

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

**COMPETENCIAS GERENCIALES Y LOGRO
DE OBJETIVOS EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE CANDARAVE 2017**

TESIS

PRESENTADA POR:

RYDBERG ROBERTO SUPO GAVANCHO

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*)
CON MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**

TACNA - PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA


Escuela de Posgrado


MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA


**COMPETENCIAS GERENCIALES Y LOGRO
DE OBJETIVOS EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE CANDARAVE 2017**

Tesis sustentada y aprobada el 06 de diciembre del 2018; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
Dra. Carmen Luisa Linares Torres

SECRETARIO : 
Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

MIEMBRO : 
Mgr. Leonardo Luis Ticona Gómez

ASESOR : 
Mgr. Leonardo Luis Ticona Gómez

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mis familiares, amigos y ex alumnos de mi vida que creen en mí, con mucho cariño y amor un pequeño esfuerzo de este humilde servidor. Y a una persona muy importante que siempre está presente en toda mi vida apoyándome y animando mi vida desde muy pequeño y la llevo en mi corazón.

AGRADECIMIENTO

Agradecer de sobre manera a Dios y a mis padres: Roberto y Marina, por darme la vida y a mis hijos Rydberg, Anny e Irene, quienes son fuente de inspiración en mi vida.

A mi amigo y asesor, Mgr Leonardo Ticona, quien me acompañò en la tesis, además me ayudó en la elaboración de mi primer libro Exámenes de la UNJBG (1997).

CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	01
 CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción del problema	03
1.2 Formulación del problema	04
1.3 Justificación e importancia.....	05
1.4 Alcances y limitaciones	05
1.5 Objetivos	07
1.6 Hipotesis	07
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes del estudio	09
2.1.1 A nivel internacional	09
2.1.2 A nivel nacional	11
2.2 Bases teóricas	15
2.2.1 Competencias gerenciales	15
2.2.2 Logro de objetivos	24
2.3 Definición de términos	31
 CAPÍTULO III: MARCO FILOSÓFICO	
3.1. El concepto de competencias	32
3.2. Competencias gerenciales	35
3.2. Competencias gerenciales desde los fundamentos filosóficos	38

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo y diseño de la investigación	41
4.2 Población y muestra	41
4.3 Operacionalización de variables	41
4.4 Tecnicas e instrumentos de recolecion de datos	43
4.5 Procesamiento y analisis de datos	46

CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1. Análisis e interpretación de los datos	47
5.2. Contraste de hipótesis	66

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN

Discusión	74
-----------------	----

CONCLUSIONES	77
--------------------	----

RECOMENDACIONES	78
-----------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
---------------------------------	----

ANEXOS	82
--------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Resumen del procesamiento de los casos	44
Tabla 2.	Estadísticos de fiabilidad. Competencias Gerenciales	44
Tabla 3.	Resumen del procesamiento de los casos. logro de objetivos	46
Tabla 4.	Estadísticos de fiabilidad. logro de objetivos	46
Tabla 5.	Rol del mentor. Resultados del equipo gerencial	48
Tabla 6.	Rol del facilitador. Resultados del equipo gerencial	50
Tabla 7.	Rol del innovador. Resultados del equipo gerencial	52
Tabla 8.	Logros de objetivos. Dimensión: Derechos fundamentales y dignidad de las personas y familia. Resultados del Equipo Gerencial	54
Tabla 9.	Oportunidades y acceso a los servicios básicos. Resultados del Equipo Gerenciales	56
Tabla 10.	Gestión Pública y Gobernabilidad. Resultados del Equipo Gerencial	58
Tabla 11.	Economía, Competitividad y Empleo. Resultados del Equipo Gerencial	60
Tabla 12.	Desarrollo Provincial e Infraestructura. Resultados del Equipo Gerencial	62
Tabla 13.	Recursos Naturales y Medio Ambiente. Resultados del Equipo Gerencial	64
Tabla 14.	Matriz de correlación entre Competencias Gerenciales de Funcionarios y logro de objetivos	67
Tabla 15.	Matriz de correlación entre la dimensión rol del mentor y la variable logro de objetivos	69
Tabla 16.	Matriz de correlación entre la dimensión rol del facilitador y la variable logro de objetivos	71
Tabla 17.	Matriz de correlación entre la dimensión rol del innovador y la variable logro de objetivos	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Los 4 fundamentos filosóficos	38
Figura 2.	Variable: Competencias gerenciales. Dimensión: Rol del Mentor. Resultados del equipo gerencial	49
Figura 3.	Dimensión: Rol del facilitador. Resultados del equipo gerencial	51
Figura 4.	Dimensión: Rol del innovador. Resultados del equipo gerencial	53
Figura 5.	Variable: Logros de Objetivos Dimensión: Derechos fundamentales y dignidad de las personas y familia. Resultados del Equipo Gerencial	55
Figura 6.	Dimensión: Oportunidades y acceso a los servicios básicos Resultados del Equipo Gerenciales	57
Figura 7.	Dimensión: Gestión Pública y Gobernabilidad. Resultados del Equipo Gerencial	59
Figura 8.	Dimensión: Economía, Competitividad y Empleo. Resultados del Equipo Gerencial	61
Figura 9.	Dimensión: Desarrollo Provincial e Infraestructura. Resultados del Equipo Gerencial	63
Figura 10.	Dimensión: Recursos Naturales y Medio Ambiente. Resultados del Equipo Gerencial	65

RESUMEN

La presente investigación reconoce la relación que existe entre el fortalecimiento de las competencias gerenciales de los funcionarios y el nivel de logro de los objetivos en la Municipalidad de Candarave 2017. En base a la revisión de la literatura existente se determina 03 dimensiones para la variable competencias gerenciales: rol del mentor, del facilitador y del innovador. para la variable y el logro de los objetivos se determina 06 dimensiones: derechos fundamentales y dignidad de las personas y familia, oportunidades y acceso a los servicios básicos, gestión pública y gobernabilidad, economía, competitividad y empleo, desarrollo provincial e infraestructura, recursos naturales y medio ambiente. Para la recolección de datos se elaboraron dos instrumentos: con una muestra de 16 gerentes de la Municipalidad Provincial de Candarave, que se empleó una encuesta utilizando la escala de valor: 1=nunca, 2= casi nunca, 3=a veces, 4=casi siempre y 5= siempre; para la variable los objetivos se usó los valores Logrado plenamente, logrado y no logrado se aplicó encuesta a los gerentes. Para la contrastación de hipótesis se usó la correlación de Spearman entre las variables, los resultados indican que las competencias gerenciales de los funciona la correlación es directa, significativa y alcanza un nivel de $r P=0,635$, que corresponde a un nivel de correlación positiva. En cuanto los objetivos que existe relación directa y significativa, asimismo la correlación es significativa y alcanza un nivel de $r P=0,825$ que corresponde a un nivel de correlación positiva alta.

Palabras Clave: las competencias gerenciales y logro de objetivos.

ABSTRACT

The present investigation recognizes the relationship that exists between the strengthening of the managerial competencies of the officials and the level of achievement of the objectives in the Municipality of Candarave 2017. Based on the review of the existing literature, three dimensions are determined for the managerial skills variable: role of the mentor, the facilitator and the innovator. For the variable Y the achievement of the objectives is determined 06 dimensions: Fundamental rights and dignity of the persons and family, Opportunities and access to basic services, Public Management and Governance, Economy, Competitiveness and Employment, Provincial Development and Infrastructure, Resources Natural and Environment. For the collection of data, two instruments were elaborated: with a sample of 20 managers of the Candarave Provincial Municipality, which used a survey using the value scale: 1 = never, 2 = almost never, 3 = sometimes, 4 = almost always and 5 = always; for the variable the instiobjectives the values were used Fully achieved, achieved and not achieved the survey was applied to the managers. For the hypothesis testing the Pearson correlation between the variables was used, the results indicate that the management competencies of the correlation works is direct, significant and reaches a level of $r P=0,635$ which corresponds to a high positive correlation level. Regarding the objectives that there is a direct and significant relationship, the correlation is also significant and reaches a level of $r P=0,825$ which corresponds to a high positive correlation level.

Key words: managerial competences, achievement of objectives.

INTRODUCCIÓN

Acorde la sociedad ha ido creciendo, este ha ido adquiriendo competencias y capacidades y se ha ido congregando hasta conformar diversos tipos de organizaciones especializadas que parecieran en conjunto dar forma al modelo de sociedad actual perfecta, sin embargo, ésta no sería una descripción exacta de la realidad.

Si cada una de las organizaciones cumple un rol importante en el desarrollo social y funciona como dispositivo y pieza de la sociedad, entonces la sociedad debería poder lograr sus objetivos de desarrollo, sin embargo, en la realidad notamos que ello no sucede.

El objetivo estratégico está compuesto por el propósito, los indicadores y las metas. Lo que se busca en una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las —cadenas de valor de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles.

En la presente investigación se planteó la siguiente interrogante ¿Qué relación existe entre el fortalecimiento de las competencias gerenciales de los funcionarios y el nivel de logro de los objetivos en la Municipalidad de Candarave?

La presente investigación se constituye en seis capítulos: en el primer capítulo se expone el *planteamiento del problema* que abarca la formulación del problema, los objetivos, la justificación, las hipótesis.

En el segundo capítulo se muestra el *marco teórico* con sus antecedentes, fundamentos teóricos y las definiciones de términos básicos.

En el tercer capítulo se expone el *marco metodológico*, la cual incluye el tipo, diseño de la investigación, población y muestra, la operacionalización de variables, los instrumentos de recolección de datos y el proceso de análisis de datos.

En el cuarto capítulo se exhibe el *marco filosófico* de la investigación.

En el quinto capítulo se muestran los resultados de la investigación en donde se dan cuenta de los hallazgos logrados con sus respectivos análisis.

En el sexto capítulo se presenta *la discusión* de los resultados, luego se exponen las conclusiones, recomendaciones y se termina con la referencias bibliográficas, así como los anexos que dan sustento a la investigación realizada.

El autor

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes del problema

Según Jahir Lombana, Leonor Cabeza, Jaime Castrillón y Álvaro Zapata el propósito de esta investigación es clasificar competencias gerenciales (genéricas y específicas) de acuerdo a la perspectiva de fundamentos filosóficos de Renée Bédard e identificar su importancia y desarrollo en cada uno de los fundamentos: ontológicos, axiológicos, epistemológicos y praxeológicos.

En la mayoría de países es muy importante el buen desarrollo de las competencias gerenciales, para el logro de los objetivos propuestos ya que suelen haber bastantes problemas por el no cumplimiento de sus metas debido al desconocimiento de competencias para ejercer el cargo.

En el Perú según cuadros estadísticos la falta de capacitación en competencias gerenciales genéricas y específicas también permite que no se llegue a cumplir los objetivos por poner personas inadecuadas en el cargo de confianza (gerencia), y de esta manera perjudicar a la población.

En base a mi experiencia se ha encontrado que los objetivos de cada gerencia en la Municipalidad Provincial de Candarave no se logra a un 100 % debido a la falta de competencias gerenciales en las personas encargadas, de las diferentes gerencias quienes deben de tener bastante capacidad para poder desarrollar los objetivos, debido al desconocimiento de ciertas herramientas que deberían manejar a la perfección.

Describe las características de la realidad observada por el investigador, a través de un conjunto de datos cuantitativos y cualitativos que requieren ser

explicados: las dificultades, la carencia, la incongruencia observada y otros aspectos del fenómeno de la investigación.

El problema se da porque no hay cumplimiento de los logros alcanzados por los gerentes de las diversas áreas de la Municipalidad Provincial de Candarave periodo 2017 lo cual causa insatisfacción en los ciudadanos del distrito.

Las características del problema son el poco conocimiento de competencias gerenciales en los gerentes de Municipalidad Provincial de Candarave.

De no atenderse dicho problema de capacitar a sus gerentes en competencias gerenciales no se lograrían los objetivos que tiene trazada la municipalidad en su plan operacional 2017.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Problema general

¿Qué relación existe con las competencias gerenciales y logro de objetivos respecto a los gerentes de la Municipalidad Provincial de Candarave?

Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre el rol del mentor y el logro de objetivos en la municipalidad provincial de candarave 2017?
- ¿Cuál es la relación entre el rol del facilitador y el logro de objetivos en la municipalidad provincial de candarave 2017?
- ¿Cuál es la relación entre el rol de innovador y el logro de objetivos en la municipalidad provincial de candarave 2017?

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El presente trabajo podrá contribuir a mejorar las competencias gerenciales de los gerentes de la Municipalidad Provincial de Candarave para el logro de objetivos planteados en el plan operativo de gestión de la Municipalidad Provincial de Candarave.

La institución pública que quiere lograr sus objetivos trazados deberá contar con un personal especializado así podrá hacer cumplir su plan operacional.

Las competencias gerenciales son muy importantes para la realización de sus objetivos, porque nos permite mejorar las metas para cumplir con los objetivos trazados en el plan operacional.

El burgomaestre de la Municipalidad Provincial de Candarave tendrá que tener mucho cuidado para poder encargar a las personas que reúnan los requisitos para poder ocupar dicha gerencia ya que se necesita que tenga competencias gerenciales, quiere decir capacidades gerenciales para el logro de los objetivos, en el bien de la provincia para poder beneficiar a su población de manera que se sientan satisfechos.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances de la investigación

El presente estudio demostrará que el fortalecimiento de las competencias gerenciales de los funcionarios, constituye un factor que contribuye a incrementar el nivel de logro de los objetivos institucionales en la Municipalidad de Candarave.

La investigación comprende para las organizaciones municipales de diversas regiones de nuestro país también para aquellos que realizan investigaciones de este rubro.

Limitaciones de la investigación

Las limitaciones que se presentan en este trabajo de investigación es por la falta de interés de los gerentes para poder realizar las encuestas y otra limitación también será poder encuestarlos a todos por los horarios que tienen los gerentes y muy poco tiempo disponible para nuestra investigación ya que no será de su interés por que daremos un resultado al final de dicha Investigación. No existe mucha información para la variable logro de objetivos, entonces tendremos que sacar del plan operacional la información de dicha variable.

Poca información en la biblioteca de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann sobre competencias Gerenciales para el logro de objetivos. El estudio de la investigación será con poca accesibilidad ya que al preguntar a los gerentes algunos indicadores habrá cierto malestar ya que muchos de los gerentes de la Municipalidad Provincial de Candarave en el año 2017 no tienen la debida instrucción o preparación para ejercer el cargo de Gerentes ya que no cuentan con dicha especialidad solo con estudios distantes y algunos afines al cargo.

Al no existir maestrías casi en todo el sur del Perú en gerencia pública, entonces esto limita a no poder contar con suficiente material bibliográfico o referencial para un análisis regional local y distrital de nuestra ciudad, además de contar con pocos egresados de gerencia publica con el grado de magister de nuestra casa de estudios de la universidad nacional Jorge Basadre Grohmann hasta el momento.

La investigación en curso solamente servirá para la Municipalidad Provincial de Candarave porque solamente estamos considerando una sola provincia y no hay el estudio de alguna otra provincia sobre competencias gerenciales para el logro de objetivos en nuestra región.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Conocer la relación que existe entre las competencias gerenciales y el logro de objetivos de la Municipalidad Provincial de Candarave 2017.

1.5.2. Objetivo Específicos

- Analizar la relación entre el rol de mentor y el logro de objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave 2017.
- Determinar la relación entre el Rol de Facilitador y el logro de objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave 2017.
- Determinar la relación entre el rol de Innovador y el logro de objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave 2017.

1.6. HIPÓTESIS

Hipótesis General

H_a: Existe una relación significativa y directamente proporcional entre las competencias gerenciales y logro de objetivos respecto a los gerentes de la Municipalidad Provincial de Candarave 2017.

H₀: No existe una relación significativa y directamente proporcional entre las competencias gerenciales y logro de objetivos respecto a los gerentes de la Municipalidad Provincial de Candarave 2017.

Hipótesis Específicas

H₁: Existe relación directa y significativa con el rol de mentor y el logro de objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave 2017.

H₀: No existe relación directa y significativa con el rol de mentor y el logro de objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave 2017.

H₂: Existe relación directa y significativa con el Rol de Facilitador y el logro de objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave 2017.

H₀: No existe relación directa y significativa con el Rol de Facilitador y el logro de objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave 2017.

H₃: Existe relación directa y significativa con el rol de Innovador y el logro de objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave 2017.

H₀: No existe relación directa y significativa con el rol de Innovador y el logro de objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave 2017.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

2.1.1. Antecedentes internacionales

Medina, Armenteros, Guerrero y Barquero (2012) desarrollaron un trabajo de investigación denominada “Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación de desempeño”.

A pesar de la gran difusión de las publicaciones sobre la gestión de competencias, desde diferentes enfoques y con diversos fines, quedan vacíos tanto en la reflexión teórica como en la instrumentación práctica, que han dificultado su difusión en la visión estratégica de las organizaciones: Por ello el objetivo del trabajo es exponer las experiencias obtenidas en el proceso de identificación y evaluación de competencias gerenciales como una vía de mejorar el desempeño personal y organizacional.

La metodología contempló el análisis documental, el trabajo con académicos y empresarios con focus group, entrevistas y aplicación de cuestionarios, procesadas mediante las técnicas de la lógica difusa compensatoria a la complejidad del fenómeno. Sus resultados fueron la construcción de un árbol jerárquico de las competencias gerenciales, desde la perspectiva académica y profesional, con dos niveles: Competencias de mayor y menor complejidad.

La validación de las competencias gerenciales identificadas se realizó a través de la práctica de la evaluación del desempeño de una muestra de directivos con la técnica 360 grados. En conclusión el procedimiento diseñado tiene su aplicación tanto en el ámbito empresarial como para el rediseño curricular de la formación de directivos basada en competencias.

Matos y Caridad (2009) desarrollaron un trabajo denominado “Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales”. El estudio estuvo orientado a determinar la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en Universidades Nacionales Experimentales en el Estado Zulia. Metodológicamente, la investigación se tipificó como correlacional – descriptiva, la población estuvo constituida por 12 autoridades, 96 directores y 710 docentes, a estos últimos aplicándose un muestreo probabilístico estratificado, quedando 256 docentes; a quienes se les suministró un instrumento con 64 ítems.

Los resultados evidencian una alta asociación entre las variables, alcanzando valores de 0.88; 0.78 y 0.79. Razón por la cual, se diseñaron una serie de lineamientos que permitirán a las autoridades de las instituciones educativas, mejorar su desempeño, mediante la aplicación de las competencias descritas.

Villarreal (2010), desarrollo su tesis denominada “capacitación en competencias gerenciales y liderazgo del consejo comunal nuestro futuro uno de Cagua”. El presente trabajo tuvo como objetivo proponer lineamientos estratégicos de liderazgo transformacional basado en las competencias gerenciales, dirigido a los voceros y voceras del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del Barrio Bella Vista de Cagua.

El estudio está enmarcado dentro de un diseño no experimental, del tipo investigación de campo, con un nivel descriptivo y bajo la modalidad de

proyecto factible. La población estuvo conformada por diez voceros y voceras. La muestra fue censal. Se aplicó un instrumento: anónimo, único y policotómico de cuatro opciones. Se midió la confiabilidad del instrumento aplicado a una muestra piloto, calculando el coeficiente Alfa de Cronbach igual a 0,96. Se validó el instrumento mediante juicio de expertos, conformado por un panel de tres especialistas en: área de estudio, instrumentos y metodología, bajo criterios de: redacción, pertinencia y adecuación, calculando el promedio igual a 3,85.

El análisis de resultados permitió concluir que: los estilos de liderazgo predominantes son: el liberal y el autocrático, no conocen las competencias gerenciales y la renovación del estilo de liderazgo hacia lo transformacional es valorada y aceptada por ellos. Entre las conclusiones se destaca la capacitación como estrategia para renovar el estilo de liderazgo y la aplicación de las competencias gerenciales en el ámbito comunitario. Entre las recomendaciones se destaca la aplicación de los lineamientos estratégicos como aparecen en la propuesta.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Un plan operacional denominado “Plan Estratégico institucional 2016-2018 Municipalidad Provincial de Candarave” cuyas conclusiones fueron.

El Plan Estratégico institucional 2016-2018, PEI, es un producto de un proceso de análisis de la realidad institucional, de manera participativa teniendo la consulta de opiniones con grupos representativos de servidores, con todos los funcionarios de la Municipalidad provincial, incluyendo al señor alcalde y de la planeación estratégica de la Administración Provincial: en el Marco de la Directiva 001-2014- CEPLAN.

En este Documento se exponen 17 Objetivos Estratégicos identificados, los mismos que posibilitaran alcanzar la: “Gestión Estratégica de la Provincia”,

los cuales han sido definidos teniendo como marco el Sistema de Planeación Participativa Provincial.

En la elaboración del Plan Estratégico Institucional, se han tomado en cuenta las fases siguientes:

- 1.- Diagnóstico Situacional: análisis por eje, FODA.
- 2.- Destino Estratégico: Misión.
- 3.- Temas Clave: programación estratégica.
- 4.- Vínculos Estratégicos: alineamiento de objetivos estratégicos
- 5.- Metas: metas de objetivos y acciones.
- 6.- Implementación, formulación del documento y aprobación.

Díaz y Delgado (2014), desarrollaron su tesis denominado “Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socio formación”.

El objetivo principal de esta investigación fue Diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria de Chiclayo para mejorar los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la Educación, para lo cual se hizo un profundo estudio diagnóstico en 19 instituciones educativas de la ciudad de Chiclayo.

El tipo de estudio es descriptivo propositivo, con una muestra de estudio de 262 profesionales entre directivos y profesores de Educación Básica, que pertenecen a las instituciones educativas más representativas por el número de estudiantes que tienen como población estudiantil.

Se utilizó el método de la encuesta para aplicar un cuestionario validado estadísticamente, cuyos resultados nos han permitido identificar las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas. Se propone un modelo teórico sobre estas competencias y la

operacionalización de las mismas a través de su descripción y de la formulación de los criterios de desempeño.

Huamán (2016), escribió un artículo científico denominado “evaluación de la ejecución presupuestaria de la municipalidad provincial de lampa e incidencia en el cumplimiento de objetivos y metas presupuestales periodos, 2013-2014”. El presente trabajo fue realizado en la Municipalidad Provincial de Lampa que es una persona jurídica con derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines y objetivos en beneficio de la población.

La formulación del presente trabajo de investigación nos permitió realizar una evaluación pormenorizada de la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos para determinar el cumplimiento de los objetivos y metas presupuestales de la Municipalidad.

Develando así que una inadecuada programación y ejecución presupuestaria reflejara serias deficiencias con respecto a la buena administración del presupuesto de ingresos y gastos, influyendo y comprometiendo así, el logro de objetivos y metas presupuestales programados por parte de la Municipalidad en los periodos de estudio planteados.

La investigación comprende evaluar la ejecución presupuestaria y su influencia en el cumplimiento de los objetivos y metas presupuestarias de la Municipalidad Provincial de Lampa, periodos 2013 -2014.

La metodología aplicada para su desarrollo estuvo enmarcado a los métodos analítico, descriptivo y deductivo; la población y muestra lo constituye la oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Lampa; como la técnica para la recolección de datos se utilizó el análisis documental de los cuales se llegó a las siguientes conclusiones: Respecto del Presupuesto de Ingresos programado para el 2013 se tuvo una ejecución del

89.90% del monto total programado, sobre el presupuesto de gastos programado para el periodo 2013 tuvo una ejecución de gastos del 77.35%; para el periodo 2014 se tuvo ejecución de ingresos del 91.21% del monto total, sobre el presupuesto de gastos se tuvo una ejecución del 64.53%. Demostrándose así que en ambos periodos la programación presupuestaria es deficiente, y al mismo tiempo existe incapacidad para la ejecución del gasto, razón por la cual influye negativamente en el logro de objetivos y metas presupuestarias de la Municipalidad.

Respecto a el grado de cumplimiento de metas presupuestarias en términos de eficacia son menores a lo esperado, razón por la cual el logro de los objetivos municipales son negativos respecto del Presupuesto Institucional Modificado de los cuales se hallaron los siguientes resultados: Indicador de Eficacia de Ingresos con respecto al PIM para el periodo 2013 fue de 0.9, el indicador de eficacia de Gastos con respecto al PIM durante el periodo 2013 fue de 0.77 demostrando así que para dicho periodo los indicadores de eficacia son menores a la unidad, que representa que no se cumplieron con una óptima ejecución presupuesta de ingresos y gastos.

Respecto del indicador de eficacia de Ingresos frente al PIM para el periodo 2014 se obtuvo 0.91 y el indicador de eficacia de gastos frente al PIM fue de 0.65 en dicho periodo, que indica que tuvo un menor grado de ejecución de Gastos respecto al PIM demostrándose así que en ambos periodos hubo una deficiente capacidad de gasto que incidió negativamente en el cumplimiento de los objetivos y metas presupuestales.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Competencias gerenciales

Definiciones

Hellriegel (2002, p.5) define las competencias gerenciales como “Un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”.

Bogoya (2000) define las competencias “como una actuación idónea que emerge en una tarea concreta, en un contexto con sentido y una situación determinada, de manera suficientemente flexible como para proporcionar soluciones variadas y pertinentes”.

CINDA, (2008.p.20) el Centro Interuniversitario de Desarrollo señala que: “Son el resultado de experiencias integradoras de aprendizaje en que las destrezas, las habilidades y el conocimiento interactúan para formar paquetes de aprendizaje que tienen valor de cambio en relación a la tarea para la cual fueron ensamblados. Finalmente, las demostraciones son el resultado de aplicar competencias. Es a este nivel que es posible evaluar el aprendizaje basado en desempeños”

Díaz y Delgado (2014, pag.47) nos cita a Pérez. (1998) Las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas actividades.

La competencia gerencial se expresa mediante el desempeño de un gerente, en vista que es invisible estas actitudes lo podemos observar con el desempeño y el uso de recurso que muestra el gerente para desenvolverse.

2.2.1.1. Características de las competencias gerenciales

Las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales.

Característica 1:

El desempeño de un gerente será la forma de expresarse de la competencia gerencial en vista que es invisible, pero lo podemos observar con el desempeño y el uso de recursos que muestra el gerente para desenvolverse.

Característica 2:

Todo se refiere a competencias, que son las habilidades destrezas o las herramientas o recursos que tienen las personas para poder lograr sus objetivos.

Característica 3:

La palabra competencia es un concepto renovador que agrega una cualidad, eliminando carencias del enfoque tradicional que solo mira la inteligencia cognitiva, tal como piensa (Goleman, 1999).

2.2.1.2. Competencias de técnicas o de gestión

Las competencias de técnicas o de gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la formación regular y algunas experiencias ligadas a la conducción de organizaciones.

Son competencias con las que un gerente dirige una empresa, la dirección es la habilidad para analizar, planificar, organizar, sopesar cursos de acción, tomar decisiones y evaluar el logro de los objetivos, abarca temas como

la dirección participativa, el aseguramiento de la calidad, el servicio al cliente, la implantación de tecnología nueva, la compra de acciones por los empleados, el otorgamiento de incentivos y premios, promociones y ascensos, el cambio organizacional, el desarrollo de productos, entre otros, todos estos temas gerenciales tienen una cosa en común: deben ser dirigidos.

Las competencias técnicas comprenden conocer el manejo de personas, gestión del tiempo, manejo económico financiero, lectura e interpretación de información estadística y estados financieros, etiqueta personal y social, manejo del correo electrónico y software, efectuar coaching y mentoring y manejo de la prensa en los medios de comunicación social.

2.2.1.3. Diez competencias que todo gerente debe tener

Se considera que las competencias más importantes que debe desarrollar un gerente para alcanzar el máximo rendimiento de su equipo de trabajo, son las que se señalan más adelante.

Un gerente es la persona encargada de guiar a un equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Su labor es muy importante, pues de la calidad de su gestión depende que exista cohesión entre los colaboradores y que la organización pueda alcanzar su máximo nivel de productividad. Estas son algunas de las competencias más importantes que un profesional que se desempeña en la alta gerencia debe poseer:

1) Pensamiento crítico:

En cualquier empresa surgen problemas, ya sea como un evento aislado o como parte de un mal funcionamiento en el sistema. Un buen gerente debe ser capaz de resolverlos, analizando antes la situación a fondo para comprender sus causas y efectos.

2) Comunicación:

Para ser un líder se necesitan buenas habilidades de comunicación. Es tarea del gerente lograr que todos sus colaboradores tengan claro sus tareas y contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3) Creatividad:

Las empresas requieren de colaboradores creativos que aspiren siempre a innovar en sus labores para así destacarse de la competencia. Los primeros en impulsar esa creatividad deben ser los gerentes.

4) Autocontrol:

Un gerente debe ser capaz de controlar sus emociones y evitar reaccionar de forma negativa ante cualquier tipo de provocación.

5) Iniciativa:

Es muy importante que un gerente sepa reconocer las buenas oportunidades de negocio y esté dispuesto a asumir riesgos para llevar a la empresa por un buen camino. En muchas oportunidades deberá asumir la iniciativa, aunque esto implique tomar decisiones difíciles.

6) Intuición:

Es probable que un gerente tenga que enfrentar situaciones en las que no tendrá toda la información disponible. En esos casos se requiere de una gran intuición para tomar las decisiones más convenientes para los objetivos de la organización. Sin embargo, para desarrollar esta habilidad se requiere de un alto nivel de conocimiento y experiencia, pues no se trata de decidir sin pensar.

7) Capacidad de planificar:

Un buen gerente es una persona capaz de organizar tareas de forma efectiva, establecer plazos realistas y delegar labores en las que se tome en cuenta las capacidades de sus colaboradores.

8) Capacidad de negociación:

Las negociaciones son esenciales en el ámbito empresarial. Suelen emplearse para alcanzar acuerdos en ámbitos distintos, como las finanzas, ventas e incluso en recursos humanos. Por ello, un gerente, sin importar el área en el que se desenvuelva, debe ser un hábil negociador.

9) Trabajo en equipo:

Un buen gerente no se limita únicamente a delegar, sino que se involucra y participa activamente en las labores necesarias para alcanzar las metas de la empresa.

10) Liderazgo

El éxito de una empresa se sostiene en gran medida por el desempeño de sus líderes. Estos son capaces de motivar a sus colaboradores, contribuir a su desarrollo profesional y potenciar al máximo su rendimiento.

2.2.1.4. Dimensiones de la variable

Las dimensiones de mi variable se basan en la teoría escrita por Noraida y Mineira (2005) "Competencias personales y gerenciales de los directores y subdirectores de las Escuelas Básicas".

Rol de mentor:

Entre los roles planteados por Quinn (1995), destaca el rol de mentor; éste se enmarca dentro del modelo de relaciones humanas, centrado en los individuos y en los grupos; supone que la participación en la toma de decisiones genera un alto nivel de compromiso.

En este rol, según el autor, se espera que el director ayude, sea considerado, abierto, justo con las personas y equipo de trabajo; el líder escucha activamente, apoya las peticiones legítimas, exterioriza el aprecio y ofrece reconocimiento; sugiere entender a los empleados como recursos humanos importantes y necesarios que deben ser comprendidos, valorados y

desarrollados. Las tres competencias de este rol son: auto comprensión y comprensión de los demás, comunicación interpersonal y desarrollo de los subordinados.

Auto comprensión y comprensión de los demás: esta competencia implica que los directivos en su rol de mentor tienen que comprenderse a sí mismos y a los demás, aunque todos los miembros de un equipo de trabajo tienen algo en común, hay que entender a su vez la individualidad de cada persona, el reto consiste, según Quinn (1995), en comprender y valorar los puntos comunes; pero también las diferencias; de igual manera, las múltiples formas en que pueden afectarse las relaciones entre las personas. Conociendo esto, el directivo puede comprender mejor sus propias reacciones ante ellos y las de unos y otros.

Comunicación interpersonal: Para Quinn (1995) la comunicación interpersonal es quizás una de las competencias más importantes y menos comprendida del directivo, pero es vital para desempeñar el rol de mentor; por cuanto la habilidad para comunicarse con eficacia es un activo imprescindible”.

La comunicación significa el intercambio de información, hechos, ideas y significado. De igual manera puede utilizarse para coordinar y motivar a las personas. A pesar de las múltiples ventajas que ofrece una comunicación eficaz, no es fácil comunicarse debido, entre otras cosas, a las barreras comunicacionales que pueden generarse en dicho proceso; es más, afirma Quinn (1995).

“Aunque la mayoría de los miembros de las organizaciones piensan que saben comunicarse con eficacia, consideran la comunicación como un importante problema organizativo y ven a los demás como la fuente de problemas. Es muy difícil reconocer y admitir. Los problemas en nuestros propios comportamientos de comunicación”.

La carencia de destrezas de comunicación puede generar problemas en los niveles organizativos y de las relaciones interpersonales; las personas comienzan a experimentar conflictos, resistencia al cambio y evitan tener contacto con las otras personas que conforman una unidad o departamento; como consecuencia de esta situación, se dificulta el logro de los objetivos y metas personales y de la propia organización, influyendo en el desarrollo de la moral y la productividad.

Desarrollo de los subordinados: Mentor significa consejero o guía en quien se confía, un entrenador. Ese guía debe orientar parte de sus esfuerzos del personal mediante procesos de adiestramiento, utilizando los resultados de la evaluación del rendimiento y la información de retorno.

Ruiz (1992) plantea que, el propiciar el desarrollo de los subordinados se constituye en elemento motivador para los empleados, quienes sentirán que sus “jefes” se preocupan por su crecimiento personal y profesional.

Rol de Facilitador:

Éste, a similitud del rol de mentor, se inscribe en el modelo de relaciones humanas. En este rol el directivo fomenta el esfuerzo colectivo, crea la unión, aumenta la moral del equipo y gestiona los conflictos interpersonales. Las competencias específicas de este rol son: creación de equipos, toma de decisiones participativas y gestión de conflictos.

Creación de equipos: en los equipos de trabajo se requiere interacción y coordinación por parte de un líder, sus miembros tienen roles específicos y muy especializados.

Es relevante, para el funcionamiento eficaz de la organización, que el directivo en concordancia con el puesto de trabajo defina con claridad los roles, evitando la ambigüedad y el conflicto entre los empleados o subordinados.

Toma de decisiones participativa: para Quinn (1995) ésta no es una técnica única que puede aplicarse universalmente a cualquier situación; sin embargo, es conocido por los jefes las ventajas de involucrar a los empleados en la toma de decisiones; una de esas ventajas está referida al involucramiento y sentido de responsabilidad adquirida cuando forma parte de las decisiones tomadas; además, las discusiones engrupo generan una gama amplia de valores y perspectivas, que representan a su vez la variedad de temas e intereses que están en juego en la decisión.

Gestión del conflicto. La palabra conflicto comenta Quinn (1995) conlleva connotaciones negativas; en situaciones laborales muchos intentan evitar el conflicto por cuanto genera sentimientos negativos y con ello, un clima de trabajo también negativo.

Existen tres perspectivas del conflicto, una primera, atendiendo a Robbins (2002), según la cual lo ideal en la gestión del conflicto es la eliminación de la fuente de conflicto. Una segunda perspectiva a juicio de Quinn (1995) es la conductual o de relaciones humanas, la cual considera inevitable el conflicto, teniendo en cuenta las diferencias entre las personalidades, las necesidades, metas y valores individuales; la estrategia para la gestión del conflicto se centra en reconocerlo cuando aflora e intentar resolver los temas causantes del conflicto inicial. La tercera, también llamada perspectiva interaccionista; difiere de las anteriores.

Robbins (2000) reconoce que, el conflicto no sólo es inevitable, sino que también en ocasiones, es necesario fomentarlo, con el fin de permitir que afloren nuevas ideas y crear fuerzas positivas, generadoras de innovaciones y cambios.

Quinn (1995) plantea que, desde el punto de vista de la tercera perspectiva del conflicto, éste se desarrolla por varios motivos, tales como diferencias en los valores, en las actitudes, en las necesidades o en las

percepciones. También se desarrolla entre los individuos cuando surgen malas interpretaciones o errores de comunicación.

El directivo en su rol de facilitador deberá gestionara el conflicto en función de las estrategias y perspectiva que asuma; es decir, las estrategias de no enfrentamiento se encuentran asociadas con las técnicas de evasión y de conciliación, las de control están asociadas con la técnica de competencia y las orientadas a la solución con las de colaboración y compromiso.

Rol de Innovador

Este rol forma parte del modelo de sistemas abiertos, responde a la capacidad que debe tener el directivo para adaptarse y darle respuesta al entorno externo. Implica el uso de la creatividad, la gestión de los cambios y de las transiciones organizativas; ofrece la oportunidad de afirmar el valor individual de los empleados dentro de la organización.

Quinn (1995) establece tres competencias para este rol: convivir con el cambio, el pensamiento creativo, y la gestión del cambio. Señala que estas competencias exigen que el mando sea flexible y esté abierto a las nuevas ideas y líneas de pensamiento, así como a nuevos retos que afronte en su rol de directivo.

Convivir con el cambio: Sostiene el autor antes citado que uno de los retos que debe afrontar el directivo es convivir con los cambios no planificados y, en ocasiones, no deseados; es difícil ajustarse y enfrentar cambios planificados mucho más cuando estos ocurren y no se está preparado para ello. En ambos casos, se quiere modificar la actitud frente al cambio y un esfuerzo consciente para eliminarla resistencia psicológica al cambio.

Pensamiento creativo: existe una amplia variedad de comportamientos y características de personalidad asociadas con la habilidad creativa y, lo más importante a juicio de Quinn (1995) el pensamiento creativo es una destreza

que cualquier persona puede desarrollar, la idea de la creatividad consiste en el proceso de asociar las cosas o ideas conocidas para crear nuevas combinaciones y relaciones.

En este orden de ideas, autores como Ruiz (1992) y Vera (2002) coinciden en afirmar que, el directivo debe poner a prueba su capacidad creativa dentro de los planteles y de la sociedad en general; aumentar progresivamente el reconocimiento de la necesidad de utilizar las destrezas de pensamiento creativo y crítico para confrontar las innovaciones que representan los proyectos educativos.

Para efectos de este trabajo, se seleccionaron los cinco (5) roles antes planteados, como son los de director, coordinador, facilitador, innovador y mentor.

2.2.2. Logro de objetivos

2.2.2.1. Definición conceptual de logro de objetivos

Es la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo a periodo del plan estratégico.

Lograr objetivos y metas tiene 2 aspectos principales, y estos tienen que ver con la facilidad y la dificultad que implican muchos de los elementos involucrados en el proceso de creación de éxito.

2.2.2.2. Característica de logro de objetivos

Característica 1:

La eficacia es una de las medidas del logro de objetivos ya que podremos ver en qué porcentaje se cumplió con dicho proyecto, social, o en beneficio de los pobladores.

Característica 2:

También mediante la eficiencia puede medir el logro de objetivos quiere decir que después de haber sido concluido dicho proyecto cual fue su impacto, si cumplió su objetivo al 100 por ciento.

2.2.2.3. Objetivos de la Municipalidad de Candarave

Los objetivos es brindar servicios públicos de calidad a través de una gestión moderna, eficiente, transparente, con el fin de entregar a los vecinos una ciudad segura, ordenada para desarrollarse y vivir mejor.

Brindar Servicios de calidad

Para brindar servicios de calidad aprovecharemos la tecnología en los órganos de la administración pública para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientaremos la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia y la participación de los ciudadanos.

Gestión Moderna, eficiente, transparente

Los ciudadanos demandan un Estado Moderno, al servicio de las personas, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos.

Somos un gobierno abierto que garantiza y promueve la transparencia, la participación ciudadana, la integridad pública y aprovechamos el poder de la tecnología para elevar niveles de eficacia y garantizamos la rendición de cuentas.

El reto nuestro es asegurar que la información sea accesible, relevante, completa, confiable y objetiva a lo largo del tiempo. La accesibilidad implica abrir canales de comunicación con la ciudadanía para debatir las políticas

públicas, y recibir opiniones sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las personas que componen la organización municipal.

La innovación tecnológica es un medio que permite generar mayor accesibilidad y potenciar la capacidad de la sociedad para diseñar herramientas de transparencia, participación y colaboración, por medio del uso de tecnologías de información y comunicación para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos.

Ciudad segura y ordenada

Nuestra meta es reducir la inseguridad ciudadana, promoviendo programas de protección al ciudadano y a los turistas, promoveremos la calidad de educación, salud y esparcimiento para el desarrollo humano.

Desarrollarse y vivir mejor.

Somos un gobierno local unitario y descentralizado, queremos articular y alinear las acciones con todas las entidades públicas y privadas, cada uno en el ejercicio de sus respectivas competencias y funciones, de esta manera asegurar el logro de objetivos y metas de conjunto que contribuyan a equiparar las oportunidades de desarrollo a las que pueden acceder sus ciudadanos para vivir mejor y con bienestar sin excluir a nadie.

La calidad de vida de la población es el fin supremo de la Municipalidad, expresados en el aumento de nivel educativo, nivel de salud, mejora de las condiciones del hábitat, mejores oportunidades de realización humana, condiciones de empleo e ingresos familiares.

2.2.2.4. Objetivos estratégicos.

A continuación se presenta los Objetivos Estratégicos para cada una de los Ejes estratégicos de las dimensiones de acción institucional, teniendo en cuenta los recursos disponibles, existencia de instituciones públicas y privadas en la provincia, planteándose seis (6) Objetivos Generales, tres (03) para Ejes

Estratégicos de Dimensión Social, uno (01) para Dimensión económico-empleo y dos (02) para Dimensión territorial, medio ambiente y recursos naturales.

Además cada Objetivo Estratégico, tiene objetivos específicos para el periodo 2015-2017 que conducirán al logro de objetivos estratégicos, mediante acciones estratégicas que se detallan para cada una de los objetivos específicos.

Línea Estratégica para Dimensión Social:

Eje Estratégico I: Derechos fundamentales y dignidad de las personas y familia.

1. Objetivo Estratégico General: Promover los derechos humanos y ciudadanos de la Provincia de Tacna.

Objetivo Especifico 1: Promover el cambio de actitudes en la sociedad, eliminando paulatinamente la violencia familiar y consolidando el núcleo básico familiar, fortaleciendo la cohesión social, la cultura de paz, la solidaridad y la vigencia de los valores éticos y morales.

Objetivo Especifico 2: Afirmar el respeto a la diversidad cultural, el derecho a la identidad y el resguardo de las garantías y libertades fundamentales.

Objetivo Especifico 3: Promover la generación de oportunidades para el desarrollo humano, especialmente para jóvenes tanto hombres y mujeres.

Objetivo Especifico 4: Combatir toda forma de discriminación, impulsar el acceso equitativo a los servicios básicos, salud, educación de calidad y vivienda digna.

Eje Estratégico II: Oportunidades y acceso a los servicios básicos

2. Objetivo Estratégico General: Igualdad de oportunidades y acceso a los servicios básicos Educación, Salud, Vivienda, Transporte Público, Telecomunicaciones, Seguridad y Comercialización.

Objetivo Especifico 1: Acceso equitativo a una educación integral que permita el desarrollo pleno de las capacidades humanas en sociedad.

Objetivo Especifico 2: Acceso universal a servicios integrales de salud con calidad.

Objetivo Especifico 3: Nutrición adecuada para los infantes y las madres gestantes

Objetivo Especifico 4: Acceso universal de la población a servicios básicos adecuados, transporte y telecomunicaciones de calidad.

Objetivo Específico 5: Acceso y mejoramiento de la vivienda de la población.

Objetivo Específico 6: Seguridad ciudadana mejorada significativamente.

Objetivo Especifico 7: Acceso a infraestructura y servicios de Comercialización y abastecimiento de productos adecuados.

Eje Estratégico III: Gestión Pública y Gobernabilidad.

3. Objetivo Estratégico General: Reestructurar la Organización Municipal para mejorar la calidad de los servicios que demanda la ciudadanía, capacitar a los servidores públicos de carrera y funcionarios de acuerdo al cargo designado, preparándolos para cumplir el rol de promotor de desarrollo, en el marco de una gestión pública moderna, concertadora y participativa.

Objetivos específico 1: Diseñar una nueva estructura orgánica de acuerdo a la nueva ley de Servir, e implementar con personas capacitadas y el perfil adecuado para mejorar la calidad de servicios que demanda la ciudadanía.

Objetivo específico 2: Capacitar en gestión pública a los servidores de carrera para que asuman con responsabilidad y vocación de servicio a la comunidad y sean promotores de desarrollo local.

Objetivo específico 3: Impulsar los mecanismos de participación ciudadana en las decisiones públicas, afianzando su capacidad de fiscalización y garantizando la transparencia de la información pública y la rendición de cuentas en todas las instancias de gobierno.

Línea Estratégica para la Dimensión Económica y Empleo:

Eje Estratégico IV: Economía, Competitividad y Empleo.

4. Objetivo Estratégico General: Promover una estructura productiva moderna, organizar ferias y exposiciones sobre variedad y calidad de la producción local con participación de la micro y pequeña empresa local y la participación del sector privado en la asociación público-privado para generar empleo seguro y que la población tenga acceso a los mercados de bienes y servicios.

Objetivo específico 1: Diseñar Plan de competitividad y desarrollo económico local concertado, estimular la producción exportable competitiva con alto valor agregado; incentivar el establecimiento de una cadena logística y de información para el comercio exterior competitivo; apoyar la organización asociativa de las PYME en consorcios de exportación, y promover alianzas público-privadas para la inversión en infraestructura de comercio exterior.

Objetivo específico 2: Implementación y modernización de la red de mercados de Tacna con nuevos conceptos empresariales, seguridad, comodidad y servicios para comerciantes y clientes.

Objetivo específico 3: Promover la modernización de las unidades productivas familiares y reducir la informalidad urbana y la agricultura de subsistencia mediante el establecimiento de complejos integrados de producción e incubadoras de empresas, promoviendo el acceso de las mujeres, los jóvenes, los adultos mayores y los discapacitados a los mercados de trabajo.

Objetivo específico 4: Apoyar la competitividad empresarial de las MYPE, las PYME y la agricultura y promover una normativa que establezca un marco legal e institucional para que estas unidades económicas funcionen como tercer sector.

Objetivo específico 5: Crear condiciones indispensables en seguridad, salud, capacidad hotelera, ornato, centros de convenciones, restaurantes, comunicaciones, entre otros, para que Tacna sea sede para albergar reunión descentralizada del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) en

el año 2016 y de esta manera, Tacna se vea en el mundo como una vitrina turística.

Línea Estratégica para la Dimensión Territorial, Recursos Naturales y Medio Ambiente

Eje Estratégico V: Desarrollo Provincial e Infraestructura

5. Objetivo Estratégico General: Promover la planificación provincial y la descentralización de las actividades económicas mediante un ordenamiento del territorio orientado a la ocupación equilibrada y sostenible del mismo, fomentar y facilitar el desarrollo productivo así como una eficiente articulación social, económica y espacial que permita desarrollar nuevas oportunidades de progreso y bienestar.

Objetivo específico 1: Complementar y ejecutar el Plan de Acondicionamiento Territorial, creando incentivos para que los habitantes de centros poblacionales dispersos de la zona periferia se desplacen y concentren en los centros urbanos planificados (especialmente los que viven en laderas del cerro Intiorko que son de alta vulnerabilidad en casos de sismos, terrenos, huaycos, etc.

Objetivo específico 2: Proponer programas de utilización de infraestructura social instalada en organizaciones civiles (Juntas vecinales y otras) en fomento productivo, educativo y deportes.

Objetivo específico 3: Optimización de infraestructura deportiva, cultural, recreativa al servicio de la población.

Eje Estratégico VI: Recursos Naturales y Medio Ambiente.

6. Objetivo Estratégico General: Aprovechar los recursos naturales y la biodiversidad en forma racional y sostenible, garantizando su ampliación y conservación para las generaciones futuras, así como el derecho de la población a una mejor calidad de vida.

Objetivo específico 1: Proteger el ambiente y sus componentes con enfoque preventivo y recuperar la calidad ambiental, asegurando la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad de una manera responsable y congruente con el respeto de los derechos fundamentales de las personas.

Objetivo específico 2: Proponer proyectos de acondicionamiento ecológico y conservación de áreas naturales.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Competencias gerenciales: Son las habilidades, destrezas, recursos, capacidades que todo gerente debe tener.

Eficacia: Indica el grado de logro de los objetivo.

Eficiencia: Indica el grado de cumplimiento de un objetivo en relación a los costos.

Logro de Objetivos: Es un camino que lleva al cumplimiento de los objetivos y por ende la satisfacción de sus pobladores.

Rol de Mentor: Es la experiencia que tienen las personas en el mundo laboral, que se compromete a guiar a una persona con talento especial durante un periodo corto de tiempo.

Rol de Innovador: Las personas con visión de futuro que conviven con el cambio tienen una gran creatividad y tienen gestión de cambio.

Rol de Facilitador: Son personas facilitadoras es que ayuda a un grupo a entender los objetivos comunes y contribuye a crear un plan para alcanzarlos sin tomar partido.

CAPITULO III

MARCO FILOSÓFICO

Existe un debate tanto de los conceptos como de los enfoques sobre las competencias. Esta sección presenta algunas aproximaciones comenzando con una perspectiva general, hasta llegar a un ámbito de aplicación a la administración. La sección termina con el enfoque de los fundamentos filosóficos de la administración (Bédard, 1995, 2003), que es finalmente el contexto en el que se ubica esta investigación.

3.1. EL CONCEPTO DE COMPETENCIAS

El estudio de las competencias ha estado en constante debate. La cantidad de conceptos y los intentos por clasificarlos son abundantes en la literatura académica.

La apropiación del concepto de competencia presenta dificultades desde su etimología pues entre sus acepciones, por un lado, se presenta la pugna (*competir*), mientras por otro se plantean las habilidades (*competer*) (Tejada, 1999). Su conceptualización depende del uso que se le quiera dar (Winterton, Delamare-Le Deist y Stringfellow, 2005; Mulder, 2007) pero en el marco de esta investigación se circunscribe a las habilidades, aptitudes, capacidades, etc., en el ámbito sociolaboral y profesional. Adicionalmente, como se deduce de Hoffmann (1999) y Ruiz (2005), el concepto no pertenece a ninguna disciplina en particular. Aunque su uso en el ámbito sociolaboral y profesional viene de la psicología por el estudio de McClelland (1973), su aplicación fue en el campo educativo y esto ha hecho que teóricos de la educación (Burgoyne,

1993; Zemke, 1982; Dubois, 1993) vean en las competencias un campo de conocimiento provechoso.

Al estructurar las definiciones de competencia se sigue a Hoffmann (1999), Ruiz (2005) y Medina, Delgado y Lavado (2012) quienes clasifican las competencias de acuerdo a los enfoques: conductista, funcional y constructivista.

Del enfoque conductista se anotan las definiciones que están orientadas hacia el desempeño o los resultados de un proceso de aprendizaje. La competencia se traduce en desarrollar exactamente una conducta de acuerdo a una pauta estandarizada. Ducci (1997) hace referencia a las competencias en el contexto laboral como construcción social de aprendizajes significativos y útiles que no se dan solamente por instrucción sino por experiencia en situaciones laborales concretas. Gallart (1998) agrega que son las situaciones de incertidumbre en las que se aplican conocimientos las que moldean las competencias y así resuelven problemas concretos.

De este enfoque se deriva la definición de competencia laboral, que surge con relativa fuerza en los años 80 y trata de armonizar el sistema productivo con el educativo (Mertens, 1997). De esta forma, lo que le agrega valor al concepto de competencia laboral, según Ducci (1997, p. 20), es «la capacidad para enfrentar y resolver con éxito situaciones inciertas, nuevas e irregulares en la vida laboral». Adicionalmente, como anotan Medina et al. (2012) la aplicación del enfoque conductista se puede reforzar con la clasificación de un modelo de competencias que hacen énfasis en el desempeño personal, llamadas competencias distintivas.

La corriente funcional destaca el resultado independientemente del proceso para alcanzarlo. De esta corriente se enfatiza que la calidad del resultado se puede expresar en términos de: mínimo nivel de desempeño, niveles de desempeño superior a un referente, estándares para afrontar

cambios y/o estándares entre las áreas de un grupo (por ejemplo, una empresa). La definición de competencia para este enfoque se da por las habilidades y conocimientos que persiguen un resultado o solución a un problema.

En esta corriente se inscribe McClelland (1973) en tanto que la competencia se enfoca en la calificación y cualificación de individuos en labores específicas (resultados) y particularmente en el ámbito educativo. Por su parte, la obra de Gilbert (1978) es considerada una de las primeras donde se vinculan competencia y rendimiento, donde de hecho da una valoración cuya interpretación diferencia entre el rendimiento ejemplar y el típico.

Esto se asemeja a lo planteado por Koshansky (1998) quien utiliza el término en perspectiva comparada entre aquellos que se distinguen por sus habilidades, conocimientos y características, y los que tienen competencias normales. Este desempeño de unos u otros, según Malpica (2000), debe ser también calificado en términos de relevancia en la definición de competencias, es decir, que el resultado debe ser relevante con la competencia calificada o cualificada.

El enfoque constructivista se define desde el individuo con sus acciones o desempeños que reflejan sus conocimientos, aptitudes y habilidades. Fundado en los trabajos de Vygotsky (1979), las competencias estarían definidas por la capacidad mental de un individuo que se condiciona por la situación (contexto), interacción y papel modelador que tienen las herramientas culturales. Así, las competencias individuales se pueden construir de acuerdo al entorno y perfeccionar según el desempeño requerido.

Su mayor auge es a partir de los 90 con el movimiento de la llamada educación basada en competencias, donde lo central del acto educativo es el aprendizaje y la actitud del estudiante para la búsqueda y la construcción de lo significativo (Victorino y Medina, 2008). En este mismo ámbito educativo,

la UNESCO (2011), cita el trabajo de Cecilia Braslavsky para definir competencias en términos de las acciones que construyen el conocimiento basado en una cultura sólida y que permiten a los estudiantes pensar y actuar en diferentes ámbitos. En el ámbito profesional y/o laboral, Bunk (1994) define competencias como los conocimientos, destrezas y aptitudes para resolver problemas, agregando la posibilidad de participar en un entorno profesional y de ambiente laboral, todo ello para dar un sentido social a la definición.

Entre las concepciones constructivistas, la de Gonzci y Athanasou (1994) es considerada holística en tanto reúne la importancia de los atributos de las funcionales, con las tareas y/o resultados de las conductistas; sin embargo, es su marcado énfasis en la interrelación de atributos y tareas en un contexto y cultura del lugar de trabajo lo que le da la característica constructivista.

3.2. COMPETENCIAS GERENCIALES

En la literatura administrativa el término competencias aparece ligado al nombre de Max Weber (1971), que plantea que el tipo más puro de dominación legal es aquel que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático, cuyas facultades de mando son también competencias legales.

Para Weber la totalidad del cuadro administrativo se compone, en el tipo más puro, de funcionarios individuales, con competencias rigurosamente fijadas, según calificación profesional que fundamenta su nombramiento –en el caso más racional– por medio de ciertas pruebas o del diploma que certifica su calificación. Weber enfatiza que este saber profesional especializado tiene carácter imprescindible y está condicionado por los caracteres de la técnica y economía modernas de la producción de bienes.

McClelland (1973) contrasta el éxito laboral de individuos con mejores exámenes de inteligencia frente al de individuos en contextos difíciles y que

calificaban pobremente en los exámenes. Aunque su definición de competencias implícitamente suponía las habilidades necesarias para desarrollar una labor, lo que podría denominarse competencia laboral; su aportación fundamental descansa en la necesidad de calificar y cualificar a los individuos de acuerdo a criterios más amplios que estuvieran acordes tanto a conocimientos como a habilidades.

Desde el hito marcado por Boyatzis (1982) con su libro *The competent manager*, disciplinas tan disímiles que se nutren transversalmente de la administración, como la medicina, la política, las leyes entre otras, han incluido también conceptos de competencias. Siguiendo con este orden de ideas, en los siguientes párrafos se revisan los enfoques desde un punto de vista general, para luego particularizar en lo gerencial.

El trabajo de Boyatzis (1982), hito de las competencias específicas para la disciplina administrativa, define competencia como una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta. En sentido estricto, Boyatzis diferencia entre las competencias umbral como aquellas mínimas que deberían tener todos los directivos y las superiores, que explican los logros sobresalientes de los directivos más efectivos.

En la misma perspectiva de Boyatzis (1982), Mole, Dawson, Winstanley y Sherval (1993) clasifican los conceptos de competencias gerenciales en torno a sus enfoques y orientación.

La aproximación de insumos/entradas (*inputs*) relaciona las actitudes y atributos personales junto con el conocimiento adquirido en la academia, principalmente a través de las escuelas de negocios. Esto coincide con las pautas estandarizadas que se explicaban como conductistas en la sección precedente. Su orientación es hacia el individuo y generaliza los rasgos,

comportamientos o habilidades cognitivas para cualquier trabajo gerencial sin tener en cuenta el contexto.

El enfoque por procesos se orienta hacia lo que el gerente hace (Hales, 1986) y se inscribe en los roles gerenciales según Mintzberg (1973). Así, en el enfoque constructivista, las decisiones de los gerentes son o pueden ser modificadas por el contexto; adicionalmente, se consideran orientadas hacia las tareas, por lo que las competencias gerenciales definidas en este enfoque dificultan relacionar lo que el gerente hace con la efectividad de su trabajo.

Finalmente, el enfoque por resultados se orienta hacia lo que el gerente puede o debe alcanzar, lo cual es claramente funcional y va en contravía de las concepciones que defienden al gerente como tomador de decisiones en situaciones cambiantes.

De la anterior tipología, Martin y Staines (1994) resumen el debate de las competencias gerenciales en 3 cuestiones básicas: 1) la apropiación del uso de competencias en contextos generales y/o específicos, 2) el énfasis dado a la identificación y evaluación de las competencias de acuerdo a la orientación de atributos personales vis à vis orientación a tareas y 3) el balance apropiado para descubrir nuevas competencias según los 3 enfoques.

En el marco del proyecto Tuning: “Las competencias representan una combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades y habilidades. Fomentar las competencias es el objeto de los programas educativos. Las competencias se forman en varias unidades del curso y son evaluadas en diferentes etapas. Pueden estar divididas en competencias relacionadas con un área de conocimiento (específicas de un campo de estudio) y competencias genéricas (comunes para diferentes cursos).” Beneitone (2007, p. 37).

La dicotomía entre competencias genéricas y específicas ha sido uno de los muchos esfuerzos por clasificar las competencias y hacerlas operacionales. La distinción entre *competency* y *competence*, tan común en la literatura anglosajona, apunta a que la primera se refiere a todas las competencias orientadas a la persona (genéricas) y la segunda a las orientadas a tareas y vinculadas al desempeño gerencial (específicas) (Woodruffe, 1991).

3.3. COMPETENCIAS GERENCIALES DESDE LOS FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Para salir de los enfoques tradicionales Bédard (1995, 2003) propone el análisis de las 4 dimensiones filosóficas: praxeología, epistemología, axiología y ontología, que dan origen a lo que ella denomina el rombo, integradas en un solo esquema. El análisis se efectúa desde el punto de vista de las propias praxis, de los criterios de validez, de los valores fundamentales, de los preceptos y de las creencias subyacentes en la mente y de los principios fundadores e hipótesis fundamentales que orientan a los dirigentes en sus relaciones.

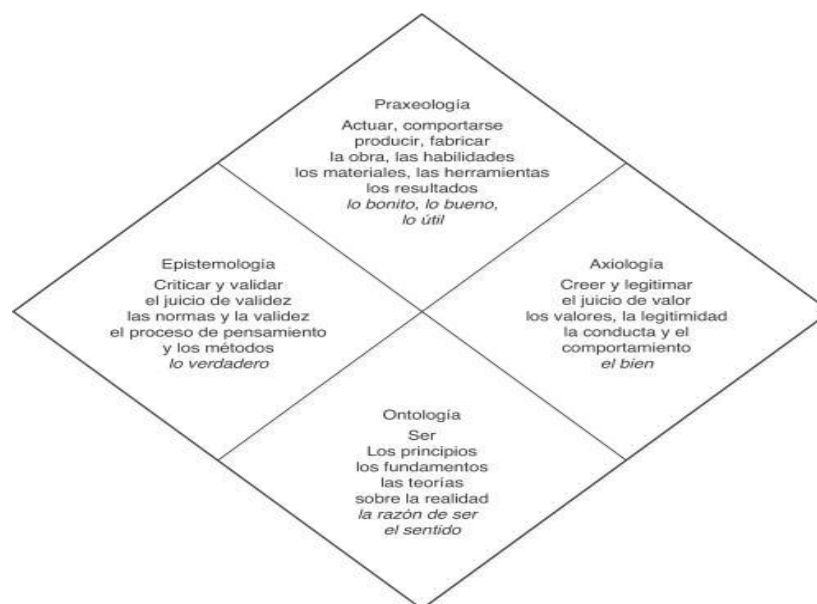


Figura 1. Los 4 fundamentos filosóficos.

Fuente: Tomado de Bédard(2003, P. 86).

El esquema propuesto permite identificar 4 tipos de competencias presentes en un gerente:

- las competencias del saber-hacer gerencial agrupadas en la dimensión filosófica de la praxeología,
- las competencias del saber, propias de la dimensión epistemológica del conocimiento administrativo,
- las competencias de la conducta ética y moral de los gerentes, tratadas por la axiología y,
- las competencias ontológicas del ser que conducen a la comprensión de la naturaleza profunda del individuo y su identidad. En la figura 1 se muestra el rombo filosófico.

Como menciona Zapata (2009, p. 83) acogiendo las ideas de Bédard (1995, 2003): «Las 4 dimensiones no son entidades separadas, sino aspectos particulares de una sola y única realidad. Es decir, los 4 puntos de vista filosóficos permiten aprehender el hecho social total. Si bien las 4 partes están estrechamente relacionadas, es la ontología la que fundamenta y condiciona las otras 3; contrario a la tradición universitaria actual, donde se señala la primacía de la epistemología, como se ve en el pensamiento científico.

La epistemología y la axiología ejercen, cada una a su manera, una función de vigilancia. Las 4 dimensiones están íntimamente articuladas y son convergentes. Cada instancia está condicionada por la presencia de las otras. La interacción dialéctica de las 4 partes produce una práctica armoniosa, mientras que una divergencia o un desacuerdo desencadenan dificultades de funcionamiento. Cualquiera que sea la actividad humana, es la praxeología la que justifica la existencia de la función administrativa”.

Más que un debate conceptual sobre la definición de competencias gerenciales lo que se da en la disciplina administrativa es la discusión sobre cuáles son realmente las competencias que debería tener un gerente para lograr efectos sobresalientes en la dirección de las empresas.

En esta investigación es importante dar una mirada a las competencias bajo el enfoque que presenta Renée Bédard ya que rebasa los límites de los planteamientos tradicionales y mira la gerencia como una actividad centrada en el ser humano.

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de Estudio:

La presente investigación es aplicada va a medir la relación de las dos variables a estudio: Competencias Gerenciales y logro de objetivos.

Nivel de investigación:

El presente estudio de investigación es de nivel descriptiva correlacional, con diseño ex post facto.

4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La población viene a ser la cantidad *de funcionarios de la Municipalidad Provincial de Candarave.*

Muestra

En base a la población se aplicó una encuesta en total a 16 gerentes y subgerentes de la municipalidad.

4.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable (X): Competencias Gerenciales

Definición conceptual

Conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. (Hellriegel, 2002, p.5).

Definición operacional

Conjunto de actividades que permite tener, Rol de Mentor, Rol de Facilitador y Rol de Innovador.

Operacionalización de la variable Competencias Gerenciales

DIMENSIONES	INDICADORES
-Rol de Mentor	-Comunicación interpersonal.
-Rol de Facilitador	-Desarrollo de los subordinados.
-Rol de Innovador	-Creación de equipos. -Toma de decisiones participativas. -Gestión de conflicto. -Convivir con el cambio. -Pensamiento creativo.

Fuente: Elaborado por el investigador.

Variable (Y): logro de objetivos

Definición conceptual

Es el cumplimiento de las actividades en diferentes campos y estos pueden ser medidos con eficacia y eficiencia.

Definición Operacional

Implica el cumplir con todas las actividades propuestas en el plan operacional 2017 de la Municipalidad Provincial de Candarave.

Operacionalización de la variable logro de objetivos

DIMENSIONES	INDICADORES
-Derechos fundamentales y dignidad de las personas.	-Promoción de los derechos ciudadanos.
-Oportunidades y acceso a los servicios	-Mejorar la alimentación, de manera oportuna
-Gobierno local, Gobernabilidad y seguridad ciudadana	-Mejorar el mantenimiento de los espacios y servicios
-Economía competitividad y empleo.	-Promover la mejora de la salud.
-Desarrollo sostenible e infraestructura.	-Promover la identidad artística y cultural.
-Gestión ambiental, prevención de riesgos y desastres.	-Incrementar la práctica de actividades físicas.

Fuente: Elaborado por el investigador.

4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos que se utilizaron fueron para la variable X se empleó un cuestionario de competencias gerenciales y para la variable Y se empleó el test de logros de objetivos.

Ficha Técnica

- Nombre : Cuestionario de Competencias gerenciales
- Autor : Rydberg Roberto Supo Gavancho
- Procedencia : UNJBG
- Año : 2018
- Administración : Individual o Colectiva
- Duración : Aproximadamente 20 minutos.
- Significación : Se trata de tres dimensiones del tipo Likert independientes (rol del mentor, rol del facilitador, rol del innovador) que se aplican a los gerentes y subgerentes de la Municipalidad de Candarave - Tacna (2018).

La prueba está compuesta por un total de 17 ítems, los cuales se presentan en una escala de 1 a 4 de la siguiente manera: 1 = nunca, 2 = casi nunca, 3 = a veces, 4 = casi siempre y 5 = siempre.

Este cuestionario cuenta con la necesaria validez y confiabilidad que se exige para poder utilizarlas en un proceso de investigación.

Variable competencias gerenciales

Confiabilidad con el alfa de cronbrach

Tabla 1

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	16	100,0
Casos Excluidos ^a	0	0,0
Total	16	100,0

a. Eliminación por lista en todas las variables de procedimiento

Coefficiente	Relación
0 a +/- 0,20	Despreciable
±0,2 a ±0,40	Baja o ligera
±0,40 a ±0,60	Moderada
±0,60 a ±0,80	Marcada
±0,80 a ±1,00	Muy Alta

Tabla 2

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,902	17

Interpretación:

De acuerdo con los resultados del análisis de fiabilidad que es 0,902 y según el rango de la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición es de consistencia muy alta.

Ficha Técnica

Nombre	: Cuestionario de Logros de objetivos
Autor	: Rydberg Roberto Supo Gavancho
Procedencia	: UNJBG
Año	: 2018
Administración	: Individual o Colectiva
Duración	: Aproximadamente 20 minutos.
Significación	: Se trata de cuatro dimensiones dependientes (Derechos fundamentales y dignidad de las personas y familia, Oportunidades y acceso a los servicios básicos, Gestión Pública y Gobernabilidad, Economía, Competitividad y Empleo, Desarrollo Provincial e Infraestructura, Recursos Naturales y Medio Ambiente) que se aplican a los gerentes y subgerentes de la Municipalidad de Candarave - Tacna (2017).

La prueba está compuesta por un total de 77 ítems, los cuales se presentan en una escala de 1 a 3 de la siguiente manera: no logrado (1) logrado (2) logrado plenamente (3).

Este cuestionario cuenta con la necesaria validez y confiabilidad que se exige para poder utilizarlas en un proceso de investigación.

Variable dependiente logros de objetivos

Confiabilidad con el alfa de cronbrach

Tabla 3

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%	Coeficiente	Relación
Válidos	16	100,0	0,00 a +/- 0,20	Despreciable
Casos Excluidos ^a	0	0,0	0,20 a 0,40	Baja o ligera
Total	16	100,0	0,40 a 0,60	Moderada
			0,60 a 0,80	Marcada
			0,80 a 1,00	Muy Alta

^a Eliminación por lista basada en todas las variables el procedimiento

Tabla 4

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,914	77

Interpretación

De acuerdo con los resultados del análisis de fiabilidad que es 0, 914 y según el rango de la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición es de consistencia muy alta.

4.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis de los datos obtenidos se empleó, tablas de frecuencia y gráficos de distribución absoluta y relativa y la obtención de los resultados de la encuesta se realizó a través del uso del software estadístico computacional IBM SPSS – 22, y la verificación de la hipótesis se realizó mediante la aplicación del estadístico Spearman.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Los resultados se presentan en tablas y figuras los aspectos que describe las características y niveles de ambas variables; competencias gerenciales y los logros de objetivos y sus dimensiones. Los resultados expresan las puntuaciones obtenidas con el instrumento de investigación.

Análisis Categórico de la variable en Distribución agrupada

Variable: Competencias Gerenciales

Tabla 5

Rol del Mentor

Resultados del Equipo Gerencial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
A veces	3	18,8	18,8	18,8
Casi Siempre	7	43,8	43,8	62,5
Siempre	6	37,5	37,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 24 y Excel
Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Interpretación

En la tabla y gráfico estadístico; se evidencia que los 16 miembros del equipo gerencial encuestados, representada por el 43,8% manifiestan que casi siempre existe el rol del mentor, el 37,5% señalan que es siempre y el 18,8 % a veces.

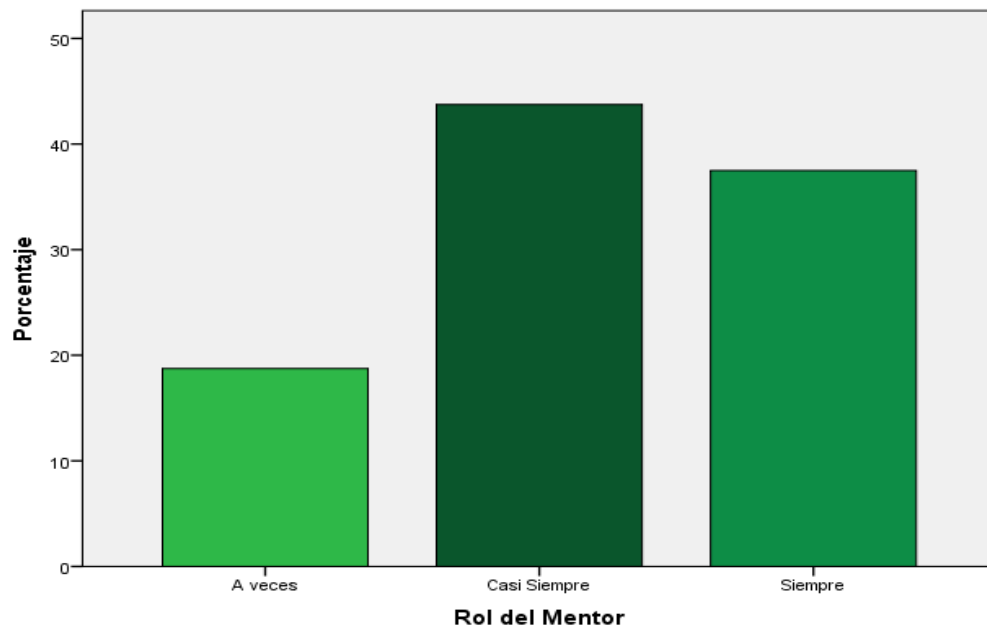


Figura 2. Variable: Competencias gerenciales. Dimensión: Rol del Mentor.
Resultados del Equipo Gerencial

Tabla 6

Rol del Facilitador

Resultados del Equipo Gerencial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	6	37,5	37,5	37,5
	Casi Siempre	7	43,8	43,8	81,3
	Siempre	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 24 y Excel
Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Interpretación

En la tabla y gráfico estadístico; se evidencia que 16 miembros del equipo gerencial encuestados, representada por el 43,8% manifiestan que casi siempre existe el rol facilitador, el 37,5% indican que a veces y el 18,8 % señalan que siempre.

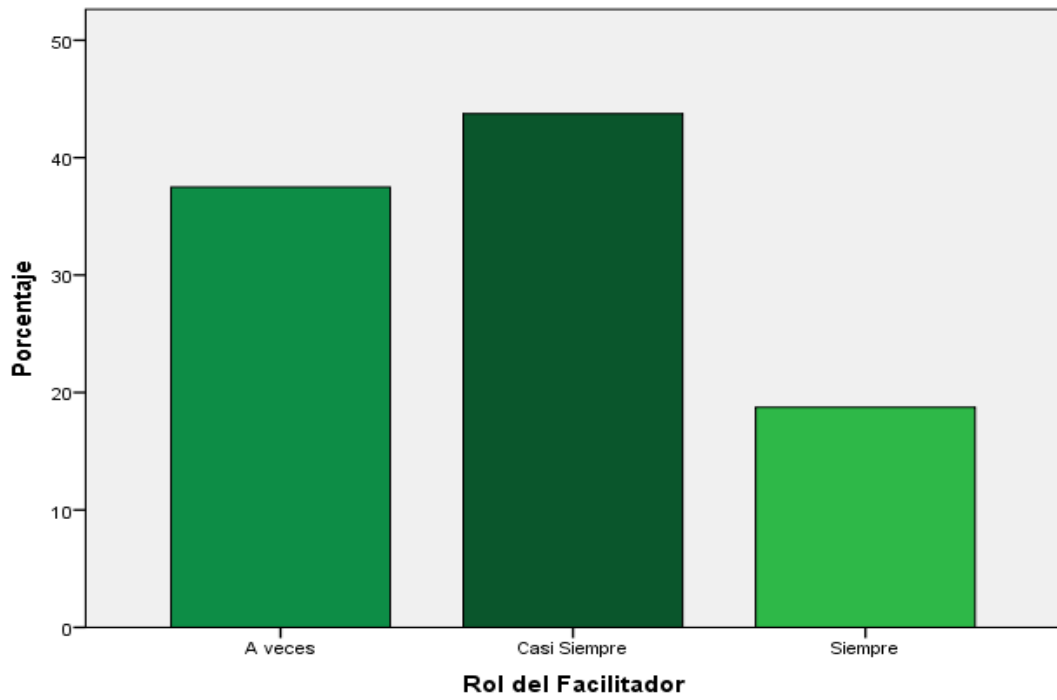


Figura 3. Dimensión: rol del facilitador. Resultados del equipo gerencial

Tabla 7

Rol del Innovador

Resultados del Equipo Gerencial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	4	25,0	25,0
	Casi Siempre	8	50,0	75,0
	Siempre	4	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 24 y Excel
Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Interpretación

En la tabla y gráfico estadístico; se evidencia que 16 miembros del equipo gerencial encuestados, representada por el 50% manifiestan que casi siempre existe el rol de innovador y el 25% señalan que siempre y a veces

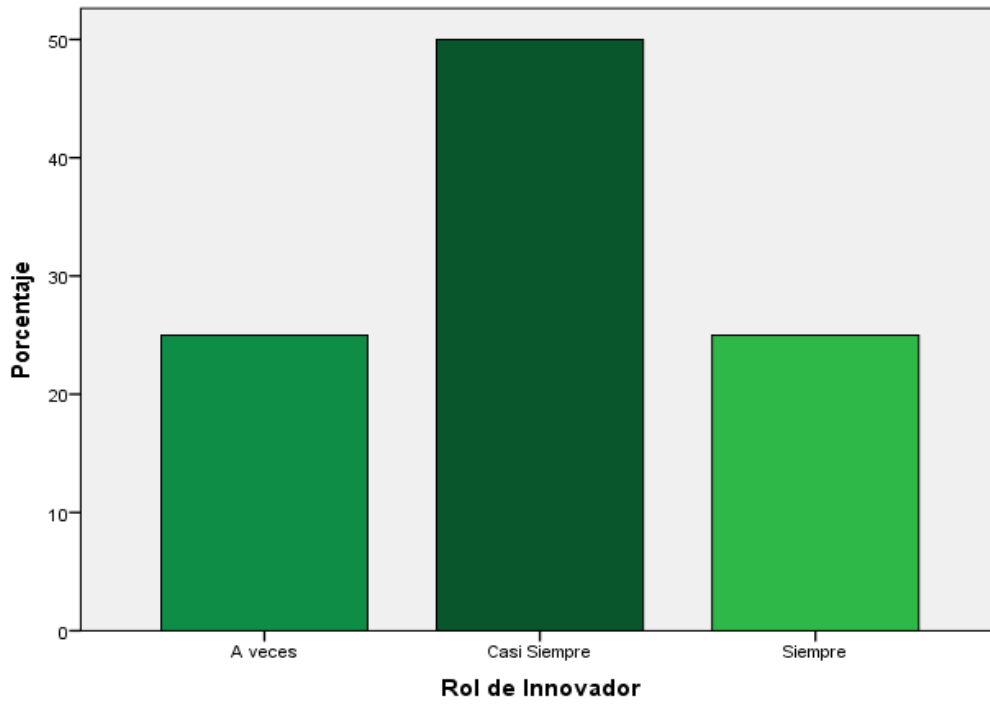


Figura 4. Dimensión: Rol del innovador. Resultados del equipo gerencial

Tabla 8

Logros de Objetivos

Dimensión: Derechos fundamentales y dignidad de las personas y familia

Resultados del Equipo Gerencial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No logrado	1	6,3	6,3	6,3
	Logrado	10	62,5	62,5	68,8
	Logrado plenamente	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 24 y Excel
Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Interpretación

En la tabla y gráfico estadístico; se evidencia que 16 miembros del equipo gerencial encuestados, representada por el 62,5% manifiestan que se han logrado los derechos fundamentales y dignidad de las personas y familias, el 31,3% indican que se han logrado plenamente y el 6,3% señalan que son no logrados.

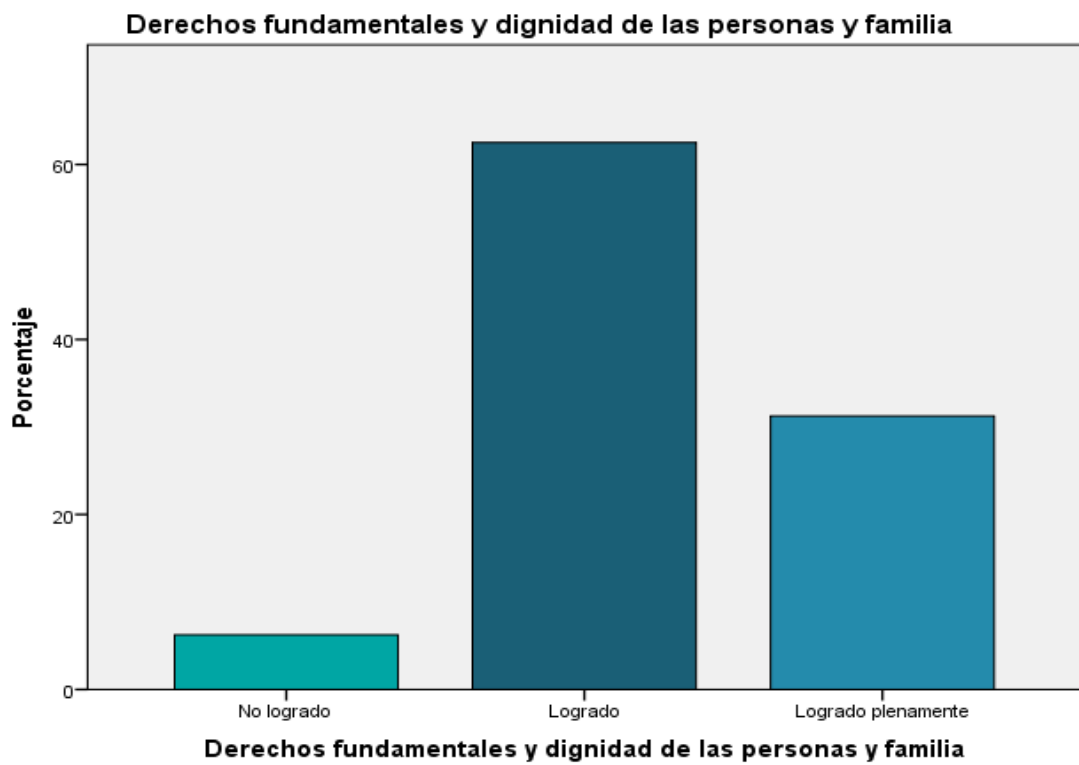


Figura 5. Variable: Logros de Objetivos. Dimensión: Derechos fundamentales y dignidad de las personas y familia. Resultados del Equipo Gerencial

Tabla 9*Oportunidades y acceso a los servicios básicos**Resultados del Equipo Gerenciales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No logrado	1	6,3	6,3	6,3
	Logrado	11	68,8	68,8	75,0
	Logrado plenamente	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 24 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Interpretación

En la tabla y gráfico estadístico; se evidencia que 16 miembros del equipo gerencial encuestados, representada por el 68,3% manifiestan que se ha logrado las oportunidades y acceso a los servicios básicos, el 25% señalan que se ha logrado plenamente y el 6,3% indican que no logrado.

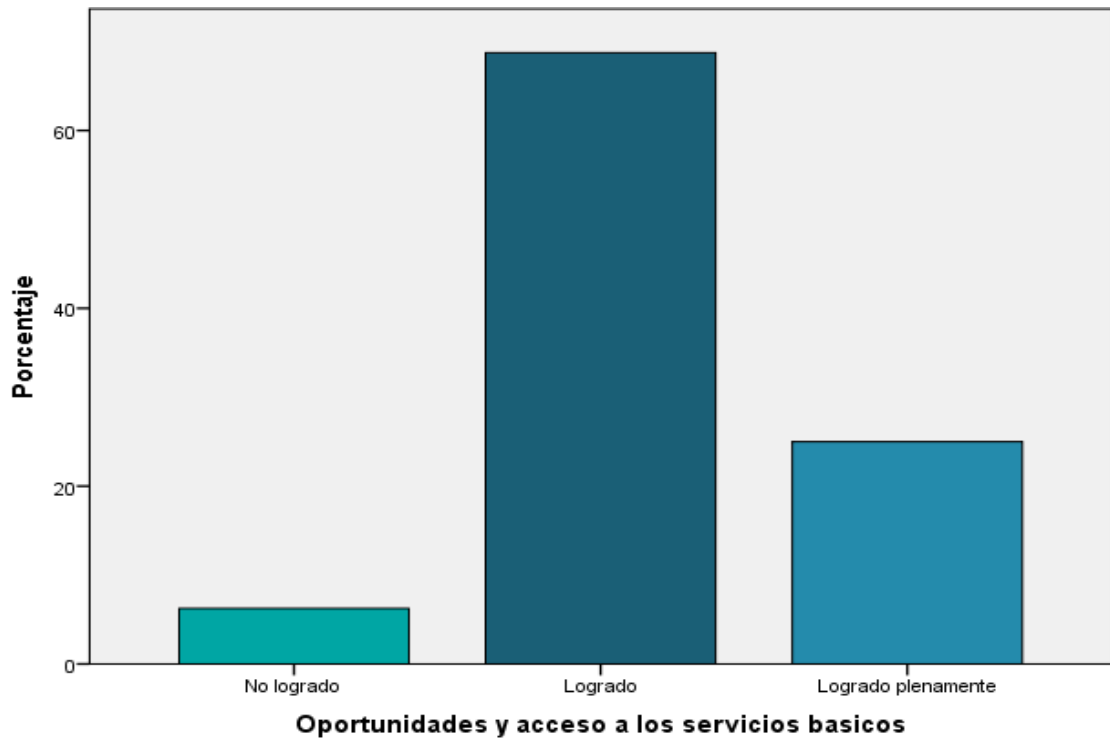


Figura 6. Dimensión: Oportunidades y acceso a los servicios básicos.
Resultados del Equipo Gerenciales

Tabla 10*Gestión Pública y Gobernabilidad**Resultados del Equipo Gerencial*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No logrado	4	25,0	25,0	25,0
	Logrado	5	31,3	31,3	56,3
	Logrado plenamente	7	43,8	43,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 24 y Excel
Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Interpretación

En la tabla y figura estadística; se evidencia que 16 miembros del equipo gerencial encuestados, representada por el 43,8% manifiestan que se ha logrado plenamente la gestión pública y gobernabilidad, el 31,3% indica que se ha logrado y el 25% señalan que no ha logrado.

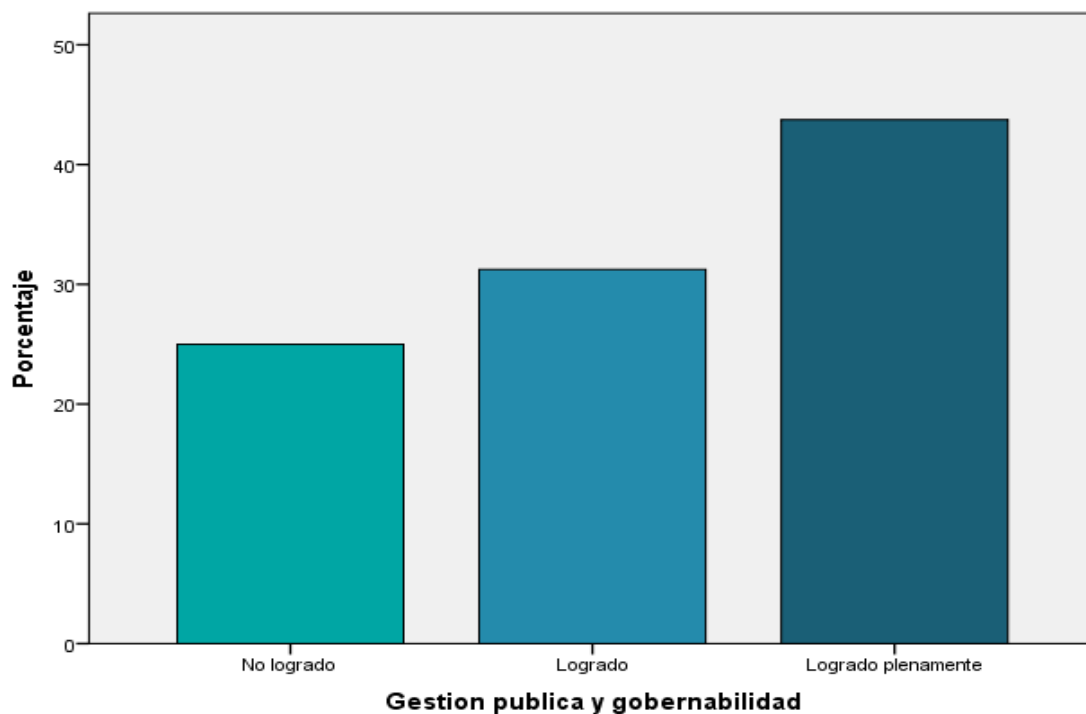


Figura 7. Dimensión: Gestión Pública y Gobernabilidad. Resultados del Equipo Gerencial

Tabla 11

Economía, Competitividad y Empleo

Resultados del Equipo Gerencial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No logrado	5	31,3	31,3	31,3
Logrado	6	37,5	37,5	68,8
Logrado plenamente	5	31,3	31,3	100,0
Válido Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 24 y Excel
Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Interpretación

En la tabla y figura estadística; se evidencia que los 3 docentes de inicial encuestados, representada por el 37,5% manifiestan que se ha logrado la economía, competitividad y empleo y el 31.3% señalan que es un logro plenamente y no logrado.

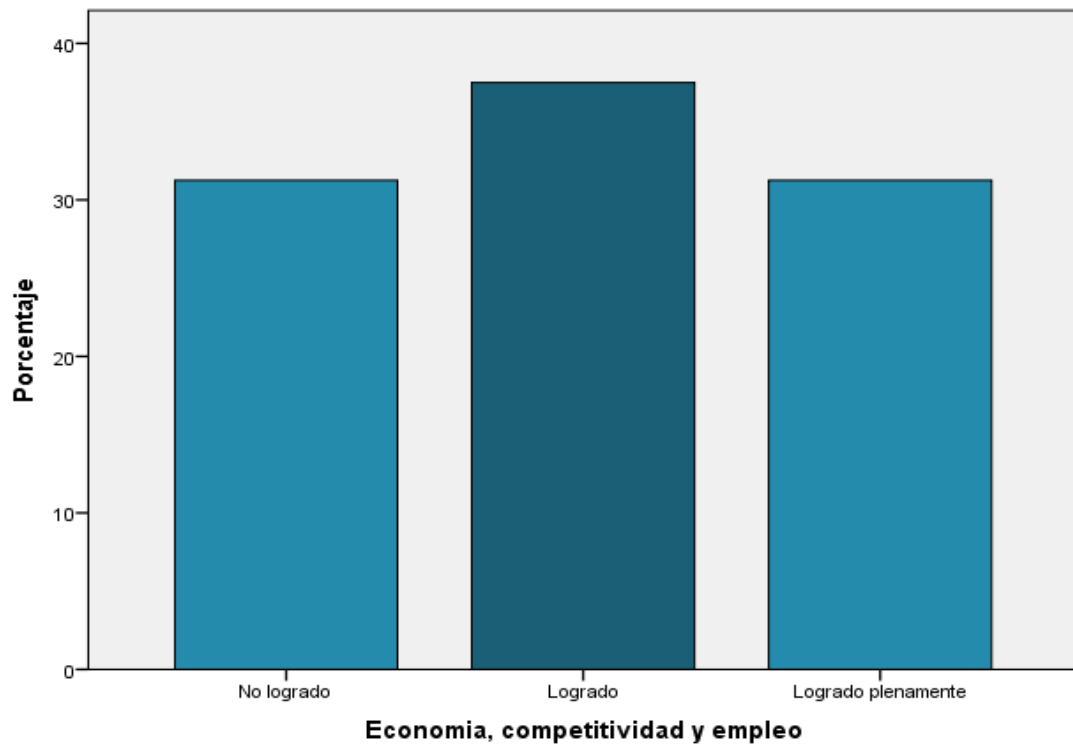


Figura 8. Dimensión: Economía, Competitividad y Empleo. Resultados del Equipo Gerencial

Tabla 12

Desarrollo Provincial e Infraestructura

Resultados del Equipo Gerencial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No logrado	4	25,0	25,0	25,0
	Logrado	8	50,0	50,0	75,0
	Logrado plenamente	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 24 y Excel
Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Interpretación

En la tabla y figura estadística; se evidencia que los 16 miembros del equipo gerencial encuestados, representada por el 50% manifiestan que se ha logrado el desarrollo provincial e infraestructura y el 25% señalan que se ha logrado plenamente y no logrado

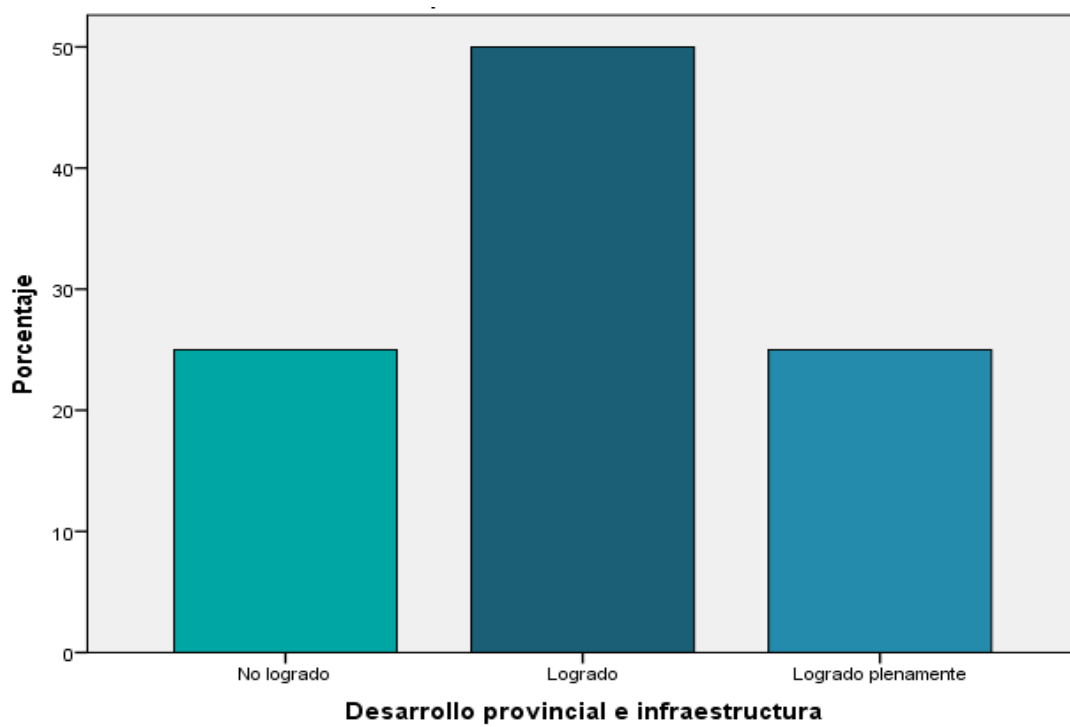


Figura 9. Dimensión: Desarrollo Provincial e Infraestructura. Resultados del Equipo Gerencial

Tabla 13*Recursos Naturales y Medio Ambiente**Resultados del Equipo Gerencial*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No logrado	2	12,5	12,5
	Logrado	13	81,3	93,8
	Logrado plenamente	1	6,3	100,0
	Total	16	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 24 y Excel

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Interpretación

En la tabla y figura estadística; se evidencia que los 16 miembros del equipo gerencial encuestados, representada por el 81,3% manifiestan que se ha logrado los recursos naturales y medio ambiente, el 12,5% señalan que no ha logrado y el 6,3% indica que ha logrado plenamente.

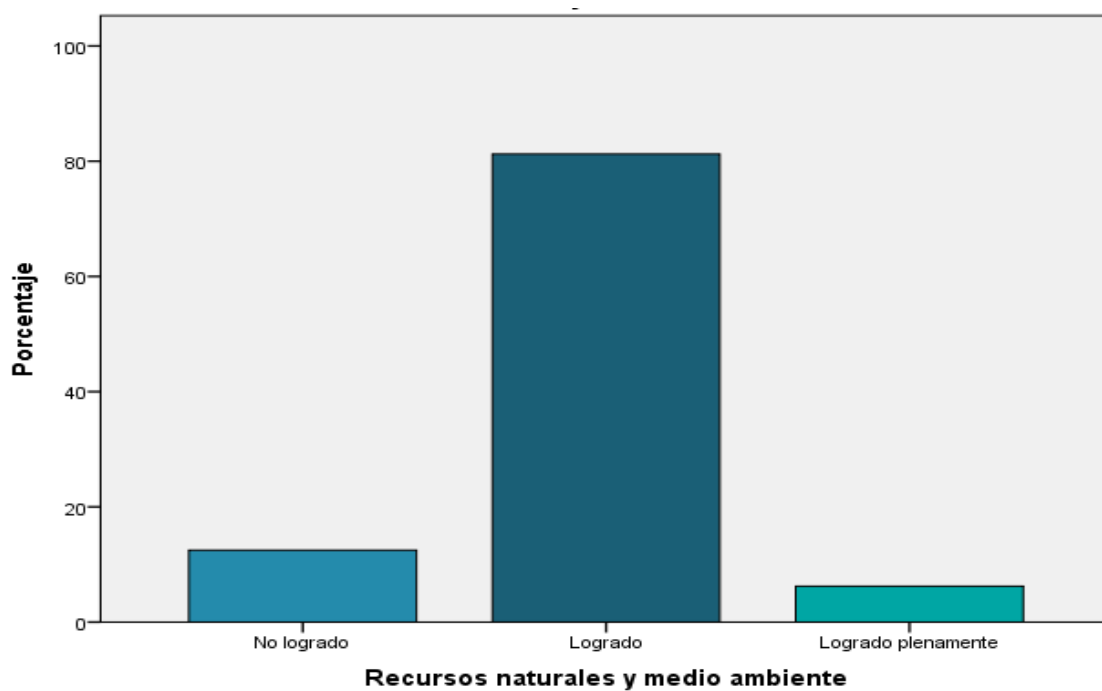


Figura 10. Dimensión: Recursos Naturales y Medio Ambiente. Resultados del Equipo Gerencial

5.2. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Prueba de las hipótesis general

Ha: El fortalecimiento de las competencias gerenciales de los funcionarios es un factor que **contribuye a incrementar** el nivel de logro de los objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave.

H0: El fortalecimiento de las competencias gerenciales de los funcionarios es un factor que **no contribuye a incrementar** el nivel de logro de los objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave.

Regla de decisión

- Si $p \text{ valor} = \text{Sig. Es} > \alpha 0,05$, se acepta la hipótesis nula, se rechaza la hipótesis alterna.

- Si $p \text{ valor} = \text{Sig. Es} < \alpha 0,05$, se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alterna.

Estadísticos de la prueba de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó la correlación de Rho Spearman entre la variable Competencias Gerenciales de Funcionarios y la variable Logro de Objetivos.

Tabla 14

Matriz de correlación entre Competencias Gerenciales de Funcionarios y Logro de Objetivos

		Competencias Gerenciales de Funcionarios	Logro de objetivos
Rho de Spearman	Competencias Gerenciales de Funcionarios	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	16
	Logro de objetivos	Coefficiente de correlación	0,635
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	16

** . La correlación es significativa en el nivel 0,00 (bilateral).

Interpretación:

La matriz de correlación presenta por pares de variables el coeficiente de Rho Spearman y el nivel de significancia obtenido, se tiene una significancia de 0,000, menor a 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces: existe una relación significativa entre las Competencias Gerenciales de Funcionarios y Logro de Objetivos. Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa positiva media ($r P=0,635, p <0,05$).

Prueba de las hipótesis Especifica 1

Ha: El fortalecimiento del rol mentor de los funcionarios es un factor que contribuye a incrementar el nivel de logro de los objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave.

H0: El fortalecimiento del rol mentor de los funcionarios es un factor que no contribuye a incrementar el nivel de logro de los objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave.

Regla de decisión

- Si $p \text{ valor} = \text{Sig. Es} > \alpha 0,05$, se acepta la hipótesis nula, se rechaza la hipótesis alterna.
- Si $p \text{ valor} = \text{Sig. Es} < \alpha 0,05$, se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alterna.

Estadísticos de la prueba de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó la correlación de Rho Spearman entre la dimensión fortalecimiento del rol mentor y la variable logro de objetivos.

Tabla 15

Matriz de correlación entre la dimensión rol del mentor y la variable Logro de Objetivos.

			Rol del Mentor	Logro de objetivos
Rho de Spearman	Rol del Mentor	Coeficiente de correlación	1,000	0,825
		Sig. (bilateral)		0,001
		N	16	16
	Logro de Objetivos	Coeficiente de correlación	0,825	1,000
		Sig. (bilateral)	0,001	
		N	16	16

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

Interpretación

La matriz de correlación presenta por pares de variables el coeficiente de Rho Spearman y el nivel de significancia obtenido, se tiene una significancia de 0,001, menor a 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces: existe una relación significativa entre la dimensión rol del mentor y la variable Logro de Objetivos. Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa positiva considerable ($r P=0,825, p <0,05$),

Prueba de las hipótesis Especifica 2

Ha: El fortalecimiento del rol del facilitador de los funcionarios es un factor que contribuye a incrementar el nivel de logro de los objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave.

H0: El fortalecimiento del rol del facilitador de los funcionarios es un factor que no contribuye a incrementar el nivel de logro de los objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave.

Regla de decisión

- Si $p \text{ valor} = \text{Sig. Es} > \alpha 0,05$, se acepta la hipótesis nula, se rechaza la hipótesis alterna.

- Si $p \text{ valor} = \text{Sig. Es} < \alpha 0,05$, se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alterna.

Estadísticos de la prueba de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó la correlación de Rho Spearman entre la dimensión fortalecimiento del rol del facilitador y la variable logro de objetivos.

Tabla 16

Matriz de correlación entre la dimensión rol del facilitador y la variable Logro de Objetivos.

			Rol del Facilitador	Logro de objetivos
Rho de Spearman	Rol del Facilitador	Coeficiente de correlación	1,000	0,751
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	16	16
	Logro de objetivos	Coeficiente de correlación	0,751	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	16	16

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

Interpretación

La matriz de correlación presenta por pares de variables el coeficiente de Rho Spearman y el nivel de significancia obtenido, se tiene una significancia de 0,000, menor a 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces: existe una relación significativa entre la dimensión rol del facilitador y la variable logro de objetivos. Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa positiva considerable ($r = 0,751$, $p < 0,05$),

Prueba de las hipótesis Especifica 3

Ha: El fortalecimiento del rol del innovador de los funcionarios es un factor que contribuye a incrementar el nivel de logro de los objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave.

H0: El fortalecimiento del rol del innovador de los funcionarios es un factor que no contribuye a incrementar el nivel de logro de los objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave.

Regla de decisión

- Si $p \text{ valor} = \text{Sig. Es} > \alpha 0,05$, se acepta la hipótesis nula, se rechaza la hipótesis alterna.

- Si $p \text{ valor} = \text{Sig. Es} < \alpha 0,05$, se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alterna.

Estadísticos de la prueba de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó la correlación de Rho Spearman entre la dimensión fortalecimiento del rol del innovador y la variable logro de objetivos.

Tabla 17

Matriz de correlación entre la dimensión rol del innovador y la variable Logro de Objetivos.

			Rol del Innovador	Logro de objetivos
Rho de Spearman	Rol del Innovador	Coefficiente de correlación	1,000	0,708**
		Sig. (bilateral)		0,002
		N	16	16
	Logro de Objetivos	Coefficiente de correlación	0,708**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,002	.
		N	16	16

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

Interpretación

La matriz de correlación presenta por pares de variables el coeficiente de Rho Spearman y el nivel de significancia obtenido, se tiene una significancia de 0,002, menor a 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces: existe una relación significativa entre la dimensión rol del innovador y la variable Logro de Objetivos. Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa positiva media ($r P=0,708, p <0,05$).

Pruebas de Normalidad

	Pruebas de Normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	GI	Sig.	Estadístico	GI	Sig.
Logro de Objetivos	0,169	16	0,002*	0,909	16	0,003

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

La presente investigación ha comprobado la relación de la variable las competencias gerenciales con los logros de objetivos de la municipalidad de Candarave, Tacna. Se han considerado cuatro dimensiones de las competencias gerenciales: rol del mentor, rol del facilitador, rol del innovador.

Luego de analizar la hipótesis general entre las variables las competencias gerenciales y los logros de objetivos, se determinó la diferencias de medias halladas de acuerdo al tratamiento estadístico, en la variable independiente que resultó $r P=0,635$, destacando como significativa positiva media.

Respecto a la primera hipótesis específica se analizó los resultados de la variable competencias gerenciales y la dimensión rol del mentor, con el cual se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa positiva considerable ($r P=0,825$, $p < 0,05$), en la variable y la dimensión en estudio.

En cuanto a la segunda hipótesis específica se analizó los resultados de la variable competencias gerenciales y la dimensión rol del facilitador, se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa positiva considerable ($r P=0,751$, $p < 0,05$), entre la variable y dimensión estudiada.

En la tercera hipótesis específica, se analizó los resultados de la variable competencias gerenciales y la dimensión rol del innovador, con el cual se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa positiva media ($r P=0,708$, $p < 0,05$), entre la variable y la dimensión en análisis.

Como se ha podido ver que el fortalecimiento de competencias gerenciales de los funcionarios se puede lograr los objetivos, estos resultados nos llevan a la conclusión que teniendo en cuenta los roles que cumplen cada uno

de los gerentes se puede lograr los objetivos propuestos para la mejora de la ciudadanía de la institución estudiada, las investigación realizada por Medina, Armenteros, Guerrero y Barquero (2012) señalan que en sus resultados realizaron la construcción de un árbol jerárquico de las competencias gerenciales, desde la perspectiva académica y profesional, con dos niveles: Competencias de mayor y menor complejidad.

En conclusión el procedimiento diseñado tiene su aplicación tanto en el ámbito empresarial como para el rediseño curricular de la formación de directivos basada en competencias.

Las investigaciones de Matos y Caridad (2009) se encontraron con resultados que evidencian una alta asociación entre las variables de estudio que tiene similitud con esta investigación realizada, alcanzando valores de 0,88; 0,78 y 0,79. Razón por la cual, se diseñaron una serie de lineamientos que permitirán a las autoridades de las instituciones educativas, mejorar su desempeño, mediante la aplicación de las competencias descritas.

Por otro lado, Villarroel (2010), en el análisis de sus resultados concluye que los estilos de liderazgo predominantes son: el liberal y el autocrático, no conocen las competencias gerenciales y la renovación del estilo de liderazgo hacia lo transformacional es valorada y aceptada por ellos. Que estos resultados son considerados en el presente estudio como son la capacitación como estrategia para renovar el estilo de liderazgo y la aplicación de las competencias gerenciales en el ámbito comunitario.

Entre tanto, Díaz y Delgado (2014), cuyos resultados han permitido identificar las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas. Asimismo propone un modelo teórico sobre estas competencias y la operacionalización de las mismas a través de su descripción y de la formulación de los criterios de desempeño, la cual se ha tomado en consideración en el presente estudio realizado.

Asimismo con respecto a la investigación realizada por Huamán (2016), en sus conclusiones manifiesta con respecto del presupuesto de Ingresos programado para la ejecución de actividades ha sido insuficiente, demostrándose así que en ambos periodos la programación presupuestaria es deficiente, y al mismo tiempo existe incapacidad para la ejecución del gasto, razón por la cual influye negativamente en el logro de objetivos y metas presupuestarias de la Municipalidad, la cual coincide con el estudio realizado en la presente investigación.

CONCLUSIONES

1. Existe correlación significativa entre las variables V1 y V2 “0, 635”, con un valor de significancia de “0,00” por lo que podemos decir que el fortalecimiento de las competencias gerenciales de los funcionarios es un factor que contribuye a incrementar el nivel de logro de los objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave.
2. El nivel de percepción de las competencias gerenciales de los gerentes es muy importante para la realización de los objetivos como realizando el rol del mentor con su equipo de trabajo, siendo este resultado que existe una relación significativa entre la dimensión rol del mentor y la variable logro de objetivos or lo que se manifiesta que es significativa positiva considerable con una correlación de $r P=0,825$, $p < 0,05$.
3. Existe correlación significativa entre la dimensión rol del facilitador y la variable logro de objetivos.. Se encontró correlación de “0,751” y un valor de significancia de 0,000 por lo tanto, el fortalecimiento del rol del facilitador de los funcionarios es un factor que contribuye a incrementar el nivel de logro de los objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave.
4. Existe correlación significativa entre la dimensión el rol del innovador con la variable la variable logro de objetivos con un valor de correlación de “0,708” y un valor de significancia de “0,02”, por lo que existe una relación significativa entre el fortalecimiento del rol del innovador de los funcionarios es un factor que contribuye a incrementar el nivel de logro de los objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario recomendar que la institución en estudio implemente estrategias para la mejora continua basadas en herramientas de retroalimentación de gestión municipal y políticas participativas del personal de la institución en estudio dirigidos al personal actual que conduce dicha institución con el fin de incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión administrativa municipal y pueda administrar con eficacia la administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía de la Provincial de Candarave.
2. Se recomienda que si se quiere lograr los objetivos trazados por parte de la Municipalidad Provincial de Candarave deberá contar con un personal especializado así podrá hacer cumplir el plan operacional y brindar un servicio de calidad y beneficiar a la población de manera que se sientan satisfechos toda la población de la mencionada provincia.
3. Es necesario recomendar a las autoridades de la Municipalidad Provincial de Candarave que deberá acogerse a la ley servir ya que promueve la meritocracia, entonces contarán con personal capacitado, para de esta forma mejorar el desempeño de los servidores públicos, y lograr los objetivos trazados.
4. Se recomienda que se debe de realizar capacitaciones profesionales de especialización para desarrollar capacidades en el manejo de herramientas administrativas de gestión pública municipal como gestión y desarrollo local, la calidad en la administración y servicios públicos, imagen y transparencia en la gestión planeación municipal, desarrollo sostenible, régimen de actos, controles y responsabilidades en la gestión pública, dirección y gestión de recursos

humanos negociación y resolución de conflictos, estrategias para la equidad de género en el contexto local marketing público y comunicación institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. *AD-MINISTER*, (3), 68–88.
- Bogoya, D., Torrado, María C. et al. *Competencias Y Proyectos Pedagógicos*. Capítulo: Educar para el desarrollo de las competencias: Una propuesta para reflexionar. Santa Fe de Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. Mayo 2000.
- CINDA, (2008.p.20) el Centro Interuniversitario de Desarrollo.
- Delgado, M. y Díaz, D. M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socio formación* (Tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperada de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/563>
- Goleman, D. (1999). *Inteligencia Emocional*. Editorial Objetiva. Rio de Janeiro.
- Gutiérrez Tobar, E. (2011). *Competencias Gerenciales. Habilidades, conocimientos y aptitudes*. Bogotá DC: ECOE ediciones.
- Hellriegel, Don; Jackson, Susan Y Slocum, John (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.
- Hernández, Fernández Y Baptista (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill.
- Huamán, Frank Evaluación de la ejecución presupuestaria de la Municipalidad Provincial de Lampa e incidencia en el cumplimiento de objetivos y metas presupuestales, periodos 2013 – 2014 <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/1550>
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Álvaro. (2014). *Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos*

- de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 301-313.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.017>
- Matos y Caridad (2009). Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/481/1189>
- Medina, Armenteros, Guerrero y Barquero (2012) Las competencias Gerenciales desde una visión Estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación y desempeño.
<http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v5n2-2012/RIAF-V5N2-2012-6.pdf>
- Noraida y Mineira (2007). Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las escuelas básicas.
<http://www.redalyc.org/html/290/29014474006/>
- Plan Estratégico institucional 2016-2018 Municipalidad Provincial de Candarave”.
- Quinn, J. (1995), *The Education of Instructional Designers: Reflections on the Tripp Paper*. *Performance Improvement Quarterly*, 8: 111-117.
doi:10.1111/j.1937-8327.1995.tb00690.x
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005). *Administración*. 6ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México
- Villarroel (2010) *Capacitación en competencias gerenciales del consejo comunal nuestro futuro uno de Cagua*. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1042/1042.zip>
- Winterton, Delamare-Le Deist y Stringfellow, 2005; Mulder, 2007
<https://psicologiayempresa.com/competencias-gerenciales.html>
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/10-competencias-que-todo-gerente-debe-tener/>

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA
ESCUELA DE POSGRADO

CUESTIONARIO: ENCUESTA
Variable: LOGROS DE OBJETIVOS

A. INTRODUCCIÓN: Estimado(a) el propósito del presente cuestionario es para medir los logros de objetivos institucionales en la municipalidad provincial de Candarave 2017.

B. INDICACIONES: Lea detenidamente cada ítem. Observa marcando con una "X",

B.ESCALA DE VALOR: Marca la respuesta con un (X).

NO LOGRADO (1) LOGRADO (2) LOGRADO PLENAMENTE (3)

DIMENSIONES	ITEMS	1 NO LOGRADO	2 LOGRADO	3 LOGRADO PLENAMENTE
Derechos fundamentales y dignidad de las personas y familia.	1. Mejoran y fortalecen los programas sociales de reducción de la pobreza.	1	2	3
	2. Promueven el reconocimiento masivo de los derechos del niño y adolescente	1	2	3
	3. Aseguran el acceso de las poblaciones pobres y en pobreza extrema a los servicios básicos de educación, salud, agua y electricidad.	1	2	3
	4. Desarrollan actividades culturales que fortalezcan su origen e identidad cultural.	1	2	3
	5. Se tiene acceso a la información y rendición de cuentas.	1	2	3
	6. Se Cumple y respeta a los acuerdos de priorización de proyectos en Presupuesto Participativo.	1	2	3
	7. Existe diálogo y concertación con sectores de la sociedad civil en la formulación de presupuestos participativos y para la toma de decisiones que afecten directamente a la población (consultas vecinales).	1	2	3
	8. Se tiene oportunidad y acceso a profesionales de género (mujeres) en los cargos públicos de la Administración Municipal.	1	2	3
	9. Fortalecen y promueven redes de defensorías del niño y del adolescente en las Instituciones Educativas de la Provincia de Tacna	1	2	3
	10. Garantizan oportunidades de generación de ingresos de manera sostenible para grupos vulnerables.	1	2	3
	11. Fortalecen programas de desarrollo educativo.	1	2	3
	12. Fortalecen programas de seguro integral de salud de las personas.	1	2	3
	13. Promueven programas de viviendas sociales.	1	2	3
	14. Realizan una labor de vigilancia social concertada y participación múltiple.	1	2	3
Oportunidades y acceso a los servicios básicos	15. Asegurar el acceso y la conclusión de la educación básica, sin exclusión	1	2	3
	16. Fomentan la erradicación del analfabetismo interviniendo en zonas urbano marginales y rurales, los inmigrantes, los niños y jóvenes sin escolarizar y las personas con discapacidad	1	2	3
	17. Mejoran la infraestructura educativa a fin de garantizar la conclusión de los estudiantes de la educación básica urbana rural de la provincia de Tacna.	1	2	3
	18. Dotan a los establecimientos de salud primaria de la infraestructura y el equipamiento necesario.	1	2	3
	19. Amplían la participación ciudadana en la prevención y la promoción de la salud con articulación entre el Estado y la Sociedad Civil.	1	2	3
	20. Mejoran los programas de asistencia en salud para los adultos mayores.	1	2	3
	21. Apoyan en la construcción del Hospital Regional de Tacna	1	2	3
	22. Focalizan a través de los programas sociales una complementación nutricional y alimentaria adecuada, así como los suplementos de micronutrientes necesarios para las madres gestantes y los niños menores de 5 años.	1	2	3
	23. Difunden las prácticas saludables que evitan las enfermedades diarreicas infecciosas, las infecciones respiratorias agudas y las enfermedades prevalentes, así como contar con capacidades institucionales, acciones sistemáticas, de planificación y preventivas que aseguren	1	2	3

	la calidad de los alimentos a través de comedores populares y programa vaso de leche.			
	24. Promueven la atención integral en nutrición de la población infantil.	1	2	3
	25. Focalizan los programas sociales y evitar la filtración en su ejecución.	1	2	3
	26. Garantizan el abastecimiento de agua potable saludable para la población vulnerable de las periferias de la provincia de Tacna.	1	2	3
	27. Crean condiciones adecuadas con procedimientos administrativos simplificados y óptimos para la inversión público-privado.	1	2	3
	28. Formalizan los predios dedicados a vivienda (formalización de la propiedad).	1	2	3
	29. Aumentan la disponibilidad de suelo urbano para la implementación de programas habitacionales, conforme al Plan Director de Desarrollo Urbano y de acuerdo a lo determinado en los procesos de Zonificación Ecológica Económica.	1	2	3
	30. Dotan de servicios básicos de agua y desagüe en el ámbito urbano y rural.	1	2	3
	31. Previenen el consumo de drogas en la población y sus efectos en la Seguridad Ciudadana mediante la sensibilización de los escolares y los adultos que se relacionan con ellos.	1	2	3
	32. Promueven la integración familiar impulsando buenas prácticas de relaciones Inter generacional para la prevención de la violencia familiar y sexual.	1	2	3
	33. Fortalecen la participación ciudadana organizada en apoyo a la Policía Nacional para el combate a la delincuencia en los ámbitos urbano y rural.	1	2	3
	34. Promueven el acercamiento de los adolescentes y jóvenes hacia actividades culturales y deportivas como medio para frenar el pandillaje	1	2	3
	35. Realizan construcción mediante asociación público-privado de mercado de productores	1	2	3
	36. Realizan capacitación a los operadores de mercados en la provincia de Tacna	1	2	3
	37. Realizan el mejoramiento de los mercados zonales en la provincia de Tacna.	1	2	3
	38. Construcción y asfaltado de vías vecinales que permita acceso a los mercados en mejor tiempo.			
	39. Fortalecimiento y equipamiento a los expendedores de comida en los diferentes mercados de Tacna.	1	2	3
Gestión Pública y Gobernabilidad	40. Diseñan una nueva Estructura Orgánica Institucional, conforme a Ley de Servir N° 30057	1	2	3
	41. Implementan la Estructura Orgánica, ROF, CPE, MPP con personal que tenga el perfil del puesto.	1	2	3
	42. Realizan construcción y modernización de la Sede de Administración Municipal con nuevas tecnologías, para brindar servicios de calidad.	1	2	3
	43. Realizan capacitación permanente a todos los trabajadores, especialmente aquellos que cumplen funciones técnicas y administrativas.	1	2	3
	44. Implementan las diferentes áreas de la institución con personal altamente capacitado y con vocación de servicio a la comunidad.	1	2	3
	45. Agilizan los trámites administrativos, usando tecnologías de punta (Gobierno local electrónico, conectado con los demás instituciones públicas y privadas).	1	2	3
	46. Implementan el Plan de Gobierno electrónico	1	2	3
	47. Desarrollan competencias en la ciudadanía para su participación en la actuación del gobierno local, la formulación de las políticas públicas y la vigilancia del logro de resultados.	1	2	3
	48. Desarrollan y amplían los mecanismos de participación ciudadana y consulta pública en las decisiones de gobierno local.	1	2	3
	49. Establecen mecanismos severos de sanciones e incentivos para reducir la corrupción de los funcionarios en los gobiernos locales.	1	2	3
50. Mejoran la calidad de gasto en inversión pública, que beneficie efectivamente a mayor cantidad de población y para aquellas poblaciones de estrato social pobre y de pobreza extrema.	1	2	3	
Economía, Competitividad y Empleo.	51. Incorporan y ejecutan en el Plan de Desarrollo Concertado las prioridades, vocaciones productivas y lineamientos estratégicos para la potenciación y mejor desempeño de la económica local.	1	2	3
	52. Existe un desarrollo económico sostenido que aliente el crecimiento económico mediante la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleo como el turismo, la agroindustria, entre otros.	1	2	3
	53. Desarrollan una estructura productiva diversificada, competitiva, sostenible y con alto valor agregado	1	2	3
	54. Se ha logrado un crecimiento sostenido de las exportaciones sobre la base de una oferta exportable diversificada, sostenible y competitiva	1	2	3
	55. Se ha logrado un incremento de empleos adecuados para la modernización Inclusiva.	1	2	3
	56. Se ha implementado una agencia de promoción provincial de inversiones locales y simplificar	1	2	3

	los trámites administrativos que garantice la seguridad de las inversiones, conforme la Ley 28059.			
	57. Se promueve la búsqueda de mercados internos y/o externos estables para proyectos de inversión local.	1	2	3
	58. Se ha implementado programas de capacitación en el manejo de tecnología de transformación	1	2	3
	59. Se promueve e implementa Programas de Desarrollo de capacidades emprendedoras que garanticen la sostenibilidad de la oferta exportable de las organizaciones agropecuarias.	1	2	3
	60. Se promueve la simplificación administrativa para inversión privada del sector servicios como restaurantes, hoteles y empresas de transporte urbano.	1	2	3
	61. Se mejora la calidad de los servicios y atractivos turísticos de la provincia de Tacna.	1	2	3
	62. Se promueve el turismo de aventura y ecológica en las zonas alto andinas de la provincia de Tacna – Ancoma, Caplina, Toquela, Higuera, Calientes.	1	2	3
	63. Se promueve el turismo mediante la simplificación de trámites para la construcción de hoteles e infraestructura adecuada y la formación de recursos humanos competentes.	1	2	3
	64. Se brinda seguridad a los destinos turísticos principales.	1	2	3
Desarrollo Provincial e Infraestructura	65. Se ejecuta el Plan de Acondicionamiento territorial	1	2	3
	66. Hay suficiente y adecuada infraestructura económica y productiva de la Provincia al servicio y uso público	1	2	3
	67. Se ha habilitado nuevos espacios para programas de viviendas saludables	1	2	3
	68. Se cuenta con un plan de operación y mantenimiento de infraestructura social, cultural instalada	1	2	3
	69. Existe un plan de manejo de parques, jardines y espacios recreativos	1	2	3
	70. Se hace uso de locales de juntas vecinales para actividades productivas	1	2	3
	71. Existen Programas de campeonatos deportivos interinstitucionales.	1	2	3
	72. Se cuenta con Programa de operación y mantenimiento de infraestructura deportiva, cultural, recreativa en convenio con las Instituciones públicas y privadas (Juntas vecinales)	1	2	3
Recursos Naturales y Medio Ambiente.	73. Se incentiva la inversión privada en plantas de tratamiento de aguas residuales	1	2	3
	74. Se introduce la educación ambiental con relevancia suficiente en los programas de estudio a todo nivel, con énfasis en la educación básica.	1	2	3
	75. Se ha modernizado el parque automotor mediante las regulaciones adecuadas y mejorar la calidad de los combustibles, considerando la inserción de biocombustibles líquidos en mezcla con los combustibles, al igual que otras probables energías limpias.	1	2	3
	76. Se fortalece el sistema de alerta temprana frente a desastres mediante el incremento de las estaciones hidro-meteorológicas a nivel local.	1	2	3
	77. Se promueve la investigación permanente sobre el patrimonio natural, el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la reducción de la vulnerabilidad, y asegurar los recursos presupuestales adecuados.			

Gracias por su colaboración!!!



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA
ESCUELA DE POSGRADO

CUESTIONARIO: ENCUESTA

Variable: COMPETENCIAS GERENCIALES

A. INTRODUCCIÓN: Estimado(a) el propósito del presente cuestionario es diseñar un modelo de competencias para los directivos con la finalidad de mejorar la calidad en la gestión.

B. INDICACIONES: Lea detenidamente cada ítem. Observa marcando con una "X",

B.ESCALA DE VALOR: Utilice, por favor, la siguiente

ESCALA DE VALOR: 1=NUNCA, 2= CASI NUNCA, 3=A VECES, 4=CASI SIEMPRE y 5= SIEMPRE

DIMENSIONES	ITEMS	1	2	3	4	5
		N	C	A	C	S
			N	V	S	S
ROL DEL MENTOR	1. Ejerce liderazgo y gestiona el cambio en las diversas áreas					
	2. Se comunica en forma clara y entiende las perspectivas de los demás.					
	3. Maneja información necesaria para tomar decisiones oportunas y obtener buenos resultados.					
	4. Gestiona o resuelve conflictos en el momento oportuno					
	5. Promueve la participación de los principales actores de la comunidad					
	6. Promueve la vivencia de los valores institucionales y un clima de confianza en la Institución					
	7. Asegura los canales de comunicación e información para la mejor toma de decisiones.					
	8. Motiva, y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la Institución					
ROL DEL FACILITADOR	9. Atiende a las necesidades del personal docente, apoyando y motivando su desarrollo profesional					
	10. Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la Institución					
	11. Obtiene recursos adicionales: humanos, financieros, materiales y técnicos para apoyar la implementación de los procesos.					
	12. Muestra una actitud emprendedora, iniciando y motiva los cambios necesarios con tenacidad.					
ROL DEL INNOVADOR	13. Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.					
	14. Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.					
	15. Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.					
	16. Muestra disposición para moldear su comportamiento, reconociendo sus fortalezas y superando sus debilidades.					
	17. Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.					

Elaborado por el investigador.

Muchas gracias por su colaboración!!



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA
Escuela de Posgrado
MAESTRÍA EN CIENCIAS
MENCIÓN GERENCIA PÚBLICA

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Dr. Elías Mejía Mejía	UNMSM-FE-UPG	ENCUESTA DE COMPETENCIAS GERENCIALES	Bach. Rydberg Roberto Supo Gavancho
Título: COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CANDARAVE 2017.			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					91%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					94%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					93%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					91%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					92%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					90%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					91%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					92%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					93%
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado					94%

III. OPINION DE APLICACIÓN

Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN 93%

Tacna,.....de... del 2018.	08765345		9999-50-269
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA
Escuela de Posgrado
MAESTRÍA EN CIENCIAS
MENCIÓN GERENCIA PÚBLICA

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Dr. Elías Mejía Mejía	UNMSM-FE-UPG	ENCUESTA DE LOGROS DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Bach. Rydberg Roberto Supo Gavancho
Título: COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CANDARAVE 2017.			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
11. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					92%
12. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					93%
13. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					90%
14. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					91%
15. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					92%
16. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					93%
17. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					90%
18. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					91%
19. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					92%
20. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado					92%

III. OPINION DE APLICACIÓN

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

92%

Tacna,.....de... del 2018.	08765345		9999-50-269
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA
Escuela de Posgrado
MAESTRÍA EN CIENCIAS
MENCIÓN GERENCIA PÚBLICA

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Dra. Ofelia Santos Jiménez	UNMSM-FE-UPG	ENCUESTA DE COMPETENCIAS GERENCIALES	Bach. Rydberg Roberto Supo Gavancho
Título: COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CANDARAVE 2017.			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					92%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					92%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					92%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					92%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					92%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					91%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					92%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					92%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico					92%
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado					92%

III. OPINION DE APLICACIÓN

Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

92%

Tacna 28 de 06 del 2018.	25454259		995487219
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA
Escuela de Posgrado
MAESTRÍA EN CIENCIAS
MENCIÓN GERENCIA PÚBLICA

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Dra. Ofelia Santos Jiménez	UNMSM-FE-UPG	ENCUESTA DE LOGROS DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Bach. Rydberg Roberto Supo Gavancho
Título: COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CANDARAVE 2017.			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
11. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					92%
12. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					92%
13. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					92%
14. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					92%
15. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					92%
16. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					91%
17. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					92%
18. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					92%
19. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					92%
20. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado					92%

III. OPINION DE APLICACIÓN

Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

92%

Tacna, 28 de 06 del 2018.	25454259		995487219
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono