy, comprender las diversas tendencias gerenciales en nuestro país implica el análisis de contexto donde la organización se desarrolla y actúan e interactúan en los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos requieren de habilidades, destrezas, conductas y conocimientos propios del administrador para liderar, emprender y resolver problemas. El objetivo del trabajo fue describir los diversos componentes de la variable en estudio cuya metodología utilizada fue descriptiva, de enfoque cuantitativo, el diseño no experimental y corte transversal, donde la población 13400 personas y muestra estuvo constituida por 384 los usuarios del organismo público. Los resultados nos indicaron que las competencias directivas se perciben que el 61,2% es poco-adequado y el 38,8% inadecuado.

Palabras clave: Gestión educativa estratégica, Liderazgo, Comunicación, Negociación, Resolución de problemas, Trabajo en equipo

Abstract

Today, understand the different management trends in our country implies the analysis of context where the organization develops and they act and interact in the political aspects, economic, social and technological skills, require skills, behaviors and Knowledge Manager to lead, to undertake and solve problems. The objective of the study was to describe the various components of the variable in study whose methodology used was descriptive, quantitative approach, the non-experimental design and cross-section, where the population 13400 people and sample consisted by 384 users of the public body. Results showed us that the managerial competencies are perceived that 61.2% is poco-adecuado and the inappropriate 38.8%.

Key words: educational, strategic management, leadership, communication, negotiation, problem solving, team work.

I. Introducción

Las tendencias gerenciales en los tiempos de la posmodernidad en el contexto global donde actúan e interactúan las organizaciones privadas y públicas en los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos requieren de habilidades, destrezas, conductas y conocimientos propios del administrador para liderar, emprender y resolver problemas.

En la década de 1970, los Estados Europeos y principalmente las economías desarrolladas atravesaban por una crisis fiscal y la gestión pública del modelo burocrático había colapsado, en estas circunstancias se hicieron las reformas conocidas como la Nueva Gestión Pública, influenciada por las competencias gerenciales de la administración privada. La Gestión Pública en los últimos 25 años, ha transcurrido de la administración a la Gerencia y de la Gerencia a la Gobernanza. Es decir, desde el modelo burocrático, postburocrático, desarrollar la Nueva Gestión Pública y hoy en día se viene implementando la Gestión para Resultados que incorpora la cultura de cooperación y capacidades específicas orientadas a entregar valor público mediante bienes y servicios de calidad a la población.

Posteriormente ya en la década de 1980, América Latina y el Caribe comienza a implementar el modelo de Gestión para Resultados en la administración pública generando cambios sustanciales en los países como Chile, Brasil, Colombia entre otros.

En el Perú, este proceso de modernización en la administración pública se implementa en la Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado Ley N°27658 y específicamente en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública estipulado en el D. S. N°004 – 2013 – PCM, donde desarrolla la Gestión para Resultados.

Este proceso de implementación de Gestión para Resultados en la gestión pública es muy lento. La Dirección Regional de Educación del Callao no escapa de esta situación donde todavía se mira la administración hacia dentro, sin tomar en cuenta la necesidad de la población educativa de la Región Callao.

Las diversas investigaciones nos señalan explican sobre la situación de las competencias directivas en los organismos públicos donde las prácticas laborales son de naturaleza tradicional, donde la participación de la ciudadanía es nula y cuyas competencias en los directivos limitadas en las organizaciones implicadas (Barrientos, Silva y Antúnez 2016), situación donde las tomas de decisiones realizadas hacen inviable el logro de los objetivos propuestos en las organizaciones.

Otros estudios explican que el desarrollo de las competencias en las organizaciones permite evaluar su desempeño, en función al logro de los objetivos institucionales

establecidos, encontrándose que las competencias preferidas son liderazgo y trabajo en equipo (Zermeño, Armenteros, Sologaitoa y Armenteros, 2014); asimismo, el desarrollo de las competencias tanto en las gerencias y los trabajadores permiten conseguir la integración y el logro de las metas organizacionales. (Patrón y Barroso 2015)

Es claro que las competencias directivas es una actividad profesional que se debe resolver problemas, desarrollar proyectos movilizand o integralmente un saber realizar, conjuntamente con los saberes conceptuales pertinentes y con capacidades diversa de acción y relación. Con el fin de obtener resultados de calidad (Pozner, 2000)

También, permiten la generación de toma de decisiones autónomas para la generación de modelos de gestión, aludiéndose una correlación lógica – dialéctica cognitiva, destrezas y valores (Velázquez; Ramírez y Vázquez, 2017).

Asumimos la competencia como un concepto complejo que integra distintos elementos como motivos, actitudes y valores, habilidades y conocimientos, técnicas y procedimientos, y normas, que caracterizan y distinguen el desempeño profesional.

Otros modelos estudiados han concluido que la variable de estudio es clave para el desarrollo de la competitividad, cuya objetividad se muestra a través de las comparaciones realizadas sobre el ranking de competitividad del área estudiada. (Ramírez – Ortega; Cerón-Isas; Cerón-Isas; Maya-Pérez, 2017), por ello los gerentes – lideres deben renovarse constantemente, con herramientas cognitivas y destrezas durante la gestión organizacional (Puga y Martínez, 2008). Es decir, el desarrollo y el éxito de la gestión están alineados al desarrollo cognitivo, habilidades comunicativas, ética y trabajo en equipo. Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que un sujeto debe poseer para ser efectiva en una extensa gama de puestos y estructuras. Por ello es fundamental para comprender como un liderazgo de una organización es clave la comprensión de diversas competencias como: gestión educativa estratégica-liderazgo-comunicación-negociación-delegación-resolución de problemas-anticipación-trabajo en equipo.

Es de conocimiento que gerenciar una organización, sea pública o privada requiere una gran disciplina conceptual, es decir depende de la profundidad cognitiva, actitud positiva y capacidades de negociar para resolver los conflictos institucionales (Núñez; Bravo; Cruz e Hinostroza, 2018). Además, el dominio de dichas competencias permitirá la consolidación de la eficacia-eficiencia de las metas organizacionales (Díaz, Nuñez y Cáceres, 2017).

En esta investigación, se consideró la propuesta de la educadora Argentina, quien puntualizo las dimensiones, lo cual de desarrolla:

Con referencia a la dimensión 1: Gestión estratégica es vista como un conjunto de procesos teórico/prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro de sistema educativo para cumplir los mandatos sociales (Pozner, 2000).

Asimismo, se debe estar orientada al mejoramiento de la calidad de los servicios brindados, cuya base es el desarrollo de las competencias cognitivas tanto del líder como sus colaboradores (Toffler y Toffler, 1996). Por ello, radica la importancia del aprendizaje continuo promoviendo el aprendizaje (Burack, 1996). Por ello es la responsabilidad del directivo apoyar al desarrollo de los colaboradores y agregar valor al servicio que brindan (Barlett, y Ghoshal, 1997). Así, Pozner (2000), afirma que “es un conjunto de procesos teóricos-prácticos integrados horizontal-verticalmente en el sistema educativo para cumplir los mandatos sociales”. Y además, básico para el aprendizaje estudiantil (Minedu, 2014).

Asimismo, genera buenas prácticas porque se manifiesta el binomio esfuerzo-disciplina para las decisiones a tomar (González y Gonzales, 2016), donde la unidad de todos los trabajadores permitirá el crecimiento de la organización, asumiendo el modelamiento pertinente para la gestión donde se visualizará rápidamente el éxito (Araya, 2017). Por ello la elaboración de un buen plan nos permitirá realizar diagnóstico-pronóstico permitiendo desarrollar ventajas competitivas.

Siguiendo a Pozner (2000), con referencia al líder, debe tener las competencias generadoras de la realización de los procesos, con la finalidad de motivar, sensibilizar a los colaboradores para lograr los objetivos institucionales. Además, debe ser capaz de inducir a los colaboradores para ser líderes, capaces de tomar la dirección de la organización, con el cuidado de perder su liderazgo (Drucker, 1998).

Sin embargo, los enfoques actuales consideran que el líder de una organización debe desarrollar competencias ligadas al tipo de fuerza de trabajo, uso de la tecnología, manejo pertinente de las crisis económicas, comprensión de tendencias sociales-políticas, que permiten afrontar los grandes retos en este siglo (Stephen, 2009). Por ello, el líder actual es situacional, de acuerdo al contexto y momento (Mintzberg, 2010).

En este contexto el líder tener éxito en su gestión cuando es capaz de desplegar indicadores relevantes: aprender y trabajo en equipo en el marco ético valorativo (Barahona, Cabrera y Torres, 2011). Por ello, la misión debe ser aprender y dejar aprender (Ulrich *et al.* 2009), con integridad, inteligencia y madurez (Welch, 2005).

Además, en el marco de la era digital ha generado el cambio en el mundo donde se requieren competencias clave para ingresar a la sociedad del conocimiento, el trabajo colaborativo y los cambios muy rápidos de los acontecimientos (Senge, 2006) donde los modelos basados en las pirámides se derrumbaron (Mintzberg, 2010), generando que existan niveles de comprensión, comunicación y mismos marcos del conocimiento (Porter y Olmsted, 2006); además, permitirá desarrollar la creatividad e innovación y compromiso con la visión-misión compartida (Welch, 2005).

El liderazgo debe reinventarse hacia el siglo XXI, en tres categorías básicas: innovación del management, desarrollo de nuevas competencias y la actitud positiva de los trabajadores (Segura, 2011; Hamel, 2009). Para la primera categoría se requieren organizaciones inteligentes, capaces de aprender por si solas, con colaboradores capaces de darles valor agregado a la organización; en la segunda categoría competencias de reinención permanente, aprovechando nuevas oportunidades; en el tercer componente garantizar la competitividad de las personas y así la organización ser competente.

Con referencia a la comunicación es gestionar para correlacionar mensajes con los colaboradores y lograr la comprensión y lograr visión compartida (Roo, 2013). Por ello la inversión en la comunicación se capitaliza en grandes bienes intangibles, genera la pertenencia, y participación de los colaboradores (García, 1998); por ello el comunicarse organizacionalmente es desarrollar un sistema transversal, convirtiéndose en el alma de la organización (Charry, 2018), mejorando la imagen institucional, la cultura de la organización, cohesionando la organización e incentivando la creatividad-innovación (Álvarez, 2007).

La negociación son diversos procesos donde los colaboradores que tiene conflictos establecen comunicación asertiva y buscar soluciones y asumir compromisos para su logro (Pozner, 2000); además, permite satisfacer a las partes, equilibrio de los se esta negociando, ampliación de los resultados, arribar a acuerdos aceptables para todos y la contraposición de interés dispares (Estrada, 2012).

El hombre por naturaleza es conflictivo, de allí que se debe esperar su ocurrencia, pero de manera que tenga un menor impacto (Ignacio, 2004; Mirabal, 2003) y la comunicación permite la convivencia organizacional con intercambio-concesiones (Fernández, 2012); así, la negociación depende en qué medida se realiza la comprensión de la cultura organizacional para la realización exitosa de la negociación y generar impactos positivos (Parrado, Cabezas y Calderón, 2018; Castro, 2014).

La delegación consiste en transferir la autoridad a otra persona (Herrera, 2010). Pero para poder delegar es requisito el empoderamiento, y para ello se tiene que capacitar a los trabajadores para que puedan tomar decisiones (Donawa, López y Vega, 2017, Newstrom, 2011); el empoderar implica acceder a que colaborador tenga iniciativas sobre situaciones concretas (Alles, 2007).

La resolución de problemas son un conjunto de estrategias cuya finalidad es la develación de los diversos problemas para su resolución antes de su estallido (Pozner, 2000); muchos de estos problemas se originan por aspectos económicos-salariales, incumplimiento de compromisos salariales o condiciones laborales (Muñoz y Vásquez, 2010); muchas veces estos problemas no tienen capacidad de respuesta, donde su afrontamiento es débil, pero genera niveles de aprendizaje (Fuquen, 2003).

Para prevenir los conflictos es clave la anticipación, que son acciones a realizar luego del análisis para la toma de decisiones proyectando las acciones correspondientes (Pozner, 2000).

El trabajo en equipo son actividades que permiten tomar decisiones y compartir las tareas responsablemente en el colectivo (Roo, 2013); cuya efectividad se manifiesta a través de la productividad, el querer realizar el trabajo y la satisfacción de los trabajadores por la labor que realizan (Bayona y Heredia, 2016); aumenta la facilidad para resolver problemas, agilizar procesos, estimulación de la participación de los miembros y mejora de la calidad de los productos (Torrelles; Coiduras; Isus; Carrera; París; Cela, 2011).

II. Método

2.1 Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación que se ha realizado es la básica, donde lo que se busca es desarrollar el conocimiento y la ciencia. Asimismo, se utiliza el paradigma hipotético deductivo (Ander-Egg, 2011). De acuerdo a nuestra investigación no requiere de hipótesis porque no se va a pronosticar ningún fenómeno (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La investigación presenta un nivel descriptivo, porque ha tenido la capacidad de describir los rasgos más importantes de la variable, detallándolas a plenitud sus dimensiones (Monje, 2011; Bernal, 2010).

Además, presenta un diseño no experimental, debido a cuyas variables no han sido manipuladas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

2.2 Operacionalización de variables

La variable competencias directivas se han operacionalizado luego del análisis del constructo en cuestión, donde se han establecido 8 dimensiones que son: gestión educativa estratégica, liderazgo, comunicación, negociación, delegación resolución de problemas, anticipación y trabajo en equipo. Complementariamente se establecieron un conjunto de indicadores, 56 preguntas que conforman el instrumento, donde cada pregunta se ha medido a través de una escala de Likert, (1. nunca, 2. casi nunca, 3. a veces, 4. casi siempre y 5. Siempre inadecuadas) y cuya baremación estableció tres niveles y rangos (inadecuada <56 – 130>; poco adecuadas <131 – 206> y adecuadas <207 – 280>) (anexo 1).

2.3 Población, muestra y muestreo (incluir criterios de selección)

La población se define como el total de personas (trabajadores y docentes del organismo público) que integran el fenómeno a investigar, donde está conformada por 14,300, y cuya muestra es parte representativa fue de 384 (anexo 2), siendo este el muestreo aleatorio (Klinger, Olaya, Rentería, Canaval, Giraldo, Mosquera y Bermúdez 2014; Klinger, 2011).

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

La técnica empleada en la investigación fue la encuesta y el instrumento es el cuestionario, que consiste en la combinación de preguntas con la finalidad de obtener la opinión, percepción sobre un hecho concreto (Díaz, 2009).

El instrumento tuvo una fiabilidad de Alfa de Cronbach de 0,915 y validez de contenido emitido por docentes especialistas en el tema.

2.5 Procedimiento

Los procedimientos realizados fueron establecer la muestra aleatoria, aplicar el instrumento validado, procesar la información y su análisis correspondiente.

2.6 Método de análisis de datos

Los datos se recogieron de la población de estudio, donde se procesaron en una tabla de Excel 2016, y a través del software estadístico establecieron las frecuencias de los diversos niveles de la variable en estudio. Luego se procedió al análisis y descripción de la variable.

2.7 Aspectos éticos

Se utilizará las normas APA, como requisito de respeto y citación de las fuentes de información utilizadas en la investigación. Asimismo, se realizó la información a los que se aplicó los instrumentos.

III. Resultados

Los resultados obtenidos en el procesamiento de la información de las competencias directivas, de acuerdo a la percepción de los usuarios internos y externos del organismo público analizado, nos indican que el 61,2% es poco-adeecuado y el 38,8% inadecuado; asimismo en relación a sus dimensiones explican que la gestión educativa estratégica es 12,0% adecuado, 30,5% inadecuado y 57,6% poco-adeecuado; el liderazgo indica que 9,6% es adecuado, 31,8% inadecuado y 58,6% poco-adeecuado; la comunicación se explica que 19,3% es adecuado, 29,7% adecuado y 51,0% poco-adeecuado; la negociación indica que el 17,7% es adecuado, 29,9% inadecuado y 52,3% poco adecuado; la delegación indica que el 17,4% es adecuado, 33,6% inadecuado y el 49,0% poco-adeecuado; con referencia a la resolución de problemas el 49,0% inadecuado y el 51,0% poco-adeecuado; la anticipación el 51,3% inadecuado y el 48,7% poco-adeecuado y por ultimo el trabajo en equipo el 46,4% inadecuado y el 53,6% poco-adeecuado.

Con referencia a la percepción por sexo los resultados de la tabla 1 nos indican que del 38,6% que tienen una percepción de las competencias directivas de los directivos del organismo público es inadecuada, el 17,0% son hombres y el 21,7% son mujeres; además, el 61,4% que perciben que son poco adecuadas, 25,1% son hombres y el 36,3% son mujeres.

Tabla 1

*Tabla cruzada Competencias Directivas*Sexo*

		Sexo		Total	
		Hombre	Mujer		
Competencias Directivas	Inadecuado	Recuento	65	83	148
		% del total	17,0%	21,7%	38,6%
	Poco Adeecuado	Recuento	96	139	235
		% del total	25,1%	36,3%	61,4%
Total		Recuento	161	222	383
		% del total	42,0%	58,0%	100,0%

Con referencia a la percepción por sexo los resultados de la tabla 2 nos indican que del 38,8% que tienen una percepción de las competencias directivas de los directivos del organismo público es inadecuada; el 10,2% son de las edades de 18 a 30 años, 25,3% de 31 a 40 años, 2,1% de 41 a 50 años, 1,3% de 51 a 60 años; del 61,2% que tienen una percepción de las competencias directivas de los directivos del organismo público es poco adecuada; el

12,8% son de las edades de 18 a 30 años, 38,8% de 31 a 40 años, 3,4% de 41 a 50 años, 4,4% de 51 a 60 años y 1,8% de 61 años a más.

Tabla 2

*Tabla cruzada Competencias Directivas*Edad por rangos*

			Edad por rangos					Total
			18 – 30 años	31 – 40 años	41 – 50 años	51 – 60 años	61 – más años	
Competencias Directivas	Inadecuado	Recuento	39	97	8	5	0	149
		% del total	10,2%	25,3%	2,1%	1,3%	0,0%	38,8%
	Poco Adecuado	Recuento	49	149	13	17	7	235
		% del total	12,8%	38,8%	3,4%	4,4%	1,8%	61,2%
Total		Recuento	88	246	21	22	7	384
		% del total	22,9%	64,1%	5,5%	5,7%	1,8%	100,0%

IV. Discusión

Las competencias directivas se perciben que el 61,2% es poco-adequado y el 38,8% inadecuado. Estos resultados explican la situación de las competencias directivas porque las prácticas laborales son de naturaleza tradicional, y competencias en los directivos limitadas en las organizaciones implicadas (Barrientos, Silva y Antúnez, 2016).

La gestión educativa estratégica se percibe 12,0% adecuado, 30,5% inadecuado y 57,6% poco-adequado, esto explica que el desarrollo de las competencias en las organizaciones permite evaluar su desempeño, en función al logro de los objetivos institucionales establecidos, encontrándose que las competencias preferidas son liderazgo y trabajo en equipo (Zermeño, Armenteros, Sologaitoa y Armenteros, 2014;.Patrón y Barroso, 2015).

El liderazgo se percibe 9,6% es adecuado, 31,8% inadecuado y 58,6% poco-adequado; donde el liderazgo permite la generación de toma de decisiones autónomas para la generación de modelos de gestión, aludiéndose una correlación lógica-dialéctica cognitiva, destrezas y valores (Velázquez; Ramírez y Vázquez, 2017)

La comunicación se percibe 19,3% es adecuado, 29,7% inadecuado y 51,0% poco-adequado, donde la variable de estudio es clave para el desarrollo de la competitividad. (Ramírez-Ortega; Cerón- Islas; Cerón-Islas; Maya-Pérez, 2017), por ello los gerentes-lideres deben renovarse constantemente, con herramientas cognitivas y destrezas durante la gestión organizacional (Puga y Martínez, 2008).

La negociación se percibe 17,7% es adecuado, 29,9% inadecuado y 52,3% poco-adequado, porque gerenciar una organización, sea pública o privada requiere una gran disciplina conceptual, es decir depende de la profundidad cognitiva, actitud positiva y capacidades de negociar para resolver los conflictos institucionales (Núñez; Bravo; Cruz e Hinostroza, 2018) el dominio de dichas competencias permitirá la consolidación de la eficacia-eficiencia de las metas organizacionales (Díaz, Nuñez y Cáceres, 2017).

La delegación se percibe 17,4% es adecuado, 33,6% inadecuado y el 49,0% poco-adequado; donde la transferencia de la autoridad a otra persona es inadecuada (Herrera, 2010). Donde no ha habido empoderamiento, y para ello se tiene que capacitar a los trabajadores para que puedan tomar decisiones (Donawa, López y Vega, 2017, Newstrom, 2011).

La resolución de problemas se percibe 49,0% inadecuado y el 51,0% poco-adequado; cuyas estrategias es la develación de los diversos problemas para su resolución antes de su estallido (Pozner,2000); muchos de estos problemas se originan por aspectos económicos-

salariales, incumplimiento de compromisos salariales o condiciones laborales (Muñoz y Vásquez, 2010).

Asimismo, en la anticipación, se percibe el 51,3% es inadecuado y el 48,7% poco adecuado, donde uno debe proveer antes que suceden las cosas (Posner, 2000)

El trabajo en equipo se percibe 46,4% inadecuado y el 53,6% poco-adecuado; donde las actividades permiten tomar decisiones y compartir las tareas responsablemente en el colectivo (Roo, 2013); cuya efectividad se manifiesta a través de la productividad, el querer realizar el trabajo y la satisfacción de los trabajadores por la labor que realizan (Bayona y Heredia, 2016).

V. Conclusiones

Las competencias directivas se percibe que el 61,2% es poco-adequado y el 38,8% inadecuado; la gestión educativa estratégica se percibe 12,0% adecuado, 30,5% inadecuado y 57,6% poco-adequado; el liderazgo se percibe 9,6% es adecuado, 31,8% inadecuado y 58,6% poco-adequado; la comunicación se percibe 19,3% es adecuado, 29,7% inadecuado y 51,0% poco-adequado; la negociación se percibe 17,7% es adecuado, 29,9% inadecuado y 52,3% poco adecuado; la delegación se percibe 17,4% es adecuado, 33,6% inadecuado y el 49,0% poco-adequado; la resolución de problemas se percibe 49,0% inadecuado y el 51,0% poco-adequado; la anticipación se percibe 51,3% inadecuado y el 48,7% poco-adequado y el trabajo en equipo se percibe 46,4% inadecuado y el 53,6% poco-adequado.

VI. Recomendaciones

Se recomienda realizar acciones de sensibilización a la población, mejorar la percepción de los usuarios; mejorar las competencias directivas a través de procesos de capacitación continua y motivar a los trabajadores para mejorar las competencias laborales.

Fortalecer el concurso público para cargos directivos que se está implementando en el sector educación el cual garantizará la selección de mejores gestores públicos con cualidades de competencias directivas.

Referencias

- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, J. (2007) Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México. *Revista Razón y Palabra*. URL: <http://www.redalyc.org/html/1995/199520729023/>
- Ander-Egg, E. (2011) *Aprender a investigar: nociones básicas para la investigación social*. Córdoba-Argentina: Brujas, 2011. ISBN: 978-987-591-271-7.
- Araya, A. (2017) Models of strategic planning in the family business. *Tec Empresarial* Abril-Julio, 2017Vol 11 Núm 1 / p. 23-34. URL: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v11n1/1659-3359-tec-11-01-00023.pdf>
- Barahona, H; Cabrera, D. y Torres, U. (2011) A leader ship in the twenty firs century. *Revista Entramado*. Vol.7 No. 2, 2011 (Julio - Diciembre) ISSN: 1900-3803. URL: <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v7n2/v7n2a06.pdf>
- Barlett, C. y Ghoshal, S. (1997). *The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for New Management Roles*. *California Management Review*, 40(1), 92-116
- Barrientos, Cl; Silva, P. y Antúnez, S. (2016) Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas. *Revista educación*. Vol. 25, Núm. 49 (2016). DOI: <http://dx.doi.org/10.18800/educacion.201602.003>. URL: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/15286>
- Bayona, J. y Heredia, O. (2012) El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios gerenciales*, Vol. 28, N0. 123, pp. 121-132; abril-junio 2012. URL: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a08.pdf>
- Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación. administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Tercera edición. PEARSON EDUCACIÓN, Colombia, 2010. ISBN: 978-958-699-128-5.
- Burack, E. H. (1996). *Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos*. Madrid, España: Díaz de Santos. ISBN:978-84-87189-59-3.
- Castro, O. (2014) Cultural elements in international negotiation processes. The case of China. *Revista Suma de Negocios*. DOI: 10.1016/S2215-910X(14)70036-9. URL: <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-elementos-culturales-los-procesos-negociacion-S2215910X14700369>

- Charry, H. (2018) la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. COMUNICACIÓN V.9, N.1, ENE-JUN, 2018. ISSN 2219-7168. URL: <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Díaz, J; Nuñez, L. y Cáceres, K (2017) Influence of management competencies and management by results in the institutional image. *Revista Fides et Ratio* 16.8. ISSN: 2411-0035. Universidad La Salle Bolivia. URL: <https://www.ulasalle.edu.bo/fidesetratio/index.php/3-fides-et-ratio/fides-et-ratio-16/21-fides-et-ratio-16-8-influencia-de-las-competencias-gerenciales-y-la-gestion-por-resultados-en-la-imagen-institucional#articulo-2>
- Díaz, V. (2009) *Análisis de datos de encuesta. Desarrollo de una investigación completa utilizando SPSS*. España: UOC. ISBN: 978-84-9788-832-5. *Ingeniare*. Revista chilena de ingeniería, vol. 25 N° 3, 2017, pp. 464-476. URL: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v25n3/0718-3305-ingeniare-25-03-00464.pdf>
- Donawa, Z; López, M, y Vega, G. (2017) Enfoques del facultamiento en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) de Santa Marta en Colombia. *Revista EAN*, 83, pp 167-178. <https://doi.org/10.21158/01208160.n83.2017.1820> URL: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n83/0120-8160-ean-83-00167.pdf>
- Drucker, P. (1998). *La Gerencia*. Buenos Aires, El Ateneo. ISBN 9500235358
- Estrada, S. (2012) Negotiation and solution of situations for organizational leaders. *Scientia et Technica* Año XVII, No 51, Agosto de 2012. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701. URL: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84923910009>
- Fernández, L. (2012) La comunicación y la negociación como herramientas estratégicas en la gestión de las relaciones públicas. QUÓRUM ACADÉMICO Vol. 9, N° 2, julio-diciembre 2012, Pp. 296 – 314 Universidad del Zulia. ISSN 1690-758. URL: http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1626/1626_u2_act1.pdf
- Figuroa, J. (2017) *Competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista– Callao, 2015*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo-Lima Norte
- Fuquen, M. (2003) Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*, núm. 1, enero-diciembre, 2003, pp. 265-278. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca Bogotá, Colombia. ISSN: 1794-2489. URL: <https://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>
- García, J. (1998) *La Comunicación Interna*. Madrid: Díaz de Santos

- González, L. y Gonzáles, M. (2016) strategic management of the Colombian Community of Advanced Computing 3CoA@ by using SWOT analysis and co-creation.
- Hamel, G. (2009) *Creando el Futuro*. Buenos Aires: The learning essence group
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. (6.a ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana. ISBN: 978-607-15-0291-9.
- Ignacio, J. (2004) negociación: competencia gerencial por antonomasia. *Revista EIA*. Esc. Ing. Antioq no.1 Envigado Jan./June 2004. ISSN 1794-1237. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-12372004000100009
- Klinger, R. (2011). *Muestreo estadístico: métodos básicos*. Colombia: Programa Editorial-Universidad del Valle.
- Klinger, R; Olaya, J; Rentería, E; Canaval, J; Giraldo, A; Mosquera, J. y Bermúdez, M. (2014) Medición de la imagen institucional de una universidad entre estudiantes de último año de educación secundaria. *Revista Sophia*. Vol 10 (1). ISSN (electrónico): 2346-0806. URL: <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v10n1/v10n1a08.pdf>
- Ministerio de Educación (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes. Directivos construyendo escuela*. Lima: Edit. MED. URL: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo_gestion_escolar_centrada_en_aprendizajes.pdf
- Mintzberg, H. (2010) *Managing*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Mirabal, D. (2003) técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Revista Provincia*. ISSN: 1317-9535. Universidad de los Andes Venezuela. URL: <https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>
- Monje, C. (2011) *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana. Facultad de Ciencias Sociales. Neiva 2011.
- Muñoz, A. y Vásquez, R (2010) Conflictos Laborales, Conciliación y Derechos Humanos. *Justicia Juris*, ISSN 1692-8571, Vol. 6. N° 13. Abril - Diciembre 2010 Pág. 102-111. URL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3634164.pdf>
- Núñez, L.; Bravo, L; Cruz, T. e Hinostroza, M. (2018) Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23, núm. 83, 2018. Universidad del Zulia, Venezuela. <http://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775015/29058775015.pdf>.

- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13.ª ed.). México: McGraw-Hill
- Parrado, F; Cabezas, L. y Calderón, C. (2018) study of negotiation styles in Perú, México and Argentina. *Palermo Business Review* | © 2018 Fundación Universidad de Palermo. Graduate School of Business N° 18 Noviembre 2018. ISSN 0328-5715. URL: https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_14.pdf
- Patrón, R. y Barroso, F. (2015) Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos Un estudio en la ciudad de San Francisco de Campeche. Universidad Autónoma de Campeche San Francisco de Campeche – México. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*. Volumen 24 (2015) pp 96 – 114. ISSN: 0327-5841. URL: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180732864006>
- Porter, M. y Olmsted, E. (2006) *Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition On Results*. Harvard Business School Press.
- Pozner, P. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Desafíos de la educación*. Buenos Aires: IPE – Unesco. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155>
- Puga, J y Martínez, L. (2008) Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, vol. 24, núm. 109, octubre-diciembre, 2008, pp. 87-103 Universidad ICESICali, Colombia. URL: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21211518004.pdf>
- Ramírez-Ortega, J; Cerón- Islas, H; Cerón-Islas, A; Maya-Pérez, N. (2017) Las competencias directivas base de la competitividad empresarial: Un estudio correlacional. *Revista Administración y Finanzas*. Septiembre 2017 Vol.4 No.12 87-98. URL: http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol4num12/Revista_de%20Administraci%C3%B3n_y_Finanzas_V4_N12_7.pdf
- Roo, A. (2013). *Influencia del gerente educativo en la motivación y el desempeño laboral del personal docente*. (Tesis de maestría). Universidad de Zulia, Venezuela. URL: http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?codArchivo=6190
- Segura, J. (2011) *Material de clase de Doctorado in Business of Administration de Helder Barahona Urbano "Strategic Leadership"*. Swiss Management Center. Swiss University.
- Senge, P. (2006) *La Quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica

- Stephen, R. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Toffler, A. y Toffler, H. (1996). *La Creación de una Nueva Civilización*. México: Plaza y Janés. URL: http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/La_creac.pdf
- Torrelles, C; Coiduras, J; Isus, S; Carrera, F; París, G; Cela, J. (2011) competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado. ISSN: 1138-414X. URL: <http://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>.
- Ulrich, D., Brockbank, S; Nyman, W. (2009) *Transformation: Building Human Resources From the Outside In [Hardcover]*. Estados Unidos: Mc GrawHill.
- Velázquez, L; Ramírez, G. y Vázquez, E. (2017) Management and leadership autonomy model of supervisors of basic education in the framework of educational reforms in México. *Revista Killkana Sociales*. Vol. 1, No. 3, pp. 23-28, septiembre-diciembre, 2017. p-ISSN 2528-8008 / e-ISSN 2588-087X. Universidad Católica de Cuenca. URL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6297487.pdf>
- Welch, J. (2005) *Welch and the 4E's of leadership*. New York: Mc Graw Hill.
- Zermeño, L; Armenteros, M; Sologaitoa, A. y Armenteros, Y. (2014) Competencias directivas: su identificación para instituciones de educación superior. *Revista Global de Negocios*. Vol. 2, No. 4, 2014, pp. 25-42. ISSN: 2328-4668 (online). URL: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v2n4-2014/RGN-V2N4-2014-3.pdf>

Anexos

Competencias directivas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuado	149	38,8%
	Poco Adecuado	235	61,2%
	<u>Total</u>	<u>384</u>	<u>100%</u>

Dimensión 1: Gestión educativa estratégica

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Adecuado	46	12%
	Inadecuado	117	30,5%
	Poco Adecuado	221	57,6%
	<u>Total</u>	<u>384</u>	<u>100%</u>

Dimensión 2: Liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Adecuado	37	9,6%
	Inadecuado	122	31,8%
	Poco Adecuado	225	58,6%
	<u>Total</u>	<u>384</u>	<u>100%</u>

Dimensión 3: Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Adecuado	74	19,3%
	Inadecuado	114	29,7%
	Poco Adecuado	196	51%
	<u>Total</u>	<u>384</u>	<u>100%</u>

Dimensión 4: Negociación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Adecuado	68	17,7%
	Inadecuado	115	29,9%
	Poco Adecuado	201	52,3%
	Total	384	100%

Dimensión 5: Delegación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Adecuado	67	17,4%
	Inadecuado	129	33,6%
	Poco Adecuado	188	49%
	Total	384	100%

Dimensión 6: Resolución de problema

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuado	188	49%
	Poco Adecuado	196	51%
	Total	384	100%

Dimensión 7: Anticipación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuado	197	51,3%
	Poco Adecuado	187	48,7%
	Total	384	100%

Dimensión 8: Trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuado	178	46,4%
	Poco Adecuado	206	53,6%
	Total	384	100%

Anexo 1: Matriz de operacionalización de la variable Competencias Directivas

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Valores y rangos
Gestión educativa estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Exploración permanente de las oportunidades • Confianza en sí mismo • Saberes y prácticas de colaboración • Capacidad de experimentar • Gusto por el riesgo • Sentido de la responsabilidad • Compromiso e iniciativa 	Del 1 al 7		
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirar la necesidad de generar cambios • Generar una visión de futuro • Comunicar una visión de futuro • Promover el trabajo en equipo • Brindar orientación que desarrolle el espíritu de logro • Interés por el bienestar de los miembros de la IE • Consolidar los avances en los cambios 	Del 7 al 14		
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Roles interpersonales: • Cabeza visible • Enlace • Líder-orientador-movilizador • Receptor-monitor • Difusor • Nexo • Portavoz 	Del 15 al 21		
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver el conflicto • Negocia • Aceptar o ceder • Evitar, retirarse o contener • Lograr acuerdos y ponerlos en práctica • Lograr alianzas y convenios 	Del 21 al 28		
Delegación	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar funciones • Valorizar las funciones que ha delegado. • Identificar las áreas en situación problemática. • Tomar decisiones sobre qué delegar. • Saber a qué colaboradores delegar. • Vencer obstáculos • Saber comunicar 	Del 29 al 35	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre 	<p>Inadecuadas (56 – 130)</p> <p>Poco adecuadas (131 – 206)</p> <p>Adecuadas (207 – 280)</p>
Resolución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el problema. • Explicar el problema. • Plantear estrategias • Decidir efectivamente la estrategia. • Diseñar la intervención. • Desarrollar la intervención. • Evaluar los logros. 	Del 36 al 42		
Anticipación	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los tiempos. • Capacidad de mantener la estabilidad. • Percibir cambios. • Poseer actitudes racionales. • Adaptar a tiempos cambiantes. • Capacidad de toma de decisiones. 	Del 43 al 49		
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el trabajo en equipo. • Motivar la transformación de la cultura del trabajo. • Estimular el trabajo en redes de colaboración. • Trabajar en base a proyectos. • Valorar las reuniones de trabajo • Estimular la continuidad de los equipos. • Evaluar los trabajos en equipo 	Del 50 al 56		

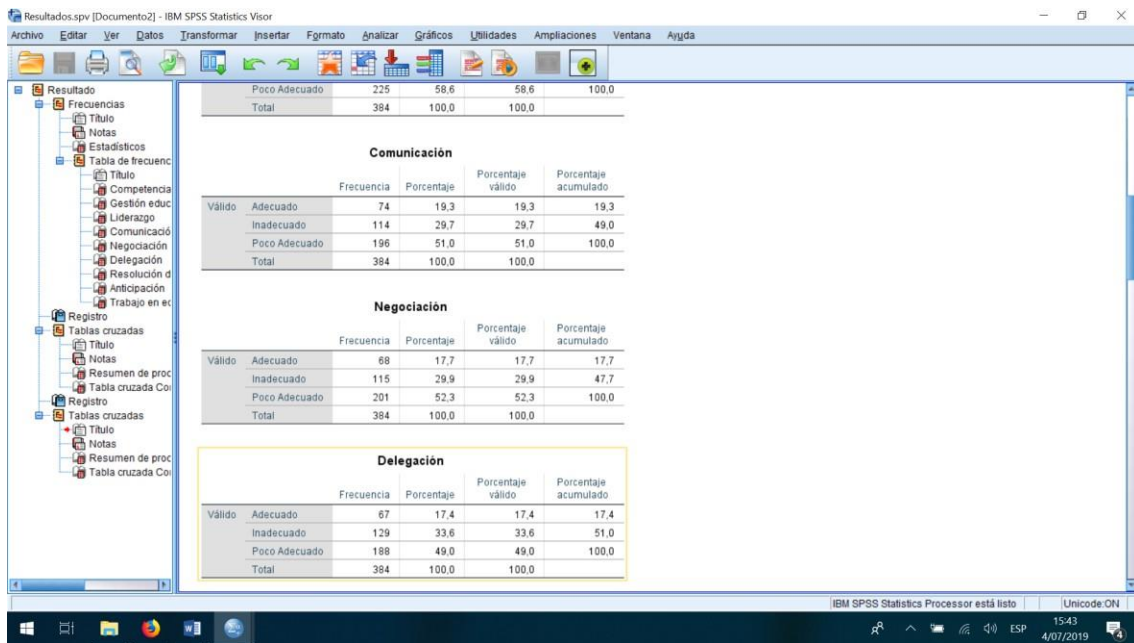
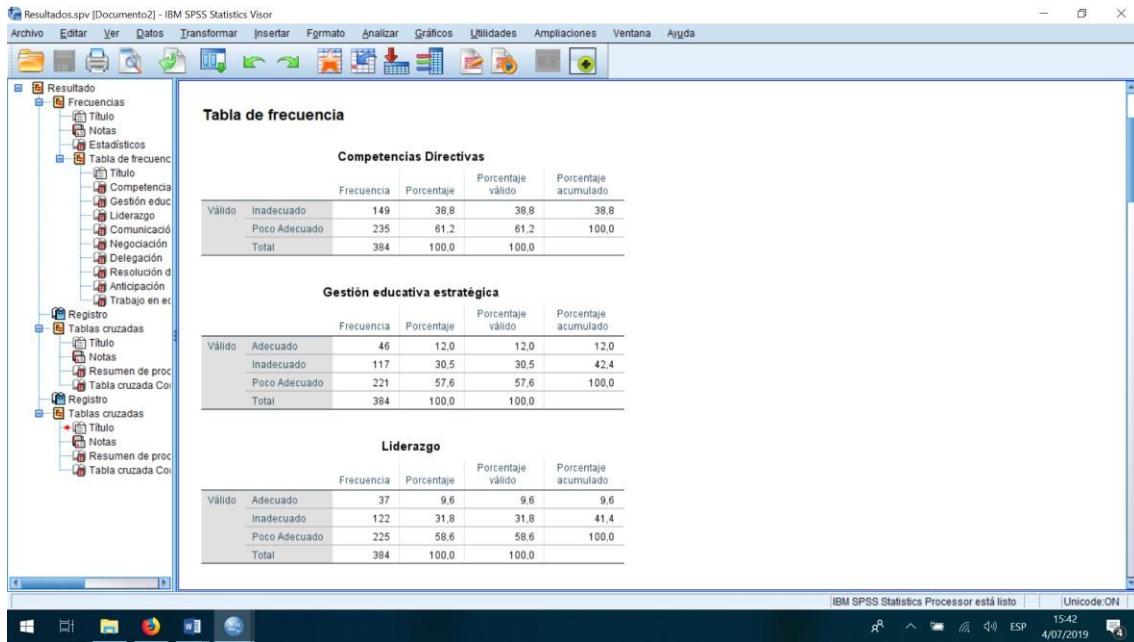
Anexo 2: Instrumento de Competencias Directivas

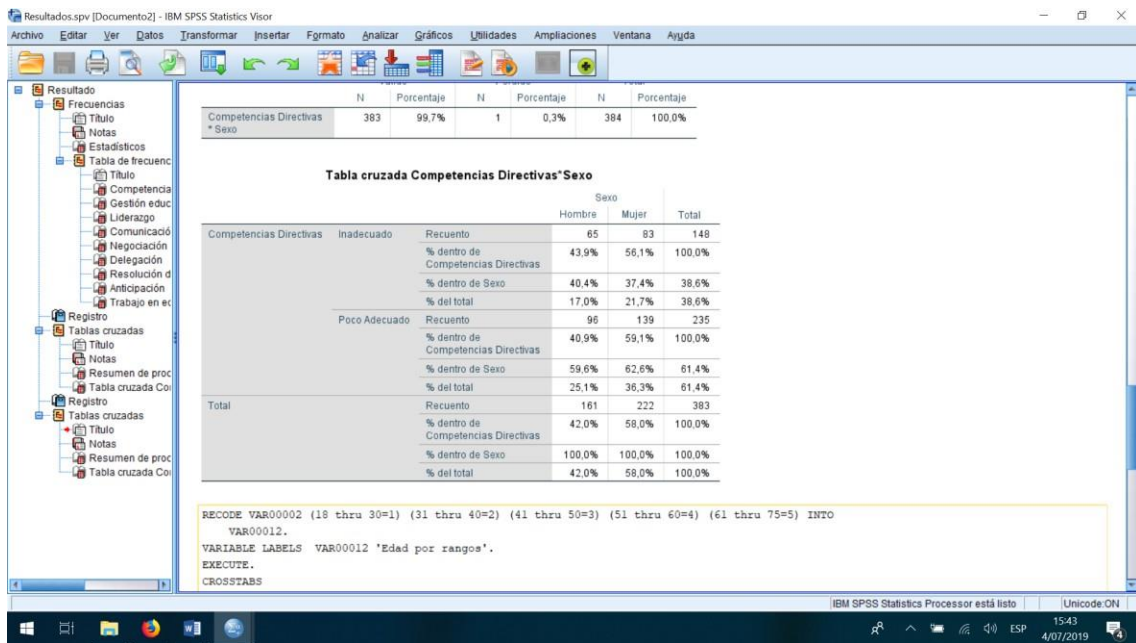
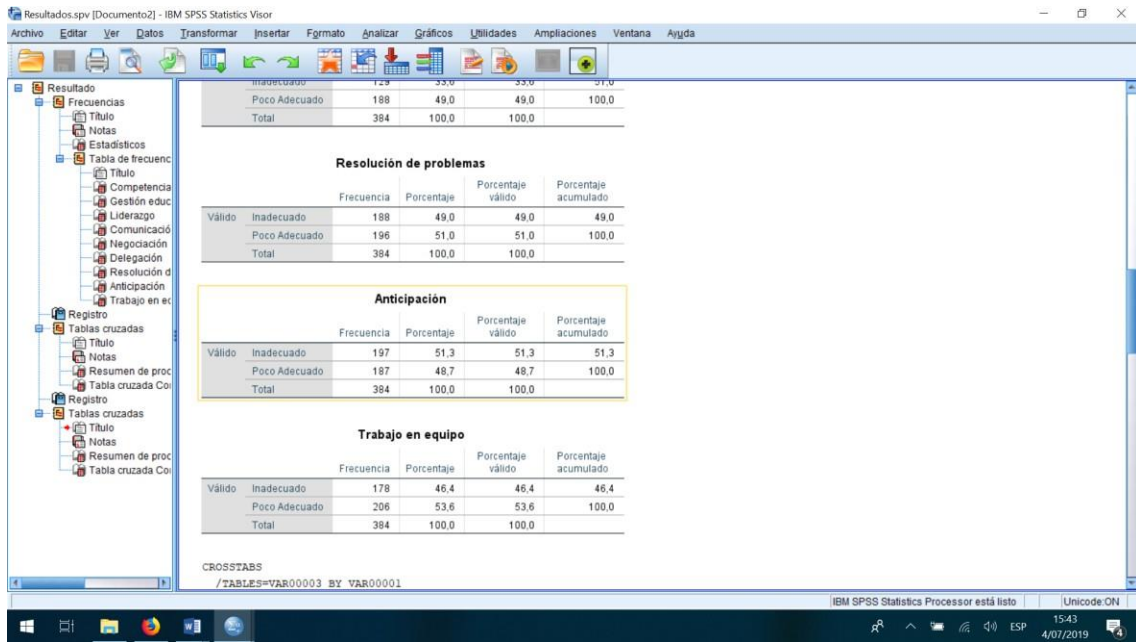
	N.	C.N.	A.V.	C.S.	S
1. Explora permanentemente nuevas oportunidades que podrían resultar beneficiosas.					
2. Muestra confianza en su capacidad profesional al enfrentar situaciones que lo ponen a prueba.					
3. Fomenta la colaboración en los diversos estamentos de la comunidad educativa.					
4. Experimenta con nuevas alternativas de solución ante los problemas que se presentan					
5. No teme asumir riesgos siempre que los considera necesarios para alcanzar una mejora para la organización					
6. Actúa demostrando ejemplar responsabilidad en el ejercicio de sus funciones.					
7. Evidencia estar comprometido con la comunidad educativa que representa, demostrando iniciativa.					
8. Inspira a la comunidad educativa la necesidad de generar cambios para el bienestar de todos.					
9. Genera una visión de futuro basada en sus reales posibilidades.					
10. Comunica eficazmente la visión de futuro a la comunidad educativa.					
11. Promueve el trabajo en equipo en toda la organización de la comunidad educativa.					
12. Orienta a los miembros de la comunidad educativa que dirige en el desarrollo del espíritu de logro.					
13. Demuestra interés por el bienestar de los miembros de la comunidad educativa.					
14. Consolida eficazmente los avances alcanzados respecto a los cambios generados en busca de mejoras					
15. Cumple cabalmente su función comunicativa como cabeza visible					
16. Actúa eficazmente, en lo comunicativo, como un enlace entre los diversos grupos de la comunidad educativa.					
17. Se vale de una comunicación eficaz para liderar a la comunidad educativa.					
18. Monitorea eficazmente la información proveniente de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.					
19. Difunde oportunamente información relevante a los diversos estamentos de la comunidad educativa.					
20. Establece lazos con diversos entes externos a la comunidad educativa, a partir del uso de una comunicación eficaz.					
21. Actúa eficazmente como portavoz de la comunidad educativa cuando las circunstancias lo requieren.					
22. Resuelve los conflictos eficazmente priorizando los intereses de la comunidad educativa.					

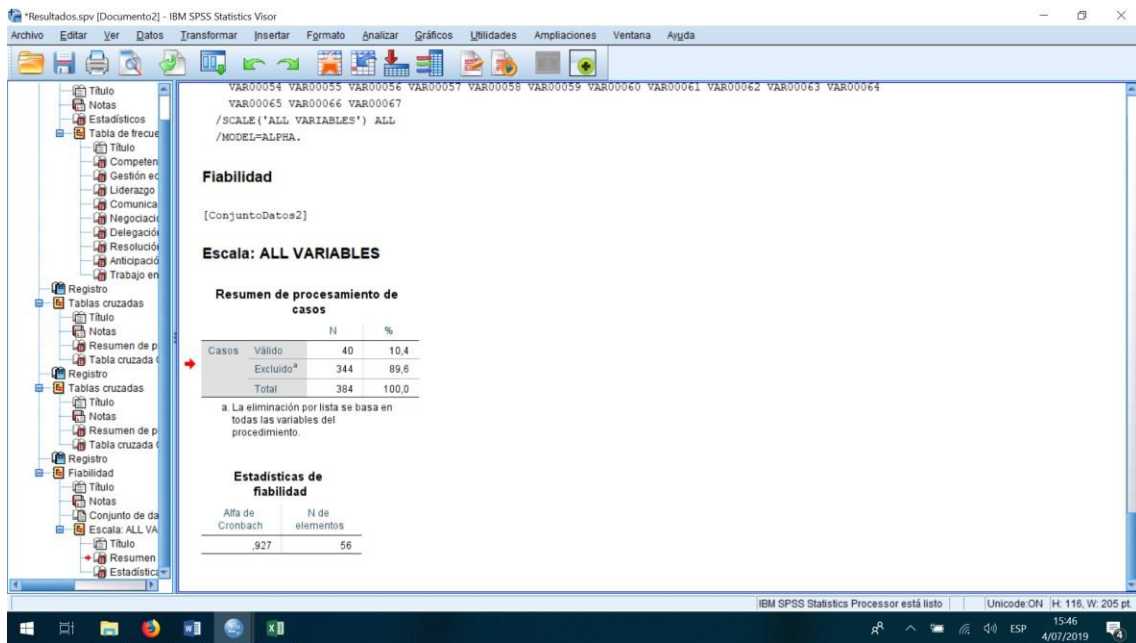
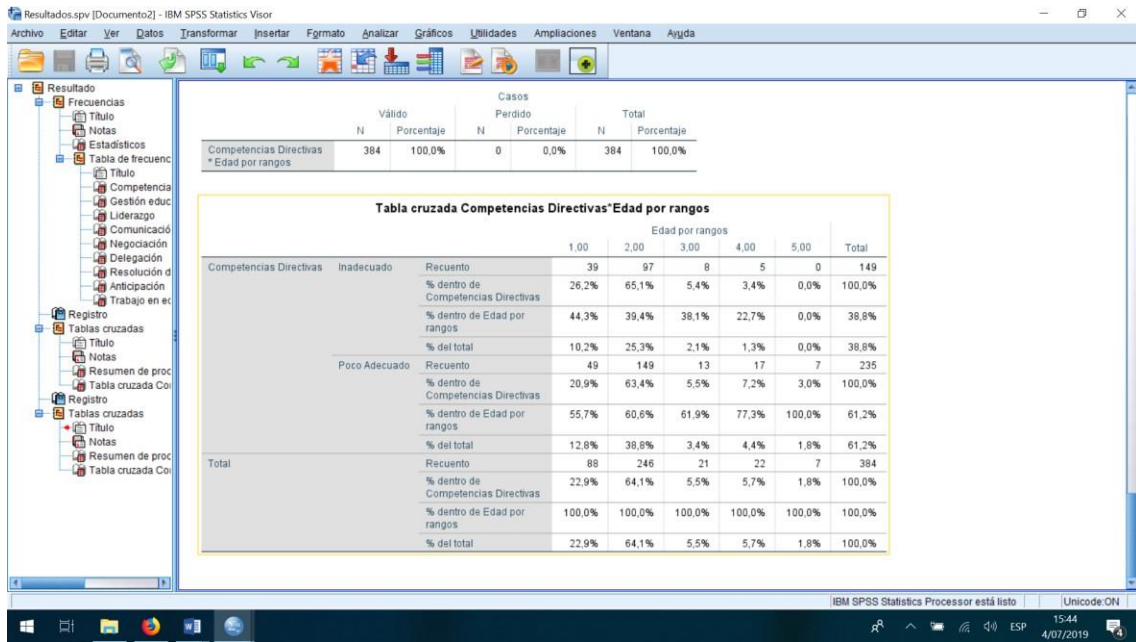
23. Utiliza la negociación como herramienta para solucionar conflictos relacionados con el servicio educativo que se brinda.					
24. Acepta ante demandas cuando las circunstancias lo requieren sin representar perjuicio					
25. Se enfrenta sin temor, ante situaciones conflictivas, cuando considera que con ello logrará algún beneficio					
26. Se contiene, ante situaciones conflictivas que pudieran provocar perjuicio					
27. Logra acuerdos ante situaciones conflictivas para beneficio de la comunidad educativa.					
28. Logra convenios con agentes externos que redundan en beneficios para la comunidad educativa.					
29. Delega funciones a los docentes asertivamente.					
30. Se valoriza el trabajo de las personas a quien ha delegado funciones.					
31. Identifica las áreas donde es necesario delegar funciones.					
32. Toma decisiones sobre qué delegar debido a la necesidad.					
33. Sabe a qué colaboradores delegar las funciones.					
34. Vence obstáculos que impiden delegar funciones.					
35. Sabe comunicar asertivamente la delegación.					
36. Identifica el problema que se presenta en la gestión educativa					
37. Explica el problema para que las demás sepan solucionarlo en conjunto.					
38. Plantea estrategias alternativas de para solucionar problemas.					
39. Decide efectivamente la estrategia que se pondrá en práctica.					
40. Se diseña a estrategia en conjunto para la solución del problema.					
41. Se desarrolla la estrategia para la solución del problema.					
42. Se evalúa los logros al final del proceso para mejora continua.					
43. Administra los tiempos para obtener el máximo provecho.					
44. Es capaz de mantener la estabilidad en una situación requerida.					
45. Es consciente de las situaciones que pueden generar cambios.					
46. Ante los cambios, posee actitudes racionales que fomentan el buen clima organizacional.					
47. Se adapta a tiempos cambiantes para poder ser afrontados.					

48. Posee las cualidades suficientes para tomar decisiones.					
49. Plantea estrategias para prevenir desequilibrios pasados.					
50. Se fomenta el trabajo en equipo					
51. Motiva la transformación de la cultura del trabajo.					
52. Estimula la capacidad de trabajar en redes de colaboración					
53. Fomenta el trabajo en base a proyectos de corto y mediano plazo.					
54. Valora las reuniones de trabajos en equipo que realizan los trabajadores.					
55. Estimula la formación continua de los equipos para el logro de metas.					
56. Evalúa los trabajos elaborados en equipos para saber sus fortalezas así como sus debilidades.					

Fuente: Figueroa 2017.









Asesoría Económica & Marketing
Copyright 2009

Calculadora de Muestras

Margen de error:

 Nivel de confianza:

 Tamaño de Poblacion:

Margen: 5%
Nivel de confianza: 95%
Poblacion: 14300

Tamaño de muestra: 384

Ecuacion Estadística para Proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2 \cdot 2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2 \cdot 2(p \cdot q)}{N}}$$

- n= Tamaño de la muestra
- z= Nivel de confianza deseado
- p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
- q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
- e= Nivel de error dispuesto a cometer
- N= Tamaño de la población

Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Luis Alberto Núñez Lira, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado "**Competencias directivas en la DRE Callao 2019**" del estudiante **Guillermina Maxima Ramos Reyes**; 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 **12%** 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, Marzo de 2018



Luis Alberto Núñez Lira

DNI: 08012101

Resumen de coincidencias

12%

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

Competencias directivas en la DIRE (año 2019)

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

AUTORA:
 Br. Guillermina Ramos Reyes
 (http://orcid.org/0000-0001-3542-9117)

ASESOR:
 Dr. Luis Alberto Nájera Lina
 (http://orcid.org/0000-0001-3542-9117)

3	Enciclopedia Universal	1%
4	Enciclopedia EP 1866	1%
5	Enciclopedia de la cultura	<1%
6	Enciclopedia de la cultura	<1%
7	Enciclopedia de la cultura	<1%
8	Enciclopedia de la cultura	<1%
9	www.educaperu.com	<1%
10	www.educaperu.com	<1%
11	www.educaperu.com	<1%
12	www.educaperu.com	<1%
13	Enciclopedia Universal	<1%

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

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

RAMOS REYES GUILLERMINA MAXIMA

D.N.I. : 75450831

Domicilio : Calle Mancos Block 1 BPTA 203 STE ROSA Calle

Teléfono : Fijo : Móvil 399885279

E-mail : guilleramos.7565@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Post Grado

Maestría

Doctorado

Grado :

Mención : MAESTRIA EN GESTION PUBLICA

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

RAMOS REYES GUILLERMINA MAXIMA

Título de la tesis:

COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA AIRE CALHAU 2019

Año de publicación :

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 : 15/08/2019



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:

RAMOS REYES GUILLERMINA MAXIMA

INFORME TITULADO:

COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA DRE CALLAO 2019

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 09 DE ABRIL DE 2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



[Firma]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN