

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Tesis

**Modernización de la gestión pública y su relación
con las competencias gerenciales en la Unidad de
Fiscalización Administrativa de la Municipalidad
de San Isidro, 2020**

Felicitas Teodomira Soto Cristobal

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Gerencia Pública

Lima, 2021

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesor

Mg. Alfonso Gutiérrez Aguado

Agradecimiento

A cada uno de los catedráticos de la Escuela de Posgrado que me brindaron sus orientaciones oportunas para que este estudio llegara a su culminación. En especial, hago extensivo mi agradecimiento al Dr. Alfonso Gutiérrez Aguado por haberme brindado su tiempo.

Dedicatoria

Dedico este informe de investigación a mi familia ya que en el tiempo que tuve que dedicarme a concretar este estudio comprendieron que no podía estar con ellos y animaron mis pasos hacia la meta con su amor y paciencia.

Índice

Asesor.....	ii
Agradecimiento	iii
Dedicatoria.....	iv
Índice	v
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract.....	xiv
Introducción	xvi
Capítulo I Planteamiento del Estudio	18
1.1. Planteamiento y formulación del problema	18
1.1.1. Planteamiento del problema	18
1.1.2. Formulación del problema.....	23
A. Problema General	23
B. Problemas Específicos	24
1.2. Determinación de objetivos	24
1.2.1. Objetivo general.....	24
1.2.2. Objetivos específicos	25
1.3. Justificación e importancia del estudio	25
1.4. Alcances y limitaciones de la investigación	27
Capítulo II Marco Teórico	29
2.1. Antecedentes de la investigación	29
2.1.1. Nacionales.....	29
2.1.2. Internacionales	33
2.2. Bases teóricas.....	37
2.2.1. Teorías relacionadas a la modernización de la gestión pública	37
A. Definiendo la gestión pública.....	37
B. Definiendo la modernización de la gestión pública.	38
2.2.2. Dimensiones de la modernización de la gestión pública.	39
A. Dimensión 1. Planes estratégicos y operativos.....	39

B.	Dimensión 2. Gestión por procesos, simplificación administrativa	40
C.	Dimensión 3. Presupuesto por resultados	41
D.	Dimensión 4. Servicio civil meritocrático.....	42
E.	Dimensión 5. Seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión.....	43
2.3.	Teorías relacionadas a las Competencias Gerenciales	45
2.3.1.	Definición de competencias gerenciales.	46
2.3.2.	Dimensiones de las competencias gerenciales.....	47
A.	Dimensión 1. Comunicación eficaz	47
B.	Dimensión 2. El liderazgo	48
C.	Dimensión 3. La negociación y manejo de conflictos.....	49
D.	Dimensión 4. El trabajo en equipo	50
E.	Dimensión 5. La toma de decisiones	51
2.4.	Interrelación entre las competencias gerenciales y la modernización de la gestión pública.....	52
2.5.	Definición de términos básicos	54
2.5.1.	Cliente	54
2.5.2.	Gestión pública	54
2.5.3.	Eficiencia	54
2.5.4.	La confiabilidad.....	54
2.5.5.	La organización	55
2.5.6.	Políticas públicas	55
2.5.7.	Cultura de calidad.....	55
Capítulo III	Hipótesis y variables	56
3.1.	Hipótesis	56
3.1.1.	Hipótesis general	56
3.1.2.	Hipótesis específicas	56
3.2.	Operacionalización de variables.....	57
3.2.1.	Variable Independiente: modernización de la gestión pública	57
A.	Definición conceptual	57
B.	Definición operacional	57
3.2.2.	Variable Dependiente: competencias gerenciales.....	60

A.	Definición conceptual	60
B.	Definición operacional	60
Capítulo IV	Metodología del estudio.....	63
4.1.	4.1. Alcance y método de investigación.....	63
4.1.1.	Método.....	63
4.1.2.	Alcance	63
4.2.	Diseño de la investigación	63
4.3.	Población y muestra	64
4.3.1.	Población.....	64
4.3.2.	Muestra.....	65
4.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	66
4.4.1.	Variable 1. Modernización de la Gestión Pública	66
A.	Ficha técnica	66
B.	Descripción de la prueba	66
4.4.2.	Variable 2. Competencias gerenciales	67
A.	Ficha técnica	67
B.	Descripción de la prueba	67
4.4.3.	Validez de los instrumentos	67
4.4.4.	Confiabilidad de los instrumentos	68
4.5.	Técnicas de análisis de datos.....	70
Capítulo V	Resultados	71
5.1.	Presentación y análisis de resultados.....	71
5.1.1.	Caracterización de la variable Modernización de la Gestión Pública.....	71
5.1.2.	Caracterización de la variable competencias gerenciales	78
5.1.3.	Análisis de correlación entre las categorías de estudio.....	86
5.2.	Contrastación de hipótesis	90
5.2.1.	Contraste de la hipótesis general.....	90
5.2.2.	Contraste de la hipótesis específica 1.....	92
5.2.3.	Contraste de la hipótesis específica 2.....	93
5.2.4.	Contraste de la hipótesis específica 3.....	94
5.2.5.	Contraste de la hipótesis específica 4.....	95
5.2.6.	Contraste de la hipótesis específica 5.....	97

5.3. Discusión de los resultados	98
Conclusiones	103
Referencias Bibliográficas	107
Anexos	110
Anexo 1: Carta de solicitud de información a la Municipalidad de San Isidro	110
Anexo 2: Estructura Orgánica – Municipalidad de San Isidro.....	111
Anexo 3: Gerencia de Fiscalización Administrativa.....	112
Anexo 4: Matriz de Consistencia de la Investigación	113
Anexo 5: Operacionalización de Variables de la Investigación	118
Anexo 6: Base de Datos de la Investigación	123
Anexo 7: Cuestionario para evaluar la Modernización de la Gestión Pública	125
Anexo 8: Juicio de Experto	130
Anexo 9: Resultados comparativos de los cinco 5 pilares de la Modernización de la Gestión Pública.....	134
Anexo 10: Cadena de Valor con las Actividades Recomendadas	135
Anexo 11: Propuesta para la Gestión de Calidad de servicio en la Gerencia de Fiscalización de la Municipalidad de San Isidro – Lima - Perú.....	136

Índice de Tablas

Tabla 1	Operacionalización de la variable: Modernización de la Gestión Pública	58
Tabla 2	Operacionalización de la variable: Competencias gerenciales	61
Tabla 3	Resultados de la validación de instrumentos según juicio de expertos ..	68
Tabla 4	Valores de confiabilidad en la prueba Alfa de Cronbach	69
Tabla 5	Valores de confiabilidad para el instrumento que mide modernización de la gestión pública.....	69
Tabla 6	Valores de confiabilidad para el instrumento que mide las competencias gerenciales	69
Tabla 7	Escala equivalente interpretativa	72
Tabla 8	Resultados de la Modernización de la Gestión Pública	72
Tabla 9	Resultados de la dimensión planes estratégicos y operativos.....	73
Tabla 10	Resultados de la Modernización de la Gestión Pública en la dimensión gestión por procesos y simplificación administrativa.....	74
Tabla 11	Resultados de la Modernización de la Gestión Pública en la dimensión presupuesto por resultados	75
Tabla 12	Resultados de la Modernización de la Gestión Pública en la dimensión servicio civil meritocrático	76
Tabla 13	Resultados de la Modernización de la Gestión Pública en la dimensión seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión.....	77
Tabla 14	Escala interpretativa de la variable Competencias Gerenciales	79
Tabla 15	Resultados de la variable Competencias Gerenciales	79
Tabla 16	Resultados de las Competencias Gerenciales en la dimensión comunicación eficaz	81
Tabla 17	Resultados de las Competencias Gerenciales en la dimensión liderazgo	82
Tabla 18	Resultados de la dimensión negociación y manejo de conflictos	83
Tabla 19	Resultados de las Competencias Gerenciales en la dimensión trabajo en equipo	84
Tabla 20	Resultados de las Competencias Gerenciales en la dimensión toma de decisiones	85
Tabla 21	Tabla de contingencia entre ambas variables	86

Tabla 22	Tabla de contingencia entre modernización de la gestión pública y las competencias gerenciales en su dimensión comunicación eficaz.....	86
Tabla 23	Tabla de contingencia entre la variable primera y las competencias gerenciales en su dimensión liderazgo	87
Tabla 24	Tabla de contingencia entre modernización de la gestión pública y la dimensión negociación y manejo de conflictos	88
Tabla 25	Tabla de contingencia entre la primera variable y las competencias gerenciales en su dimensión trabajo en equipo	89
Tabla 26	Tabla de contingencia entre la primera variable y las competencias gerenciales en su dimensión toma de decisiones.....	89
Tabla 27	Resultados del análisis de correlación de las variables de estudio.	91
Tabla 28	Resultados del análisis de correlación de la variable modernización de la gestión pública y la comunicación eficaz.	92
Tabla 29	Resultados del análisis de correlación de la primera variable y liderazgo.	93
Tabla 30	Resultados del análisis de correlación entre la primera variable y negociación y manejo de conflictos.	95
Tabla 31	Resultados del análisis de correlación entre la primera variable y el trabajo en equipo.....	96
Tabla 32	Resultados del análisis de correlación entre la primera variable y negociación y toma de decisiones.	97

Índice de Figuras

Figura 1. Resultados de la modernización de la gestión pública	72
Figura 2. Resultados de los planes estratégicos y operativos	73
Figura 3. Resultados de gestión por procesos, simplificación administrativa	74
Figura 4. Resultados de presupuesto por resultados.....	75
Figura 5. Resultados de servicio civil meritocrático	76
Figura 6. Resultados de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión	77
Figura 7. Resultados de la variable competencias gerenciales	79
Figura 8. Resultados de comunicación eficaz.....	81
Figura 9. Resultados de liderazgo	82
Figura 10. Resultados de negociación y manejo de conflictos.....	83
Figura 11. Resultados de trabajo en equipo	84
Figura 12. Resultados de toma de decisiones	85

Resumen

Referirnos a una gestión pública moderna, es centrarnos en un proceso permanente de actualización y mejora de las acciones administrativas de los recursos del Estado para satisfacer las necesidades de sus ciudadanos e impulsar el desarrollo del país. Pero para que esto se logre se debe promover un sistema de recursos humanos, funcionarios y servidores capacitados para el puesto. Que en el desempeño de sus funciones evidencien competencias para administrar adecuadamente los recursos financieros y humanos que se le asignen en este caso me estoy refiriendo a las competencias gerenciales.

Por ello, el propósito de estudio fue determinar si la modernización de la gestión pública está asociada a las competencias gerenciales que muestran los colaboradores de la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro. Con ello se buscó conocer el comportamiento que presentaba cada variable a partir del análisis de sus dimensiones.

Sobre la metodología empleada se ha de precisar que se ha tomado el método científico como método general y el descriptivo como método específico enmarcado en un diseño de investigación descriptivo correlacional, la población de estudio estuvo conformada por 110 trabajadores en la unidad de fiscalización administrativa de la municipalidad en mención. De ella se extrajo una muestra de 86 fiscalizadores a los cuales se les aplicó los cuestionarios con el propósito de recoger las opiniones y percepciones sobre cómo llevan a cabo el proceso de modernización de la gestión pública en esta institución a partir del Decreto Supremo N° 004-2013 de la Presidencia del Consejo de Ministros, asimismo se investigó sobre las competencias gerenciales que habían desarrollado los jefes de área y aplicaban en el desempeño de sus funciones. Los cuestionarios contenían una batería de 20 ítems. Antes de ser aplicados estos cuestionarios fueron validados por juicio de expertos y los niveles de confianza se hallaron mediante el coeficiente alfa de Cronbach igual a 0,928 y 0,936.

Se llegó a la conclusión de que un 27,9% de los encuestados, consideraban la modernización de la gestión pública en el nivel de inicio, lo cual reflejaba que había aspectos por mejorar en el servicio que brindan a los ciudadanos. Esa misma proporción consideraba que los jefes de área poseían un nivel bajo en la dirección a su personal. La correlación fue de 0,761 obtenido con la prueba estadística Rho de Spearman, demostrando una relación directa y moderada.

Palabras clave: modernización, gestión pública, competencias gerenciales, fiscalización.

Abstract

To refer to modern public management, is to focus on a permanent process of updating and improving the administrative actions of the resources of the State to meet the needs of its citizens and to promote the development of the country. But for this to be achieved, a system of human resources, officials and servers trained for the position must be promoted. That in the performance of their duties they demonstrate the competence to adequately manage the financial and human resources allocated to him in this case, I am referring to management competences.

Therefore, the purpose of the study was to determine whether the modernization of public management is associated with the management powers shown by the employees of the administrative audit unit of the Municipality of San Isidro. This sought to understand the behavior of each variable from the analysis of its dimensions.

On the methodology used it should be noted that the scientific method has been taken as a general method and the descriptive method as a specific method framed in a design of descriptive correlational research, the study population consisted of 110 workers in the administrative control unit of the municipality in mention. From it was drawn a sample of 86 auditors to which the questionnaires were applied for the purpose of collecting opinions and perceptions on how they carry out the process of modernization of public management in this institution as usual by Supreme Decree No. 004-2013 of the Presidency of the Council of Ministers, research was also done on the management skills developed by the area managers and applied in the performance of their functions. The questionnaires contained a battery of 20 items. Before these questionnaires were applied, these questionnaires were validated by expert judgement and confidence levels were found using the Cronbach alpha coefficient equal to 0.928 and 0.936.

It was concluded that 27.9% of respondents considered modernizing public management at the baseline, reflecting that there were aspects to be improved in the service they provide to citizens. That same proportion considered that area managers had a low level in the direction of their staff. The correlation was 0.761 obtained with Spearman's Rho statistical test, demonstrating a direct and moderate relationship.

Keywords: modernization, public management, managerial competencies, inspection area.

Introducción

El presente estudio constituye un informe sobre los niveles de asociación e interdependencia de dos variables, la modernización de la gestión pública y las competencias gerenciales. Para ello se ha analizado el proceso de modernización de la gestión pública que viene realizando la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro de Lima en el presente año. La política de modernización de la gestión pública alcanza a todas las entidades públicas que conforman el Estado, regulado por el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, sin que ello signifique restarle autonomía, sino que comprende un proceso continuo de mejora con el fin de que las acciones del Estado respondan a las necesidades de la ciudadanía, donde se evalúen permanentemente los resultados de las acciones y procedimientos administrativos para alcanzar mayor impacto positivo en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país.

Asimismo, se ha analizado la capacidad de manejo y dirección que tienen los líderes de equipo o jefes de grupo que integran a esta unidad, ya que se sabe que constituyen parte de la estructura superior en la organización teniendo que tomar decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal que labora junto a él. Por ello, en la actualidad se requieren gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimule su compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo.

Es así que, para conocer las percepciones en torno al tema, se ha recogido información a través de encuestas aplicadas a los mismos trabajadores de la unidad de fiscalización administrativa de este municipio para obtener mayor confianza y refleje fielmente la realidad estudiada. La medición de los niveles alcanzados en ambas variables constituye una actividad importante ya que ha permitido identificar las fortalezas y debilidades del servicio que se brinda en la unidad de fiscalización administrativa, en contraste con las competencias que

posee su mismo personal que la direcciona. Es así que para brindar una mejor comprensión del contenido, el informe de investigación se ha organizado en cinco capítulos:

Capitulo I. Presenta el planteamiento del problema, la formulación del problema, la determinación de los objetivos de estudio, la justificación y las limitaciones del estudio.

Capitulo II. Informa el marco teórico que ha sustentado las variables, los antecedentes del estudio y la definición de términos relacionados al tema.

Capitulo III. Está relacionado a las hipótesis, así como la operacionalización de las variables.

Capitulo IV. Contiene la metodología del estudio, el diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y también las de análisis de los datos obtenidos.

Capitulo V. Presenta los resultados descriptivos e inferenciales que se han obtenido en el estudio, así como la contrastación de las hipótesis, la discusión de los resultados, las conclusiones obtenidas y las sugerencias formuladas a partir de los resultados encontrados.

Y finalmente se han considerado las referencias bibliográficas de los textos consultados y los anexos de la investigación para una mayor comprensión del tema.

Capítulo I

Planteamiento del Estudio

1.1. Planteamiento y formulación del problema

1.1.1. Planteamiento del problema

En los últimos años los países de América Latina y el Caribe se vienen aplicando políticas fiscales direccionadas a mejorar la economía. No obstante, estas políticas, tienden a aumentar la desigualdad de los ingresos de la población, en virtud de que no se observa el retorno de las imposiciones fiscales en beneficios sociales. Sobre el particular la OCDE (2016) señala lo siguiente:

“.....todavía no se aprecia una adecuada distribución de los beneficios sociales, los cuales no han sido del todo efectivos en países de América del Sur. Un claro ejemplo de ello son los sectores de salud y educación, que todavía se necesita mejorar a pesar de los esfuerzos ya realizados” (OCDE, 2016, p.12).

Lo expuesto evidencia que, en los países de América Latina, las imposiciones fiscales no han sido suficientes hasta hoy, siendo necesario una adecuada redistribución de los ingresos, y el monitoreo de la calidad del servicio público. La calidad del servicio público se ve reflejada cuando los bienes y servicios que presta el estado satisfacen las demandas sociales, es decir suministra a las personas lo que éstas esperan obtener (Subgerencia de calidad de atención al ciudadano PCM, 2019).

En efecto, muy pocos países de América Latina realmente han modernizado su gestión pública, como es el caso del Perú, todavía se puede observar que existen sistemas de administraciones públicas que no poseen una cultura organizativa articulada y edificada sobre

valores públicos. Prueba de ello es que las instituciones públicas están prácticamente sometidas por la política y sus intereses individuales, al decir de (OCDE, 2016):

“El servicio público sigue representando para los gobernantes un recurso que permite promover empleos para sus militantes más activos del partido y, por consiguiente, está totalmente sobrepoblado, por lo tanto, no se fundamentan ni en la productividad ni en la calificación del empleado” (p.15)

Cabe señalar que la filosofía y praxis de la calidad del servicio público peruano, se recoge en la Política Nacional Modernización de la Gestión Pública, 2013 , la cual destaca los aspectos por mejorar en la gestión pública peruana, a saber: eficiencia en el sistema de planeación, articulación con el presupuesto público nacional, mejoramiento de las estructuras organizativas, mejoramiento de procesos, infraestructura física-tecnológica, adecuada gestión de recursos humanos, adecuada gestión logística. Asimismo, una limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos. Esto aunado a la necesidad de lograr una mayor articulación intergubernamental e intersectorial, corresponde a los desafíos de cara a la modernización de la Gestión Pública en todos sus estamentos.

Ahora bien, la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, es la encargada de velar por el cumplimiento de las disposiciones administrativas que deberán cumplir las empresas públicas y privadas o personas particulares que corresponden al ámbito de la circunscripción territorial de esta localidad. Los fiscalizadores que son los encargados de realizar operativos de control son los responsables de verificar en el mismo campo, que las normas (obligaciones y prohibiciones) establecidas se cumplan de manera obligatoria. Por ello en las visitas que realizan en

los comercios públicos o privados, buscan promover el funcionamiento formal, con la documentación respectiva al servicio o producto que brindan al público, bajo los estándares de calidad, para disminuir los riesgos de insalubridad.

Cabe destacar, que en la actualidad la unidad de fiscalización administrativa es una gerencia adscrita a la gerencia Municipal de San Isidro y como tal su gestión contribuye a la gestión municipal. En ese sentido vale señalar, que, de 868 reclamos presentados a la Gerencia Municipal, 269 (30.99 %) son atribuibles a la Gerencia de Fiscalización Administrativa (Libro de reclamaciones entre 19/12/2019 al 19/01/2020.: Subgerencia de Desarrollo Corporativo-Secretaría General – módulo SITDAC).

Por otra parte, una de las principales atribuciones de la Gerencia de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro, es salvaguardar el espacio público. Esto significa que debe velar por el libre tránsito peatonal y vehicular, así como también por la salubridad del medio ambiente y comercio en general.

En relación con los espacios públicos, el diario “Comercio (2019) informó que hay más de dieciséis parqueadores informales en San Isidro, y destaca al menos 50 denuncias (de propietarios de vehículos) cuyas unidades fueron dañadas por negarse a pagar a los parqueadores informales.

Otro aspecto que caracteriza la situación arriba mencionada es el crecimiento del comercio ambulatorio, la mayoría ubicados al paso del transeúnte, con las implicaciones sociales y ambientales que acarrea. Por ejemplo, para el 2018 la cantidad de establecimientos ubicados en la vía pública ascendía a 43, de acuerdo con el padrón de la municipalidad de San Isidro (portal de transparencia, 2018).

En otros casos, las autoridades municipales ensayaron con medidas transitorias referentes al comercio ambulatorio, como el de permiso para ejercer el comercio por tiempo determinado, horario variable y sin lugar fijo, pero respetando las zonas no autorizadas. En la mayoría de los casos no rindieron resultados positivos, por no contar con una normativa acorde a las circunstancias, esto según el mismo diario de noticias

En resumen, a los parqueaderos ubicados en zonas no autorizadas que menciona el diario, se le suma el posible incremento de los negocios ubicados al paso de la vía pública, **informales no autorizados** que no son empadronados.

Las situaciones mencionadas saturan los espacios públicos, atentando contra la tranquilidad y salud emocional de los habitantes, debido a la dificultad de transitar sosegadamente por el distrito. Por otra parte, atenta contra el libre tránsito peatonal y vehicular, así como también contra la paz de los habitantes de San Isidro, convirtiéndose en un foco permanente de conflicto.

En materia de salubridad y normas municipales de establecimiento comerciales formales, las principales actividades que realizan la unidad de fiscalización administrativa son las supervisiones, y consecuente emisiones de notificaciones (de incumplimiento) y resoluciones de sanción, la primera **se incrementó** en 524.7%, y la segunda en un 34.7% durante 2020, según el reporte estadístico de la Gerencia de Fiscalización Administrativa (2019-2020).

Destaca el mismo reporte 2195 establecimientos sancionados y 937 notificaciones, evidenciándose que las sanciones duplican las notificaciones, **además que el número de establecimientos sancionados se incrementan en cada año**. Las sanciones van

desde multas, cierre temporal, suspensión definitiva de la licencia. Consecuentemente las medidas que se aplican en su **mayoría son transitorias y coercitivas**, que no representan un salto cualitativo a las soluciones, y cuyo impacto a la comunidad esta mediado por el grado educativo, habilidades interpersonales y comunicativas del fiscalizador de turno, vale decir el que supervisa, levanta la notificación y posteriormente entrega la resolución (Reporte estadístico de la Gerencia de Fiscalización Administrativa, 2019-2020).

En este punto, cabe destacar y tal como lo evidencian las estadísticas, los indicadores prestablecidos y empleados para la planificación y monitoreo de la gestión, son en su mayoría cuantitativos, tendientes a la sanción tales como: el número de inspecciones para verificar el cumplimiento de las disposiciones municipales, numero de notificaciones, número de resoluciones de sanción, numero de recursos de consideración, numero de charlas informativas, entre otros, evidenciándose la falta de otros indicadores de naturaleza cualitativa.

Por ello el propósito de este estudio es determinar la relación entre la Modernización de la GP y las Competencias Gerenciales en la Gerencia de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro. Asimismo, caracterizar cada una de las dimensiones de las variables a la luz de las nuevas normas del estado, que siendo aplicadas en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, permitirán la mejora continua.

Cabe señalar que el proceso de modernización de la gestión del estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

Es así como el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM establece entre los objetivos específicos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública son: a) El Estado debe estar al servicio de la ciudadanía. b) Contar con canales efectivos de participación ciudadana. c) Un servicio descentralizado y desconcentrado. d) Transparencia en la gestión. e) Contar con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados. f) Una gestión pública fiscalmente equilibrada. La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública establece que la gestión pública moderna es una **gestión orientada a resultados** entendiendo por ésta a una gestión en la que los funcionarios públicos se preocupan por entender las necesidades de los ciudadanos” (D.S. N° 004-2013-PCM, P.10).

Lo expuesto en el párrafo anterior, evidencian que uno de los aspectos para transformar los insumos en bienes y servicios satisfactorios para los ciudadanos (al menor costo posible), es la articulación de procesos (empleo de tecnología) y de personas. en todos los niveles de la organización. De allí que además de determinar la relación probabilística entre *la Modernización de la Gestión Pública y las Competencias Gerenciales*, en la investigación se realizará un diagnóstico de cada una de las variables. En particular se verificará el nivel de logro de la Modernización de la Gestión Pública en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, a la luz de los requerimientos **para cada pilar o dimensión de los cinco** establecidos en el Decreto Supremo número 004-2013.

1.1.2. Formulación del problema

A. Problema General

¿Qué relación tiene la modernización de la gestión pública con las competencias gerenciales que muestran los trabajadores en

la Unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima 2020?

B. Problemas Específicos

- a. ¿Qué relación tiene la modernización de la gestión pública con las competencias de comunicación eficaz que muestran los trabajadores en la Unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro Lima 2020?
- b. ¿Qué relación tiene la modernización de la gestión pública con las competencias de liderazgo que muestran los trabajadores en la Unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima 2020?
- c. ¿Qué relación tiene la modernización de la gestión pública con las competencias de negociación y manejo de conflictos que muestran los trabajadores en la Unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima 2020?
- d. ¿Qué relación tiene la modernización de la gestión pública con las competencias de trabajo en equipo que muestran los trabajadores en la Unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima 2020?
- e. ¿Qué relación tiene la modernización de la gestión pública con las competencias de toma de decisiones que muestran los trabajadores en la Unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima 2020?

1.2. Determinación de objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la modernización de la gestión pública y las competencias gerenciales que muestran los trabajadores en la

Unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima 2020

1.2.2. Objetivos específicos

- a. Identificar la relación entre la modernización de la gestión pública y las competencias de comunicación eficaz que muestran los trabajadores en la Unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima 2020.
- b. Identificar la relación entre la modernización de la gestión pública y las competencias de liderazgo que muestran los trabajadores en la Unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima 2020.
- c. Identificar la relación entre la modernización de la gestión pública y las competencias de negociación y manejo de conflictos que muestran los trabajadores en la Unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima 2020.
- d. Identificar la relación entre la modernización de la gestión pública y las competencias de trabajo en equipo que muestran los trabajadores en la Unidad de Fiscalización Administrativa de San Isidro, Lima 2020.
- e. Identificar la relación entre la modernización de la gestión pública con las competencias de toma de decisiones que muestran los trabajadores en la Unidad de Fiscalización Administrativa de San Isidro, Lima 2020.

1.3. Justificación e importancia del estudio

Desde el punto de vista social, la presente investigación es de suma relevancia en la medida en que contribuirá a mejorar la atención a los usuarios en el acceso a los servicios públicos que brinda la Unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San isidro, partiendo de un nuevo enfoque del servicio público, centrado en la atención al ciudadano. Esto a partir de una serie de demandas sociales que muestra la población por el

incumplimiento de las normas municipales en materia de actividades comerciales, industriales y de servicios.

Asimismo, representa una contribución a la gerencia de fiscalización administrativa de San Isidro, por cuanto los indicadores que se emplearán en el diagnóstico proporcionarían resultados cuantitativos y cualitativos que son un reflejo del estado actual de la gestión, y con ellos se derivan elementos para la reflexión y cambio. Las recomendaciones que se derivarán en el presente estudio podrán ser replicadas a otras gerencias de fiscalización administrativa, particularmente en los distritos fronterizos.

Desde el punto de vista teórico, el presente estudio permitirá realizar un análisis de los enfoques teóricos y de las normas legales que regulan el acceso a las políticas públicas en América Latina y también el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM relacionado con “La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el Perú” y otros documentos afines, con el propósito de reorientar, capacitar y reformar la atención en el municipio.

Desde el punto de vista metodológico, se espera que los instrumentos de investigación empleados en este estudio permitirán a futuras investigaciones realizar otras réplicas en estudios relacionados con el análisis de las variables analizadas en la presente, ampliando así el alcance y análisis al que se espera llegar en este campo de investigación.

Desde el punto de vista legal o normativo, el estudio se encuentra amparado en el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que sustenta la política de modernización de la gestión pública alcanza a todas las entidades públicas que conforman el Estado, estableciendo la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país. Siendo el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú

Desde el punto de vista investigativo: constituye un aporte al campo de las ciencias administrativas y a los lineamientos de gestión pública, ya que pone

en evidencia la realidad problemática y las formas en que se viene aplicando la modernización de la gestión pública en las entidades del Estado a fin de mejorar el servicio que brindan a la ciudadanía y de implementar mejor las normas y los mecanismos de regulación desde las altas esferas de poder del Estado hasta las más pequeñas que tienen contacto directo con la población.

1.4. Alcances y limitaciones de la investigación

Alcance social: Los resultados obtenidos en este estudio se infieren sobre el entorno laboral en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro. Por lo tanto, permitirá reflexionar sobre los servicios públicos que brinda la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, partiendo de un nuevo enfoque del servicio público, centrado en la atención al ciudadano.

Alcance geográfico: La investigación ha permitido realizar conclusiones que tienen alcance a todas las municipalidades de la ciudad de Lima, de acuerdo con lo que establece la constitución y sus respectivas Leyes Orgánicas tienen autoridad para formular políticas en los asuntos de su competencia para el ámbito territorial de su jurisdicción, siempre dentro del marco de las políticas nacionales. Ya que las normas que regulan la modernización de la gestión pública son de alcance a todas las entidades públicas que conforman el Estado,

Alcance temporal: Es una investigación descriptiva correlacional que solo responde al momento de aplicación de los instrumentos, en este caso responde al presente año 2020 ya que la muestra conformada por fiscalizadores ha brindado información que responden a su realidad laboral en la actualidad.

Limitaciones de tiempo: debido a que recoge información actual, correspondiente a la fecha en que se aplica, teniendo en cuenta que las percepciones de los trabajadores que laboran en la unidad de fiscalización

administrativa de la Municipalidad de San Isidro, podrían variar o ser diferente en otro tiempo.

Limitaciones de espacio: porque se ubica solo en el entorno laboral de la Municipalidad de San Isidro – Lima.

Limitaciones de tamaño de muestra: porque los resultados serán inferidos solo para los trabajadores de esta organización laboral.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Nacionales

Velásquez, J. (2017) con la investigación titulada “Incidencia de la nueva gestión pública en la cultura organizacional de la Dirección Desconcentrada de Cultura - Ancash, 2017”. Sustentada en la Escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo, para optar el grado de maestro en gestión pública. El objetivo general es determinar la aplicación de la nueva gestión pública en la cultura organizacional y la incidencia de la cultura descentralizada- Ancash, 2017. La investigación fue de tipo cuantitativa y de diseño correlacional. La muestra tomada fue no probabilística, cuyos miembros corresponde a un grupo de acuerdo a la realidad en estudio, integrado por 51 trabajadores de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Ancash. Teniendo en cuenta las características de una población limitada, todos los trabajadores que constituyen la población se consideran censales o poblacionales. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta como son: El cuestionario de la Nueva Gestión Pública, conformado por 20 ítems, distribuido en seis dimensiones y el cuestionario de Cultura Organizacional conformada por 20 ítems organizado en cuatro dimensiones. La validez de los instrumentos se determinó en base a juicio de expertos y la confiabilidad a través de la prueba estadística del Alpha de Cronbach, con un índice para el cuestionario de la nueva Gestión Pública de $\alpha = 0.881$ y para el cuestionario de Cultura Organizacional un índice de $\alpha = 0.825$ De los resultados conseguidos, el coeficiente Pearson obtuvo el valor de $r = 0,666$ lo cual indica que existe una correlación positiva mediana y significativa entre las variables nueva gestión pública y cultura organizacional de la

Dirección Desconcentrada de Cultura de Ancash – 2017, con un nivel de confianza de 0.881 y 0.749 respectivamente.

García, G. (2018) esta investigación se enfoca en evaluar el “El rol de la gestión del conocimiento en el proceso de modernización de la gestión pública peruana (2011-2016)” sustentada en la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

La finalidad de este Estudio fue entender lo que se busca con políticas de gestión de conocimiento en la administración pública peruana, tema que cuenta con escasa investigación. Particularmente, es documentada cómo la gestión del conocimiento fue incorporada en la agenda y diseño de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el período 2011 – 2016, como discurso y práctica. De acuerdo con la estructura de gestión, La gestión de conocimiento busca, mejorar la productividad organizacional, y acorde a sus estrategias de trabajo se puede involucrar, aprovechando la experiencia y el conocimiento del personal, de esta manera se consigue habilitar espacios para la generación de ideas o la introducción de sistemas de información que incorporen el llamado “conocimiento tácito”, de los expertos de una organización. A través de un estudio de caso, la presente investigación describe las expectativas de quienes diseñaron la referida Política al introducir el concepto de gestión del conocimiento como parte de los lineamientos. Además, se analizan los avances en la implementación de los instrumentos de gestión relacionados.

Como principales conclusiones, se reconoce la introducción de la gestión del conocimiento como una idea novedosa en el desarrollo de un marco orientado a resultados que permita mejorar la gestión de instituciones públicas peruanas. Sin embargo, no existió una implementación concreta para la disponibilidad de herramientas y

protocolos, a fin de introducir la gestión de conocimiento en la operación directa de las entidades públicas.

Álvarez, J. (2017) con la investigación titulada “Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016”. Sustentada en la Escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo, para optar el grado de maestro en educación. Se trata de un estudio descriptivo relacionado no experimental cuyo objetivo es determinar la relación entre las variables de investigación. El método que se utilizó es el hipotético deductivo. El universo poblacional está conformado por las instituciones educativas correspondientes a la UGEL 04 del distrito de Comas, de la cual se tomó a tres instituciones de la Red 27 de las cuales se seleccionó a la muestra, quedando conformada por 112 docentes de las tres instituciones: Primera: I.E.I. Estados Unidos, la I.E. “Peruano Suizo” y la I.E. 3082 “Señor de los Milagros” todas en el distrito de Comas. Los resultados muestran que según el coeficiente de correlación de Pearson de 0,657 y $p = 0,000$, la variable de capacidad de gestión está relacionada con la variable de gestión administrativa. Muestra la correlación directa de variables, es decir, las mejores capacidades de gestión que poseen los directores llevarán a cabo eficazmente la gestión de proyectos institucionales. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa, lo que confirma que las capacidades de gestión de variables y la gestión de PEI están relacionadas.

Chancha, T. (2018) realizó una investigación titulada “Modernización de la gestión pública y descentralización en el gobierno regional de Huancavelica, 2018” para optar el grado académico de maestría en gestión pública en la Universidad César Vallejo. El objetivo ha sido determinar la relación existente entre la Modernización de la Gestión Pública y descentralización en el Gobierno Regional de Huancavelica. La muestra fue conformada por 109 trabajadores, con un diseño no

experimental – transversal – correlacional, la técnica utilizada fue la encuesta, para ello se emplearon instrumentos estructurados tipo cuestionario. Lo cual resultó que en el gobierno regional de Huancavelica existe una relación significativa entre la modernización de la gestión pública y la descentralización, por lo tanto, se verifica probando hipótesis para lograr las metas planteadas en el estudio. La conclusión es que, la descentralización abarca factores que interpretan la modernización de la gestión pública y apunta a mejorar los servicios a la población.

Cárdenas, N. (2018) realizó una investigación titulada “Modernización de la Gestión Pública y Cumplimiento de Obligaciones Ambientales Fiscalizables aplicables a la minería en la Organización de Evaluación y Fiscalización Ambiental. Para optar el grado de maestra en gestión pública en la Universidad César Vallejo. El objetivo general de la investigación fue determinar la relación entre la Modernización de la Gestión Pública y el Cumplimiento de las Obligaciones Ambientales Fiscalizables aplicables a la minería. El tipo de investigación fue básica, de enfoque cuantitativo, alcance correlacional, y diseño transversal.

Para ello se aplicaron encuestas a una muestra de 113 colaboradores que laboran en las distintas direcciones (Evaluación, Supervisión y Fiscalización, Sanción y Aplicación de incentivos) del sector minería del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA). Los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios aplicados a funcionarios y servidores públicos. Para la validación de los cuestionarios se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad el Alfa de Cronbach que resultaron de 0.882 y 0.916 respectivamente. Para determinar la relación entre Modernización de la Gestión Pública y el Cumplimiento de las Obligaciones Ambientales Fiscalizables se calculó el coeficiente de correlación de Spearman (Rho) que resultó de 0.550 con un nivel de significación bilateral de $0,000 < 0.01$.

Los resultados evidenciaron que existe una relación positiva y moderada entre ambas variables, vale decir la *Modernización de la Gestión Pública* es directamente proporcional al *Cumplimiento de Obligaciones Ambientales Fiscalizables* aplicables a la minería en el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental.

Lo expuesto es indicativo que la incorporación de mejoras a la Modernización de la Gestión Pública redundará de manera positiva y favorable al Cumplimiento de las Obligaciones Ambientales en el ámbito de la minería. Destacándose que uno de los ítems de mayor incidencia en el cumplimiento de las obligaciones ambientales corresponde a la disponibilidad de indicadores tangibles para la fiscalización y monitoreo de las labores mineras en el marco de la modernización de la Gestión Pública

Por otra parte, en la citada investigación quedó pendiente el análisis de riesgos y bioseguridad en labores mineras, así como las propuestas de infraestructuras para el desalojo seguro de relaves mineros.

2.1.2. Internacionales

Ramírez, C. (2017) con el estudio titulado “Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano” sustentada en la facultada de ciencias económicas y sociales de la Universidad de Carabobo de Venezuela para optar el grado de doctor en ciencias administrativas y gerenciales. El propósito ha sido acreditar una propuesta para el avance de las capacidades de gestión de relaciones interpersonales de los empresarios venezolanos; basado en la epistemología de las capacidades administrativas y de gestión. Dicha investigación tiene características cualitativas, bibliográficas y de dominio, además de ser un nivel descriptivo, describe las capacidades de gestión utilizadas por los empresarios venezolanos en la toma diaria de decisiones a través de métodos teóricos. A través de la hermenéutica,

se analiza la evidencia fenomenológica para comprender y explicar la realidad y los antecedentes de los administradores venezolanos. Para este fenómeno, se requirió la colaboración de siete proveedores de información importantes, compuesta por gerentes, consultores y académicos de empresas cotizadas, empresas privadas e instituciones académicas del país; con entrevistas semiestructuradas y con el análisis de contenido. Logrando su clasificación, explicación, y contrastación; con el fin de consolidar el conocimiento científico que incluye la hipótesis de la investigación. Este trabajo nos posibilita recapacitar sobre la necesidad de mejorar el estilo de gestión basado en la existencia de empresas venezolanas y comprender cómo convertirse en gerentes al hacer la gestión a través de un proceso reflexivo que les permite transformarse en gerentes de nuevas formas de vida, de una manera humana; comprender y practicar la gestión, enfatizando la conciencia de los gerentes sobre su propio desempeño y la realidad del país de fondo; expresando la ontología y la teoría del valor inherente al rol del gerente; por esta razón, a nivel representativo, debe aprender a convertirse en un gerente para representar adecuadamente.

Socha, J. (2017) con la investigación titulada “Habilidades gerenciales fundamentales en la toma de decisiones en una organización”. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de especialista en alta gerencia en la facultad de estudios a distancia de la Universidad Militar Nueva Granada. La finalidad fue describir la relación entre las habilidades de gestión y la toma de decisiones de la organización laboral. El tipo de investigación es de relevancia descriptiva, por esta razón, las opiniones de los participantes en la agencia estatal se analizan para dos variables de investigación. Por otro lado, las habilidades sociales tienen habilidades positivas de comunicación, y algunos de los beneficios se harán públicos, esto se basa en el respeto y la comprensión de los demás, usándolo como el cimiento de la resolución de conflictos y logrando resultados

operativos reales que produzcan un buen ambiente de trabajo, apoyado en el vínculo de construir amistad y luchar por el mismo objetivo, también analizará la capacidad del trabajo en equipo, siendo la motivación como la herramienta fundamental para promover el desarrollo de la competencia y su competitividad. El factor principal de nuestros participantes es comprender la escala de necesidades basadas en la teoría de Abraham Maslow, como las necesidades de fisiología, seguridad, sociedad, autoestima y autorrealización, la cual una vez que se satisfacen las necesidades principales, el ser humano es difícil satisfacer a los demás. Por consiguiente, después de detallar las principales habilidades de gestión que los gerentes deben adquirir, se establecerá una conexión entre ellos y la firmeza en sus decisiones.

Auad, V. (2017) con la tesis titulada “Modernización y mejoramiento de la gestión en el sector público: Una mirada desde la innovación participativa” realizada para optar al grado de magíster en políticas públicas en la Universidad del Desarrollo de Chile. El trabajo de investigación revela los resultados del programa piloto iniciado por el Ministerio de hacienda en 2012 y 2014, que incluyó la participación de 168 sectores públicos. Al medir los indicadores internos de gestión y bajo la supervisión del viceministro de cada cartera de inversiones, los indicadores mejoraron significativamente y, más aun con la adhesión plena de los participantes relacionados con la gestión. Así nació una competencia de innovación destinada a identificar un margen de mejora dentro de la organización, aumentando así la eficiencia de los recursos y un óptimo servicio de calidad a los ciudadanos de parte del Estado. La conclusión que se ha sacado es: Con respecto a la modernización de la gestión pública en el país, es obvio que el mecanismo de modernización establecido hoy está sujeto a cuestiones distintas de su función original y está restringido por él, como los requisitos salariales para los funcionarios del Estado. Por consiguiente, un programa nacido para modernizar

la gestión estatal se enfrenta a este tipo de falla salarial, y por lo que se ha desviado de su objetivo y se ha convertido en una herramienta de gestión arraigada en el país. Siendo un tema importante para la administración pública la fecha para eliminarlo.

Reyes, K. (2016) con la tesis titulada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional”, sustentada en la facultad de humanidades de la Universidad Rafael Landívar de México, para optar el grado de magister en administración. El estudio fue realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango). El propósito de esta investigación es demostrar la relación entre las habilidades de gestión y el desarrollo organizacional, y llevarla a cabo con los gerentes de hoteles registrados en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango. Para lograr este objetivo, se realizó una escala Likert para medir la relación entre las variables de investigación. Los resultados de la encuesta basados en el método proporcional son importantes y confiables porque estas declaraciones miden con precisión las habilidades de gestión y el desarrollo organizacional. Si se repite el cuestionario, los resultados serán los mismos o semejantes. Esto demuestra que existe un vínculo entre las habilidades de gestión y el desarrollo organizacional. Además, la conclusión es que, para las compañías hoteleras, los gerentes deben usar sus conocimientos, especialmente las habilidades, para guiar a los empleados a lograr objetivos establecidos, aumentando así la productividad de la compañía. Se propone una guía de cuatro tipos de medidas de incentivos para permitir a los gerentes mejorar sus habilidades a través de varias actividades para reflejar que el desarrollo de la organización se puede lograr después de poner en práctica las habilidades que tienen.

Sosa, J. (2015) con la investigación titulada “Democracia, descentralización y cambio en las administraciones públicas de

México (1982-2010)” investigación realizada para optar al grado de doctor en la Universidad Complutense de Madrid en la facultad de ciencias políticas y sociología. Precisamente de acuerdo con el desarrollo de la gestión pública más moderna y adoptando con precisión el nuevo paradigma de transparencia, gestión de resultados y gestión de evaluación, se realizó este trabajo de desempeño institucional. Siendo el objetivo específico el proporcionar una perspectiva amplia sobre la evolución del sistema administrativo de México desde 1982 hasta 2012, en función de técnicas de análisis documentado. El trabajo de investigación tiene un nivel descriptivo simple, la cual refleja a México y sus políticas públicas adoptadas. La investigación se basa en el hecho de que los cambios en la administración pública de México tuvieron tres procesos simultáneos: 1) la democratización del sistema político de México; 2) la descentralización de las funciones y recursos del gobierno en un estado que disfruta del poder durante todo el siglo XX. y 3) la aceptación de algunos valores y prácticas de gestión incluidas en el proceso de reforma de la administración pública global. La conclusión es que después de algunos intentos aislados y desconectados entre los años setenta y noventa, el gobierno federal en el nuevo siglo está mejorando en su desempeño y en la rendición de cuentas, evaluando el desempeño y en su gestión basada en resultados. Además de asociarse con organizaciones internacionales como el BID, el BM y la OCDE

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teorías relacionadas a la modernización de la gestión pública

A. Definiendo la gestión pública.

Crosby (2011) sostiene al respecto: “Cuando hablamos de gestión pública o de administración pública nos referimos a la implementación de las políticas gubernamentales, o sea, a la aplicación de los recursos del Estado con el objetivo de fomentar el desarrollo y el estado de bienestar en su población. También

se denomina gestión pública a la carrera universitaria que forma profesionales en las teorías, herramientas y prácticas que atañen a las políticas públicas de una nación” (p.57).

Aunque la gestión pública y la administración pública no son conceptos completamente similares, a menudo se utilizan como sinónimos. Su disimilitud se encuentra en que el primer término hace referencia al conocimiento y la conceptualización, mientras que el segundo suele referirse a aspectos prácticos y reales. Pero en ambos casos, conlleva a administrar los recursos nacionales.

Según Iguñiz, (2015) menciona que: “El estudio de la gestión pública aspira, además, a construir métodos de mejoramiento de lo público, que va a permitir eliminar las normas que entorpecen la vida económica y social, mejorar las que resultan necesarias y sustituir las obsoletas por versiones más al día”. (p.36). La cual va a establecer un modelo de gestión pública más efectivo, que permita generar democracia y reducir la incidencia de corrupción.

B. Definiendo la modernización de la gestión pública.

De acuerdo con el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM del año 2013 al respecto sostiene:

“La política nacional de modernización de la gestión pública en el Perú establece que debe estar dirigida a resultados entendiendo por ésta a una gestión en la que los funcionarios públicos se preocupan por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos operativos o misionales como los de apoyo o soporte con el fin de transformar los insumos en bienes y servicios que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible”. (p.29).

Hay mucho por hacer desde el plano profesional para revolucionar el aparato estatal que organiza nuestro país. Hablar del contexto en el que se desarrolla la gestión pública obliga a hablar del déficit económico que generan los funcionarios estatales involucrados con la corrupción y las malas praxis.

En consecuencia, la “gestión pública es un medio que se vincula con los valores de las instituciones públicas, por lo que la efectividad no es solo el resultado de la tecnología y los medios técnicos, sino además del resultado de la orientación institucional para consolidar la implementación de la calidad de vida y el bienestar común ”.

“La modernización de la gestión pública se convierte en un repertorio importante de instrumentos que se aplican para desarrollar las fuerzas productivas, obteniendo resultados que tienen efecto directo en la vida social y, en ese sentido, sí alude a la calidad de los métodos relacionados con el cómo gobernar y cómo administrar la sociedad”. (Crosby (2011, p.107).

Por ello, los recursos son fundamentales para determinar la relación directa entre la calidad de las políticas públicas y la utilidad en los ámbitos económico y social que estructuran el estilo de vida de la sociedad moderna.

2.2.2. Dimensiones de la modernización de la gestión pública.

A. Dimensión 1. Planes estratégicos y operativos

“El planeamiento estratégico parte de considerar las prioridades del país y de sus ámbitos de gobierno central, regional y local. Es, además, un proceso en el que cada institución, además de considerar los compromisos políticos y los mandatos de los planes gubernamentales, reflexionan rigurosamente sobre los

temas del entorno” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, p.29).

Los temas en los que las entidades nacionales deben enfocar sus planes estratégicos son: i) sobre la oportunidad o la necesaria intervención estatal, y el riesgo de mal proceder del sector público;

ii) sobre el entorno macroeconómico, legal, político e institucional;

iii) según los requisitos de los ciudadanos en los que deben participar; iv) ¿Cómo la sociedad organizacional aborda estos requisitos ciudadanos?; v) en la forma en que el país satisface estas necesidades, qué políticas y estrategias adopta, las instituciones involucradas, sus resultados e impactos, y las lecciones que ha aprendido del pasado.

Como resultado de este proceso, “el plan estratégico debe contener tanto las metas del gobierno como las metas generales de la entidad, las cuales se manifiesta como los resultados que desea lograr relacionados con las necesidades de los ciudadanos”. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, p. 30).

B. Dimensión 2. Gestión por procesos, simplificación administrativa

Según la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) la gestión por procesos viene a ser: “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”. (p.32)

Se podría decir que un proceso es una serie de actividades en la cual convierten los ingresos o insumos (solicitudes de bienes y/o servicios), en un producto final (entregas de los bienes y/o servicios) con un agregado de valor en cada etapa de la cadena, como su calidad, precio, celeridad, bienestar, conveniencia y otras mejores condiciones.

“Las organizaciones modernas estudian estrictamente cómo optimizar, formalizar y automatizar sus procesos internos, siendo una pieza en la cadena de valor. Los recursos (insumos) esenciales para optimizar la cadena de valor son el personal (conocimiento), la infraestructura (instalaciones), los equipos, las técnicas y métodos, y las finanzas”. (Dassen, 2013, p. 152).

C. Dimensión 3. Presupuesto por resultados

La Presidencia del Consejo de Ministros (2013) al respecto sostiene: “Un Estado moderno al servicio del ciudadano, además de objetivos claros, requiere que sus presupuestos sean asignados también con orientación a resultados, es decir, en función a los productos que los ciudadanos esperan recibir para satisfacer sus demandas. Sobre todo, considerando que los recursos son escasos, lo cual obliga a priorizar. En ese proceso la transparencia y rendición de cuentas son sumamente importantes en los procesos de asignación y evaluación del destino de los recursos”. (p.30)

Lo cual conlleva a cooperar a una gestión dirigida a resultados, y es posible lograr grandes cambios en la gestión pública, desde una administración acostumbrada a examinarse en el proceso presupuestario y su pasividad de lograr mejores resultados para la ciudadanía. Esto ayudará a reducir la brecha en la calidad y cobertura de su infraestructura y los servicios públicos, aumentando así la eficiencia económica, manteniendo el

equilibrio fiscal y fortaleciendo los vínculos entre todas las entidades públicas del Estado.

Desde 2007, el Ministerio de Economía y Finanzas impulsa este proceso a través de planes presupuestario, que tiene como objetivo contribuir a la mejora de la eficiencia y eficacia del gasto público a través de la conexión completa entre los recursos públicos, los productos y resultados planteados, con la finalidad de beneficiar al ciudadano

D. Dimensión 4. Servicio civil meritocrático

“Los servidores del Estado están sometidos al escrutinio público y deben ejercer sus responsabilidades con integridad y neutralidad, asegurando además como resultado el mayor valor público posible en beneficio de las personas, lo que agrega complejidad a la definición de sus perfiles y a la evaluación de su desempeño” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, p.44).

El motivo de la gestión pública es servir a la ciudadanía. Esto quiere decir que el Estado y sus entidades deben determinar sus prioridades e intervenciones en función de las necesidades de la ciudadanía, y establecer funciones y procesos de gestión sobre esta base, que les permitan utilizar sus recursos y capacidades existentes para responder mejor a estas necesidades todo el tiempo.

Esto significa modificar la secuencia habitual de razonamiento en la gestión pública peruana, es decir pasar de un modelo de oferta limitado por la racionalidad del Estado, su organización y servidores, a un modelo de demanda que parte y busca desde las necesidades y preferencias de los ciudadanos y de incrementar el valor público en todas las intervenciones estatales.

La Presidencia del Consejo de Ministros (2013) al respecto sostiene: “los regímenes tradicionales de recursos humanos se orientaron hacia la uniformidad y control central como protección frente a la arbitrariedad, politización y búsqueda de rentas en la administración pública. Sin embargo, se ha comprobado que estos sistemas usualmente no logran introducir mayor meritocracia y hacen más rígida la gestión de las personas. Una mayor rigidez no eleva el cumplimiento ni reduce la corrupción, pero sí puede llevar a la ineficiencia y parálisis”. (p.45)

Los hechos han demostrado la necesidad de otorgar flexibilidad a los gerentes para guiar a la organización, adecuarse a los cambios y adoptar enfoques innovadores en beneficio de los ciudadanos. Para ello, la gestión de personal en el sector público debe ser integral, para considerar estos tres atributos básicos de los servidores públicos de manera coherente y clara con la dirección organizacional.

E. Dimensión 5. Seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión

“Un elemento esencial de la gestión basada en resultados es un proceso continuo de recopilación y análisis de datos diseñado para rastrear y monitorear los insumos, procesos e indicadores de productos, así como analizar los resultados y el impacto de las actividades y planes. Proyectos desarrollados por entidades que están encaminados a mejorar o garantizar la prestación de productos o servicios a la ciudadanía” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, p.45).

De esta manera, se intenta medir el desempeño de la organización a través de su cumplimiento de las metas de asignación de recursos con base en su estrategia, plan operativo

y prioridades presupuestarias establecidas a nivel funcional y regional.

Es por ello, que se enfoca medir de manera transparente la eficiencia en la ejecución de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos y la calidad o grado de satisfacción percibida por los ciudadanos. Dicha información nos va a permitir en consecuencia obtener el suficiente conocimiento para mejorar en forma permanente la calidad de las acciones del país para servir a los ciudadanos.

Los cinco pilares de la política de modernización de la gestión pública:

Al referirnos a los cinco pilares de la gestión pública, se hace alusión al soporte que tiene la política nacional para modernizar la gestión pública proyectada al 2021, estos pilares son: el planeamiento estratégico, el presupuesto por resultados, la gestión por procesos, el servicio civil meritocrático y el seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión.

En el primer pilar se refiere a que la política se enmarca en el objetivo nacional del eje 3 del Plan Bicentenario "El Perú hacia el 2021" lo que implica lograr que el Estado se oriente al servicio de una función pública eficiente y transparente.

El segundo pilar establece que, en el marco de la modernización de la administración pública, se apoyarán las reformas del sistema presupuestal que viene implementando el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), fundamentalmente los referidos a la mejora de la eficacia de la gestión.

En tercer pilar, se deberá adoptar la gestión por procesos en todas las entidades para lograr servicios con resultados que beneficien a los

ciudadanos y priorizar aquellos que sean más relevantes de acuerdo a la demanda ciudadana. Además, se deberá eliminar los obstáculos o costos innecesarios que generan un inadecuado funcionamiento de la gestión pública.

El cuarto pilar señala que la política de modernización incorpora y se articula con la reforma del servicio civil, destinado a mejorar el desempeño de los servidores públicos y armonizar sus derechos con los intereses de la ciudadanía.

Finalmente, el quinto pilar establece un sistema de información para recoger, organizar y analizar los procesos y si las actividades transcurren conforme a lo previsto.

Bajo esta perspectiva, el documento contiene la visión, los principios y lineamientos para lograr un Estado moderno, capaz de garantizar que todos los ciudadanos accedan a bienes y servicios públicos de calidad, de manera equitativa, oportuna y pertinente, reduciendo las brechas sociales y económicas existentes en la población

2.3. Teorías relacionadas a las Competencias Gerenciales

Con el fin de adquirir altos niveles de capacidad de parte de los ejecutivos, las empresas solicitan que estos tengan habilidades según los nuevos requerimientos del mercado global, que con frecuencia tiende a ser más competitivo y diligente. Estos requerimientos exigen que las organizaciones sean cada día más adaptables a los cambios, y que vayan acorde a la vanguardia. En ese escenario es de suma importancia que una empresa pueda contratar a trabajadores y directivos que gocen de tener dichas habilidades idóneas que generen competitividad en sus sectores, especialmente, en un contexto en donde es difícil encontrar personas con capacidades directivas.

En el Perú, según los estudios realizados, se evidencia la escasa capacidad que tienen los ejecutivos en puestos de mayor rango en una organización. No obstante, esta deficiencia encontrada no se debe a la falta de profesionales que constituyen la oferta laboral, sino a la calidad de sus capacidades gerenciales.

“Es necesario que las empresas sean más eficientes en sus estrategias de selección, desarrollo y retención gerencial. Para tal efecto, con una perspectiva estratégica de la gestión humana, se genera la necesidad de identificar cuáles son las habilidades gerenciales que las empresas consideran prioritarias de acuerdo a su tamaño y giro de negocio” (Dassen, 2013, p. 103).

Asimismo, los directivos que se encuentran comprometidos con su crecimiento necesitan de información válida y a su alcance para dirigir su perfeccionamiento hacia capacidades que los harán más competitivos, y, por ende, más empleables. Cabe resaltar, que es necesario tener programas de capacitación ejecutiva en las instituciones de educación superior u organismos especializados en este rubro, para así, poder ofrecer soluciones aptas para las necesidades del sector empresarial.

2.3.1. Definición de competencias gerenciales.

“las competencias gerenciales son características importantes del trabajador que indican los detalles de la conducta, del pensar y expandir diferentes formas de reaccionar frente a situaciones laborales que debe resolver” (Robbins, (2011), p.65).

Se comprende entonces que las competencias gerenciales son una mezcla de las actitudes, capacidades y destrezas que necesita un gerente para ser eficiente en las diversas escalas de labores gerenciales y en los diferentes ambientes organizacionales.

Como ya se ha mencionado, para asegurar el correcto desempeño en un trabajo, es necesario que la competencia gerencial sea una cualidad subyacente de la personalidad de un gerente.

Además, se debe agregar que la competencia posee tres partes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

2.3.2. Dimensiones de las competencias gerenciales.

A. Dimensión 1. Comunicación eficaz

“Es muy importante dentro de las habilidades que debe poseer todo líder o gerente es la comunicación la cual debe ser asertiva y de calidad, cercana y respetuosa con su equipo de trabajo y dentro de la jerarquización de la organización es decir de abajo hacia arriba y viceversa, las buenas relaciones con sus jefes y colaboradores permiten que exista fluidez y cooperación organizacional” (Robbins, 2011, p.285).

Actualmente, la escasez de comunicación que afecta a las personas es debido al déficit del proceso comunicativo que desencadena el no saber escuchar. Mayormente, uno tiende a estar más tiempo pendiente de sus propias necesidades, problemas y emociones, es así como se genera la pérdida de la esencia de la comunicación, y la habilidad de poder compartir con los demás.

Al convivir con muchas personas, se tiene la idea errónea de que podemos escuchar a alguien de forma automática. Este hecho, necesita de un esfuerzo mayor que el que se hace cuando se charla, y, además, del que se ejecuta al escuchar sin interpretar ni entender lo que se oye.

Centrándonos en el entorno de las organizaciones, aludimos a estas como entornos sociales en los que las personas interactúan entre sí, directa o indirectamente, o a través de instrumentos o plataformas, o en relación simétrica o asimétrica. Todos estos conjuntos nos permiten posibilitar determinados fines económicos o sociales que son indispensables para el correcto funcionamiento de la organización.

B. Dimensión 2. El liderazgo

Al respecto Robbins, (2011) sostiene que: “El liderazgo es una de las habilidades gerenciales que los gerentes deben practicar en todo momento, porque para convertirse en líder se debe contar con el apoyo de los colaboradores sin obligarlos a brindar colaboración.”. (p.368)

Asimismo, es importante aclarar que el término poder no es lo mismo que el de autoridad, la autoridad se logra por el simple hecho de que una persona ocupe un cargo superior, pero el poder no solo está relacionado con el trabajo, sino que también está muy relacionado con la influencia, promover su liderazgo entre sus colaboradores, siendo este un modelo a imitar.

Otra de las peculiaridades esenciales en el liderazgo de un gerente, es el poder entender y comprender a los subalternos. Estos, como seres humanos, pueden llegar a tener un inconveniente o problema mayor en su vida que por razones obvias podrían afectar su desempeño laboral. Asimismo, se requiere que las características como empatía, complacencia y amabilidad estén presentes en un líder que busca ejercer poder y no autoridad. Dichas cualidades, pueden generar lealtad y a su vez desarrolla la voluntad de los trabajadores para ejercer funciones en pro de sí mismos, y, por ende, en pro de la empresa. De esa forma, si los gerentes lograsen el desarrollo

máximo de estas características de líder, su empresa podría tener grandes beneficios.

C. Dimensión 3. La negociación y manejo de conflictos

“Este es un proceso en el que dos o más partes se agrupan para resolver conflictos o llegar a acuerdos.” (Robbins, 2011, p.398). Los gerentes de una empresa son los responsables de llevar a cabo este proceso, por lo que, para que ellos puedan negociar eficientemente, los directivos deberán estar al pendiente de lo que suceda con sus colaboradores y así, poder determinar si alguno requiere una atención especial por si necesita apoyo para afrontar alguna situación o si presenta alguna inconformidad.

Otra habilidad que se espera de parte de los ejecutivos es el poder solucionar conflictos. Al manejar recursos humanos, de alguna manera, es probable que surja algún problema que puede afectar el rendimiento de los involucrados. Con el fin de resolver los conflictos que se presentan, se puede usar el mecanismo de ganar-ganar, para lo cual se presenta una serie de pasos para lograrlo:

- Identificar el problema
- Analizar las partes involucradas y la información que ambos presentan
- Establecer un plan de acción
- Mostrar imparcialidad
- Buscar puntos en común de ambas partes
- Actuar con profesionalismo
- Llegar a un acuerdo con el que ambas partes estén en total acuerdo. Solucionar problemas, es entonces, una de las tareas más importantes en los puestos de mando alto, donde la experiencia y principios serán infaltables.

D. Dimensión 4. El trabajo en equipo

“Es el trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte, pero todos tienen un objetivo común. Pero para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y no que cada uno de los miembros realicen una parte del trabajo y juntarlas” (Robbins, 2011, p.65).

En el equipo de trabajo, se establecen reglas en la cual todos los miembros del equipo deben de cumplir. Dichas reglas de conducta son establecidas por sus propios miembros. Estas van a generar a todos una base con el fin de pronosticar la conducta de los demás y anticipar una solución adecuada. Incluyen además los procesos utilizados para interactuar con otros. El papel de las normas en el equipo es normalizar su condición de unidad organizada y de cada miembro.

Consecuentemente de un buen trabajo en equipo se puede alcanzar excelentes resultados, siempre y cuando se apliquen algunos principios que ayudarán a que los miembros del grupo se sientan comprometidos. Para lo cual los miembros del equipo deben entender y asumir el objetivo de trabajar en conjunto, cooperando, hacia una visión común.

Cada miembro del equipo debe tener muy claro el deber y la responsabilidad que tiene el trabajo que le fue asignado, de esa forma, le será más sencillo distinguir las habilidades que deberá emplear para un desempeño eficaz. Es indispensable que todos los integrantes del equipo cooperen. Cada uno deberá estar comprometido con el trabajo en conjunto.

Un equipo debe tener y mantener una buena comunicación interna.

Acerca de la información compartida, es responsabilidad de cada uno de los integrantes del equipo conocer sobre las actividades que ejecutarán, de esa forma, se busca que exista un flujo de información grupal, y se espera que todos puedan estar al tanto de las circunstancias que se susciten en la organización, para lograr una mayor cooperación y compromiso de los mismos.

E. Dimensión 5. La toma de decisiones

“Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Cualquier decisión debe incorporar un vasto conocimiento del problema a resolver, porque solo después de un análisis relevante es posible comprenderlo y buscar una solución óptima.” (Robbins, 2011, p.135).

Se debe conocer la capacidad de cada empleado, cuánto puede rendir o cuáles son los deberes que estos tienen y exigir su cumplimiento. Sin embargo, esta exigencia deberá manifestarse con asertividad y educación. Estas conductas son un indicador de la capacidad de liderazgo y confianza en las competencias de los demás.

La facultad de delegar es de suma importancia ya que es un componente clave en el éxito directivo, sobre todo si esta va acompañada de un buen criterio de selección. En ese sentido, no se busca el cargar con más trabajo a los subordinados, sino asignarle un mejor trabajo, que les permita a todos enfocarse en lo que es valioso para la empresa.

De acuerdo con Robbins (2011) la toma de decisiones en el directivo tiene ciertas características: “el directivo para la toma de decisiones se caracteriza por una baja tolerancia a la ambigüedad y un modo de pensar totalmente racional. En este estilo se sitúan aquellas personas con un alto grado de razonamiento lógico, capaces de tomar decisiones rápidas, enfocadas a corto plazo. Su eficacia y rapidez en la toma de decisiones permite adoptar una solución con información mínima y evaluando pocas alternativas”. (p.137).

Para el autor, “la toma de decisiones” es un proceso donde se puede elegir entre varias opciones o métodos para resolver diferentes situaciones de la vida en distintas realidades, como en lo familiar, laboral, personal, emocional o empresarial (con el uso de métodos cuantitativos proporcionados por la autoridad competente). Es decir, “la toma de decisiones” incluye seleccionar una opción de las demás disponibles para resolver problemas actuales o potenciales. (incluso cuando el potencial conflicto no sea evidente).

2.4. Interrelación entre las competencias gerenciales y la modernización de la gestión pública

Para ser más precisa con respecto a las dos variables, trataré de explicar las razones que implican la relación de correspondencia entre las competencias gerenciales y la modernización de la gestión pública. Para ello se ha de recalcar una vez más que el ser competente implica ser idóneo al puesto asumido, cuando se le asigna la dirección de un equipo de trabajo. Significa también tener aptitud para desenvolverse en las funciones que le corresponden dentro del puesto, significa también ser hábil para elegir las estrategias más adecuadas y en el tiempo oportuno frente a un problema inesperado. Por lo tanto, las competencias gerenciales lo poseen aquellas personas que se encuentran capacitados para dirigir un equipo humano, un grupo de trabajo, un departamento o área en un centro laboral o en el mejor

de los casos, aunque implique mayor responsabilidad, sería para dirigir una organización laboral. Administra al personal, administra los recursos que se tiene, administra el tiempo a través de la planificación, pero además direcciona de manera adecuada a su equipo o grupo de trabajo a fin de alcanzar las metas señaladas en su área u organización laboral. Finalmente cumple con supervisar el desempeño laboral de su equipo, para identificar cuánto se ha avanzado y qué metas se han alcanzado.

Por otro lado, al referirnos a la modernización de la gestión pública en el municipio de San Isidro nos estamos refiriendo a brindar un servicio que esté centrado en la atención oportuna (en el tiempo oportuno a los requerimientos de los ciudadanos y de la población en general que recibe el servicio o bien. También debe ser empática ya que el personal del área de administración de este municipio debe satisfacer las demandas de la población de San Isidro.

Para esto debe elaborar un plan estratégico y operativo que se elabore sobre una buena identificación de su público objetivo, de sus necesidades, de sus derechos y de sus deberes como ciudadano. Los cuales hace que el municipio de San Isidro en cumplimiento de sus funciones normadas por la política de Estado les permite exigir y participar en la repartición de bienes y servicios de la manera más eficiente, eliminando costos innecesarios, brindando trámites más rápidos y ágiles lejos de conductas burocráticas que dificultan la obtención de un bien.

Todo esto a su vez permitirá evaluar en qué medida este personal que atiende en el área de fiscalización administrativa cumple con brindar un buen servicio al ciudadano como parte del servicio civil meritocrático que realizan los funcionarios del Estado en este nuevo enfoque de la gestión pública, es decir en esta moderna gestión pública que se encuentra normada por el D.S. N° 004-2013-PCM.

Es así que se puede comprender que solo siendo idóneos y capaces se podrá realizar un buen servicio al pueblo en políticas del Estado. En ese sentido, es

muy importante determinar cuáles son esas competencias que poseen los encuestados y cuán competentes son para desempeñar sus funciones en el puesto asignado. Todo esto pensando siempre en el desarrollo y progreso del distrito y del país, cumpliendo de este modo con las metas que se ha trazado el Estado a través de sus instancias gubernamentales.

2.5. Definición de términos básicos

2.5.1. Cliente

“Es toda organización, persona o entidad, que recibe un producto o servicio y que dictamina sus especificaciones, ejemplo: consumidos, usuario final, minorista, mayorista, beneficiario y comprador” (Porter, 2015, p. 142).

2.5.2. Gestión pública

“La gestión pública es una especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país” (Koontz, 2013, p. 68)

2.5.3. Eficiencia

“Es la aptitud de realizar las tareas correctamente, es decir, de minimizar los recursos utilizados para lograr los objetivos recomendados. Si el resultado obtenido bajo el número de factores especificados es el mayor posible, entonces los métodos de producción son técnicamente efectivos, y primero se debe buscar la eficiencia técnica de estos métodos, y luego la eficiencia económica.” (Griffin, 2016, p. 71).

2.5.4. La confiabilidad

“Es la habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Implica el cumplimiento de la promesa de servicio y una prestación sin errores” (Pérez, 2016, p.80).

2.5.5. La organización

“Es la integración social conformado por personal, tareas y gestión administrativa, formando una estructura sistemática de relaciones interactivas, inclinado a producir bienes y / o servicios para satisfacer las necesidades de las comunidades del entorno, de manera de poder cumplir con su propósito único” (Crosby, 2011, p.33).

2.5.6. Políticas públicas

“Las Políticas Públicas son las acciones de gobierno, es la acción emitida por éste, que busca cómo dar respuestas a las diversas demandas de la sociedad, como señala Chandler y Plano, se pueden entender como uso estratégico de recursos para aliviar los problemas nacionales” (Zeller, 2006, p.71).

2.5.7. Cultura de calidad

“Conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que unidos al uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con la organización” (Zeithaml y Bitner, 2012, p.184).

Capítulo III

Hipótesis y variables

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

La modernización de la gestión pública se relaciona directa y significativamente con las competencias gerenciales que muestran los trabajadores en la Unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San isidro, Lima 2020.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a. La modernización de la gestión pública se relaciona directa y significativamente con las competencias comunicación eficaz que muestran los trabajadores en la Unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima 2020.
- b. La modernización de la gestión pública se relaciona directa y significativamente con las competencias de liderazgo que muestran los trabajadores en la Unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima 2020.
- c. La modernización de la gestión pública se relaciona directa y significativamente con las competencias de negociación y manejo de conflictos que muestran los trabajadores en la Unidad de Fiscalización Administrativa de San Isidro, Lima 2020.
- d. La modernización de la gestión pública se relaciona directa y significativamente con las competencias trabajo en equipo que muestran los trabajadores en la Unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima 2020.

- e. La modernización de la gestión pública se relaciona directa y significativamente con las competencias de toma de decisiones que muestran los trabajadores en la Unidad de Fiscalización Administrativa de San Isidro, Lima 2020.

3.2. Operacionalización de variables

3.2.1. Variable Independiente: modernización de la gestión pública

A. Definición conceptual

De acuerdo con el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM del año 2013 al respecto de la modernización de la gestión pública sostiene:

La política nacional de modernización de la gestión pública en el Perú establece que debe estar enfocada en los resultados, orienta un nuevo modelo que analiza sus efectos a partir de los resultados y el impacto que el servicio brindado por los funcionarios públicos ha tenido en los ciudadanos. Para ello, se busca alcanzar la satisfacción de estos garantizando el respeto a sus derechos al menor costo posible, para ello se deben optimizar todos los procesos operativos para brindar mejores servicios y bienes (p.29).

B. Definición operacional

La variable ha sido analizada en cinco dimensiones cada una con cuatro preguntas, dando un total de 20 preguntas que contenían cinco opciones de respuesta bajo la escala de Likert. Por lo que la naturaleza de la variable da origen a una valoración de escala ordinal.

Tabla 1*Operacionalización de la variable: Modernización de la Gestión Pública*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Planes estratégicos y operativos	- Identificación del público objetivo	4		
	- Identificación de los bienes y servicios que corresponde producir o entregar			
	- Estudio de las necesidades de la población			
	- Planificación de las estrategias de atención			
Gestión por procesos, simplificación administrativa	- Atención ágil y asertiva a las necesidades de la población	4	Nunca (1)	B= Buena [67 - 100]
	- Eliminación de costos innecesarios para la sociedad			
	- Trámites más rápidos y menos burocráticos			
	- Plataformas virtuales y presenciales para la obtención de un bien.			
Presupuesto por resultados	- Mantenimiento de la disciplina fiscal	4	A veces (3)	R= Regular [34 – 66]
	- Eficiencia en la distribución de los recursos.			
	- Empleos indicadores de desempeño en la gestión del presupuesto			
	- Siempre (5)			
Servicio civil meritocrático	- Respeto a los derechos del empleado público.	4		
	- Selección de personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.			
	- Fortalecimiento la institucionalización del Sistema de Gestión de personas del Estado.			
Seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión	- Evaluación de la pertinencia de las acciones y la eficacia de los resultados	4		
	- Evaluación de impacto en relación con las expectativas de los ciudadanos			

Fuente: Elaboración propia, 2020

3.2.2. Variable Dependiente: competencias gerenciales

A. Definición conceptual

“Las competencias gerenciales son habilidades que tienen los trabajadores para dirigir o para gestionar bienes o servicios a partir de una adecuada organización de su equipo de trabajo las cuales son necesarias para realizar labores complejas en un entorno laboral de altas demandas” (Robbins, 2011, p. 65)

B. Definición operacional

La variable ha sido analizada en cinco dimensiones cada una con cuatro preguntas, dando un total de 20 preguntas que contenían cinco opciones de respuesta bajo la escala de Likert. Por lo que la naturaleza de la variable da origen a una valoración de escala ordinal.

Tabla 2*Operacionalización de la variable: Competencias gerenciales*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Comunicación eficaz	- La escucha activa	4		
	- La comunicación horizontal			
	- Empleo de la empatía con los demás			
	- Actitud asertiva para exponer punto de vista			
El liderazgo	- Adaptación a los cambios,	4		A= Alta [67 - 100]
	- Comprensión del entorno,			
	- Conocimiento de la tecnología			
	- Motivación a los empleados de la empresa			
La negociación y manejo de conflictos	- Estrategias para prevenir tensiones laborales	4		M= Moderada [34 - 66]
	- Estrategias para transformar la confrontación en la integración			
	- Estrategias para el manejo de la frustración			
	- Estrategias para la convivencia pacífica y equitativa			
El trabajo en equipo	- Dirección de grupos humanos	4		B= Bajo [20 -33]
	- Establecimiento de objetivos y metas			
	- Asignación de roles y normas			
	- Búsqueda del bienestar colectivo			
La toma de decisiones	- Análisis de problemas	4		
	- Estudio y selección de alternativas			
	- Estrategia para poner una decisión en acción			
	- Evaluación de resultados			

Fuente: Elaboración propia, 2020

Capítulo IV

Metodología del estudio

4.1. Alcance y método de investigación

4.1.1. Método

Los métodos que se han empleado en el estudio de esta problemática han sido el método descriptivo y el hipotético deductivo.

El primero ha servido para realizar una descripción de las características que poseen las variables en estudio a partir del enfoque teórico que se ha podido analizar y de las opiniones que se han podido recoger en las encuestas aplicadas a la muestra.

La segunda ha servido para formular las hipótesis de trabajo en la investigación y concluir con la contrastación respectiva de cada una de ellas.

4.1.2. Alcance

Las conclusiones halladas en el presente estudio sobre ambas variables de estudio solo tienen alcance con la población estudiada, ya que responden a la naturaleza en que laboran los sujetos en esta institución pública. En este caso en particular, está referida a las percepciones de los trabajadores de la unidad de fiscalización administrativa en la Municipalidad de San Isidro, Lima 2020.

4.2. Diseño de la investigación

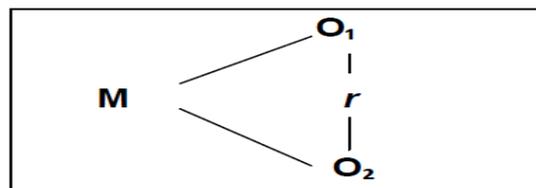
Se ha empleado el diseño de investigación no experimental de corte transversal porque implica la observación del hecho en su condición natural sin que intervenga el investigador.

La investigación ha empleado también el subtipo de diseño transaccional o transversal por cuanto se recogieron los datos en un solo momento con el

propósito de recoger información de las variables y analizar su incidencia en un momento dado.

Al respecto Bernal (2010, p.118) señala “las investigaciones transaccionales o transversales son aquellos en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado”.

El esquema es el siguiente:



Interpretando sería:

M= Trabajadores de la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro

O 1= Variable 1. Modernización de la gestión pública

O 2= Variable 2. Competencias gerenciales

r = Coeficiente de correlación entre variables

4.3. Población y muestra

4.3.1. Población

Según Bernal (2010) “La población se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios” (p.39).

En este estudio se tomará en cuenta la participación de 110 trabajadores de la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad del distrito de San Isidro de Lima.

Los fiscalizadores que son los encargados de realizar operativos de control son los responsables de verificar en el mismo campo, que las normas (obligaciones y prohibiciones) que se hayan establecido se cumplan de manera obligatoria. Por ello en las visitas que realizan en

los comercios públicos o privados, buscan promover el funcionamiento formal, con la documentación respectiva al servicio o producto que brindan al público, bajo estándares de calidad, para disminuir los riesgos de insalubridad que podrían afectar al público consumidor.

4.3.2. Muestra

Bernal (2010) sostiene “Una muestra es una parte o subconjunto de elementos que se seleccionan previamente de una población para realizar un estudio” (p. 54).

Se empleará el muestreo probabilístico, para determinar el número de muestra del total de la población.

$$n = \frac{z^2 p q N}{Z^2 p q + e^2 (N-1)}$$

Remplazando en la fórmula, tenemos

$$n = \frac{z^2 p q N}{Z^2 p q + e^2 (N-1)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.5) (0.5) (110)}{(3.8416) (0.5) (0.5) + 0.0025 (109)}$$

$$n = \frac{105,644}{1.2329}$$

$$n = 85,68 \text{ Fiscalizadores}$$

Es así como la muestra ha quedado conformada por 86 trabajadores de la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro de Lima.

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de investigación que se empleará es la encuesta.

Según Bernal (2010) “La encuesta es una serie de preguntas que se hace a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado. Constituye un método de investigación de opinión de masas” (p.95).

El instrumento a emplear es el cuestionario.

“El cuestionario es el conjunto de preguntas previamente diseñadas para ser contestadas por la misma persona o por el aplicador, pero a partir de las respuestas otorgadas por la persona que responde” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.251).

En este caso, para cada variable y sus dimensiones se han elaborado preguntas cerradas con cinco opciones de respuestas (escala de Likert), estas preguntas han sido formuladas sobre la base de la teoría que sustentaba cada variable.

4.4.1. Variable 1. Modernización de la Gestión Pública

A. Ficha técnica

Denominación: Cuestionario sobre modernización de la gestión pública

Autor: Felicitas Soto Cristóbal.

Número de Ítems : 20 ítems

Aplicación: Individual.

Sujetos a quienes se dirige: Trabajadores del sector público de la Municipalidad de San Isidro del área de fiscalización administrativa.

Tiempo de aplicación: 15 y 20 minutos.

B. Descripción de la prueba

El inventario sobre la primera variable es un instrumento de tipo lápiz y papel, compuesto por 20 reactivos cuyo objetivo es recoger las percepciones de los trabajadores encuestados e

identificar los niveles de mejora alcanzados en la variable. Cada ítem contiene 5 opciones de respuesta y se califica en una escala de cinco puntos que suman un total de 20 puntos por cada dimensión y 100 puntos en la sumatoria de la variable en general.

4.4.2. Variable 2. Competencias gerenciales

A. Ficha técnica

Denominación: Cuestionario para medir las competencias gerenciales

Autor: Felicitas Soto Cristóbal.

Número de Ítems : 20 ítems

Aplicación: Individual.

Sujetos a quienes se dirige: Trabajadores del sector público de la Municipalidad de San Isidro del área de fiscalización administrativa.

Tiempo de aplicación: 15 y 20 minutos.

B. Descripción de la prueba

El inventario sobre las competencias gerenciales es un instrumento de tipo lápiz y papel, compuesto por 20 reactivos cuyo objetivo es recoger las percepciones de los trabajadores encuestados e identificar los niveles de mejora alcanzados en la variable. Cada ítem contiene 5 opciones de respuesta y se califica en una escala de cinco puntos que suman un total de 20 puntos por cada dimensión y 100 puntos en la sumatoria de la variable en general.

4.4.3. Validez de los instrumentos

La validez de los instrumentos se ha realizado a través del juicio de expertos.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 214), “El juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones”.

Tabla 3

Resultados de la validación de instrumentos según juicio de expertos

Núm.	Criterio de evaluación	Si		No	
		f	%	f	%
1	Los ítems del instrumento de recolección de datos reflejan el contenido temático.	3	100	0	0
2	Los ítems están de acuerdo con las dimensiones e indicadores planteados en la operacionalización de variables.	3	100	0	0
3	Los ítems del instrumento permiten recoger información de acuerdo con los objetivos planteados.	3	100	0	0
4	Los ítems permiten demostrar la hipótesis.	3	100	0	0
5	El instrumento tiene estructura lógica.	3	100	0	0
6	Los ítems tienen una buena redacción	3	100	0	0
7	Existe relación entre el ítem y la opción de respuesta.	3	100	0	0
8	Los ítems son suficientes.	3	100	0	0

Observaciones:

Los expertos no realizaron ninguna sugerencia a los instrumentos.

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.4.4. Confiabilidad de los instrumentos

“Hallar la confiabilidad de un instrumento de medición viene a ser encontrar si es precisa o exacta en lo que pretende medir, para ello se tiene en cuenta la repetición de la prueba a los mismos sujetos para ver si se producen resultados iguales” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.237).

Por ello, se ha realizado una prueba piloto con 20 sujetos de la muestra, a los cuales se les aplicó ambos instrumentos como si fuera una prueba de ensayo. Luego se han procesado los resultados hallados con la prueba estadística Alpha de Cronbach para medir la

consistencia interna y conocer la reacción entre los ítems. Se debe precisar que los cuestionarios de ambas variables son ítems de respuestas politómicas, medidos bajo escala ordinal, por eso se eligió esa prueba estadística. Los rangos o niveles de confiabilidad han sido:

Tabla 4

Valores de confiabilidad en la prueba Alfa de Cronbach

Valores	Nivel de confianza
0.01 a 0.49	Baja
0.50 a 0.75	Moderada
0.76 a 0.89	Fuerte
0.90 a 100	Alta

Fuente: Elaboración propia, 2020

Los valores hallados en la prueba de confiabilidad para el cuestionario de modernización de la gestión pública han sido de 0,928 indicando con ello un alto nivel de confianza en lo que se espera medir.

Tabla 5

Valores de confiabilidad para el instrumento que mide modernización de la gestión pública

Estadísticas de fiabilidad		
Cuestionario de modernización de la gestión pública	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
	0,928	20

Fuente: Elaboración propia, 2020

Y sobre el cuestionario de competencias gerenciales se ha podido encontrar un valor de confianza de 0,936 indicando alta probabilidad de que el instrumento mida adecuadamente la variable para la cual fue creada.

Tabla 6

Valores de confiabilidad para el instrumento que mide las competencias gerenciales

Estadísticas de fiabilidad		
Cuestionario de competencias gerenciales	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
	0.936	20

Fuente: Elaboración propia, 2020

4.5. Técnicas de análisis de datos

Los procedimientos empleados para analizar los datos recogidos son dos: la estadística descriptiva y la inferencial.

Para saber la fiabilidad de los cuestionarios se aplicó el coeficiente denominado Alfa de Cronbach, que permite hallar la consistencia interna de los ítems a partir del promedio de correlaciones hallada.

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Luego de haber encontrado que los grados de confiabilidad de los instrumentos indicaban que sí son confiables se procedió a suministrarlos a la muestra seleccionada, para recoger información y procesarlo estadísticamente obteniendo las tablas y figuras que muestran los rangos y frecuencias de las variables en las tablas de estadística descriptiva. Luego para contrastar las hipótesis de trabajo se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, para obtener resultados de estadística inferencial. Siendo así que se pudo hallar los grados de correlación entre las variables de estudio y sus respectivas interpretaciones.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Finalmente se ha de precisar que se ha empleado el programa estadístico SPSS 21 para procesar toda la información.

Capítulo V

Resultados

5.1. Presentación y análisis de resultados

Esta parte del informe de investigación está destinado a la presentación de los resultados de las variables y sus dimensiones, las cuales tienen que ver con las percepciones que presentaron los encuestados al aplicarse las encuestas.

5.1.1. Caracterización de la variable Modernización de la Gestión Pública

En el proceso de recojo de información respecto a la modernización de la gestión pública se les ha pedido a los encuestados responder a 20 ítems, los cuales están relacionados con 5 dimensiones, a las cuales se les formularon 4 ítems por cada una. Luego para poder interpretarlos se agruparon los resultados en tres niveles, donde el “nivel logrado” corresponde a una moderna gestión pública bajo el enfoque de una gestión por resultados, al servicio de la ciudadanía y que rinda cuentas de lo actuado (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM). Luego el nivel medio denominado “en proceso” que indica que la gestión pública atraviesa un cambio en sus estructuras para mejorar las intervenciones públicas, pero aún no ha alcanzado el nivel esperado. Finalmente, tenemos el nivel más bajo denominado “en inicio” que permite comprender que la gestión realizada en las entidades públicas no es adecuada, y se necesitan hacer más cambios y ajustes de manera urgente.

Tabla 7

Escala equivalente interpretativa

Escala del instrumento	Escala interpretativa
1 a 2	En inicio
2 a 3	En proceso
3 a 5	Logrado

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 8

Resultados de la Modernización de la Gestión Pública

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En inicio	24	27,9	27,9
	En proceso	27	31,4	59,3
	Logrado	35	40,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2020

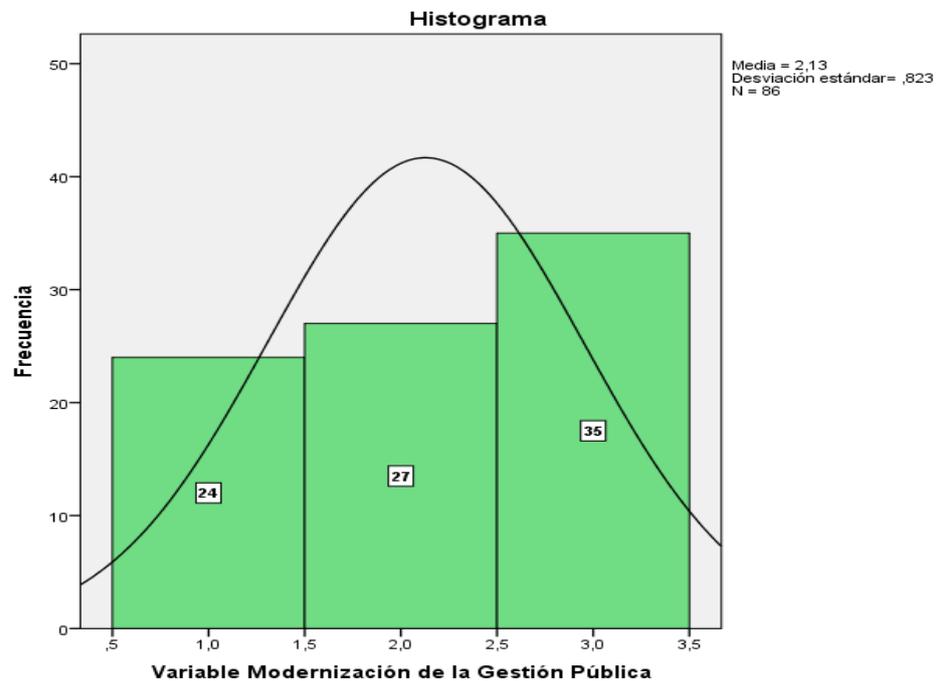


Figura 1. Resultados de la modernización de la gestión pública

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8 y figura 1 se puede apreciar cómo se percibe el proceso de modernización de la gestión pública en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, por el personal que

labora en el presente año. Siendo considerada en inicio 24 (27,9%), en proceso 27 (31,4%) y logrado 35 (40,7%). Observándose así una curva de distribución que evidencia ascenso, ya que los niveles en proceso y logrado, que tienen mayor porcentaje, son positivos para la gestión pública, indicando que existe un proceso continuo de mejora en las acciones que se realiza en las intervenciones públicas en esta municipalidad.

Sin embargo, también se aprecia, aunque en menor porcentaje, que existe la necesidad de introducir algunos ajustes necesarios al proceso de modernización, a fin de que respondan con más acierto a las necesidades y expectativas de la ciudadanía, tal como se enfoca en el Decreto Supremo N° 004-2013 emitido por la Presidencia del Consejo de Ministros

Tabla 9

Resultados de la dimensión planes estratégicos y operativos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En inicio	26	30,2	30,2	30,2
En proceso	28	32,6	32,6	62,8
Logrado	32	37,2	37,2	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

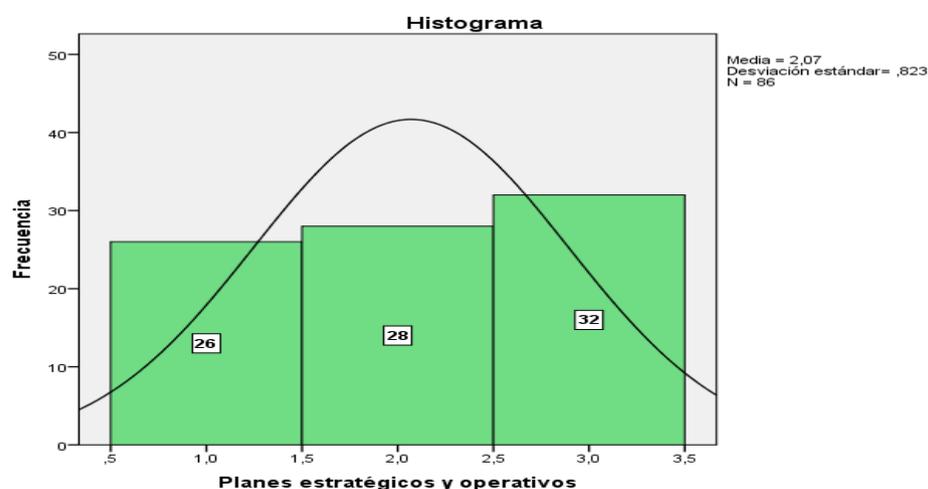


Figura 2. Resultados de los planes estratégicos y operativos

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 9 y figura 2 se aprecian los resultados referentes a los planes estratégicos y operativos en la unidad de fiscalización administrativa, por el personal que labora en la actualidad. En donde el 28 (32,6%) se ubica el nivel en proceso, seguido por el nivel logrado 32 (37,2%). Estos resultados positivos en su mayoría indican que esta institución sí cuenta con objetivos claros sobre las políticas públicas que se llevan a cabo, además de contar con las estrategias que permitirán poner en marcha estrategias institucionales para alcanzar la mayor satisfacción del ciudadano.

Sin embargo, también tenemos un 26 (30,2%), que perciben que se encuentra en inicio ya que muchas veces no se alcanzan las metas anuales, porque no se provee asistencia técnica a todo el personal ni se toma en cuenta las demandas de toda la población y solo beneficia a un sector.

Tabla 10

Resultados de la Modernización de la Gestión Pública en la dimensión gestión por procesos y simplificación administrativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En inicio	18	20,9	20,9	20,9
En proceso	39	45,3	45,3	66,3
Logrado	29	33,7	33,7	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

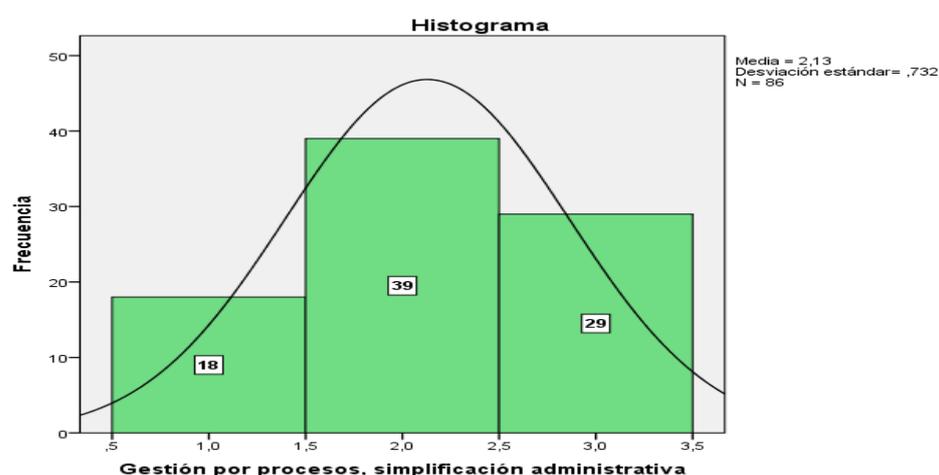


Figura 3. Resultados de gestión por procesos, simplificación administrativa

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 10 y figura 3 se muestra que el nivel en inicio corresponde a 18 (20,9%), indicando con ello que el proceso administrativo que se realiza no es rápido y genera costos innecesarios al ciudadano en el acceso a los servicios públicos. Luego tenemos a un 39 (45,3%) que considera en proceso, indicando que se ha mejorado los procedimientos administrativos, pero todavía hay mucho por hacer y finalmente un 29 (33,7%) que indica que sí se ha mejorado en los procedimientos administrativos porque existe un mayor contacto con la población y un acceso flexible al servicio que solicitan. Por ello la curva de distribución positiva, con una media de 2,13 indicando mejoras.

Tabla 11

Resultados de la Modernización de la Gestión Pública en la dimensión presupuesto por resultados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En inicio	22	25,6	25,6	25,6
En proceso	41	47,7	47,7	73,3
Logrado	23	26,7	26,7	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

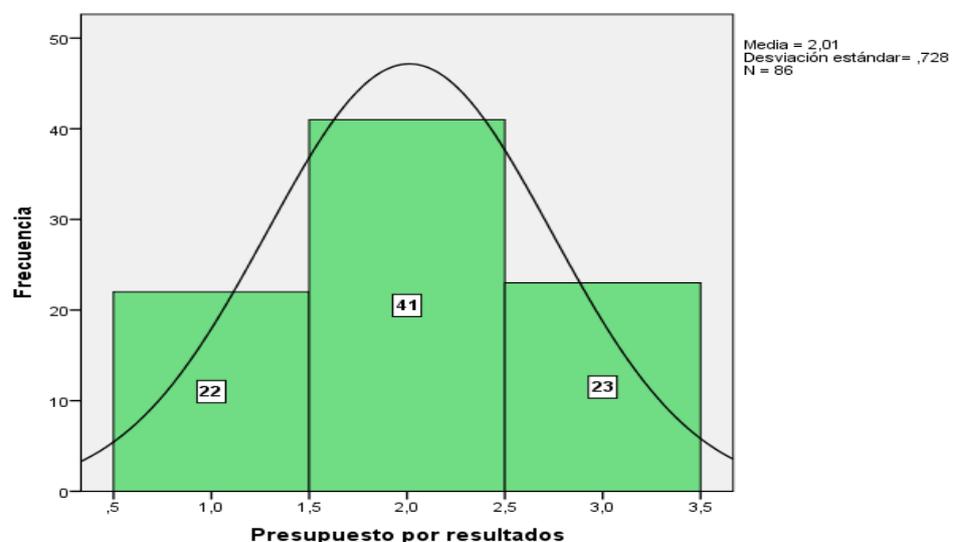


Figura 4. Resultados de presupuesto por resultados

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 11 y figura 4 se detalla los niveles hallados en la dimensión presupuesto por resultados, a partir de las percepciones del personal de la unidad de fiscalización. Se aprecia entonces que la predominancia porcentual se da en el nivel en proceso con un 41 (47,7%), siendo la media de 2,01 lo que confirma una curva de distribución positiva. Ya que sí se cuenta con indicadores de desempeño para mejorar la calidad del gasto público y fiscal en función a las prioridades establecidas para la satisfacción del ciudadano. En esa misma línea se encuentra un 23 (26,7%) de encuestados que perciben una modernización en la gestión pública ubicándolo como logrado. Y solo un 22 (25,6%) considera que no está llegando a toda la población objetivo.

Tabla 12

Resultados de la Modernización de la Gestión Pública en la dimensión servicio civil meritocrático

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En inicio	27	31,4	31,4
	En proceso	32	37,2	68,6
	Logrado	27	31,4	100,0
	Total	86	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2020

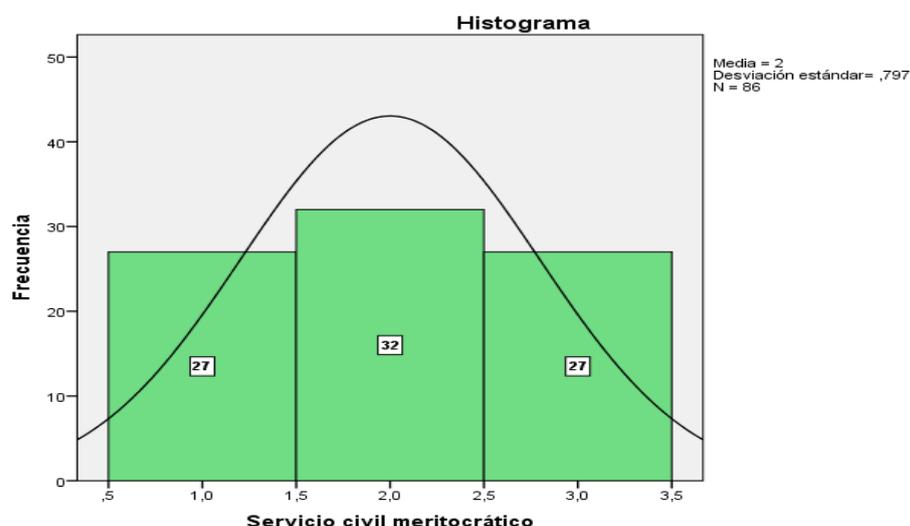


Figura 5. Resultados de servicio civil meritocrático

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 12 y figura 5 se visualizar los resultados de los niveles del servicio civil meritocrático, donde un 32 (37,2%) considera que se encuentra en proceso de mejora ya que no todo el personal se encuentra capacitado para atender adecuadamente a la población, asimismo un 27 (31,4%) considera que en esta unidad sí se cuenta con un buen número de personas calificadas para cumplir los objetivos institucionales que buscan satisfacer al ciudadano. Luego un 27 (31,4%) considera que no hay un servicio civil meritocrático ya que no se les respetan sus derechos laborales, tampoco se contrata a un personal calificado e idóneo para el puesto sino por influencias.

Tabla 13

Resultados de la Modernización de la Gestión Pública en la dimensión seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En inicio	22	25,6	25,6	25,6
En proceso	25	29,0	29,0	54,6
Logrado	39	45,4	45,4	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

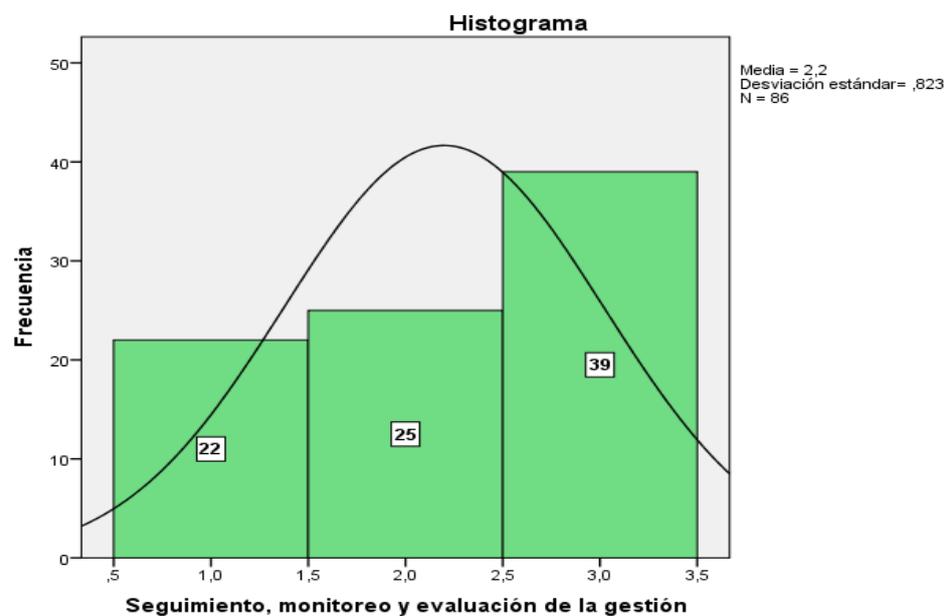


Figura 6. Resultados de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 13 y figura 6 se puede visualizar que 39 (45,4%) de los encuestados consideran que la dimensión seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión se encuentra en un nivel logrado, seguido del nivel en proceso 25 (29,0%), en donde los encuestados perciben una adecuada gestión que comprende estrategias y lineamientos implementados para la búsqueda eficaz de los resultados, así como para evaluar su impacto recogiendo las expectativas y satisfacción en los ciudadanos.

Siendo una información clave para la mejora continua de la gestión pública. Su media es de 2,2 con una curva positiva entre los niveles en proceso y logrado. No obstante, hay un 22 (25,6%) que considera que no se evalúan las acciones realizadas por eso todavía hay insatisfacción en el ciudadano.

5.1.2. Caracterización de la variable competencias gerenciales

Para poder organizar mejor las percepciones recogidas sobre las competencias gerenciales que poseen los jefes inmediatos del personal que labora en la unidad de fiscalización administrativa, se agruparon los valores hallados en tres niveles: “baja” que indica que los jefes de esta unidad no poseen habilidades gerenciales para dirigir a su equipo; luego “moderada” que da a conocer que los jefes inmediatos que están encargados de dirigir a los fiscalizadores sí poseen habilidades gerenciales pero son normales, en grados aceptables pero no al grado de denominarlos competentes en la dirección de grupos humanos. Y finalmente el nivel “alto” que indica que sí poseen competencias gerenciales para dirigir, liderar, monitorear y comunicar ideas estratégicas que les permitan desempeñarse con éxito y que puedan guiar adecuadamente a sus equipos de trabajo.

Tabla 14

Escala interpretativa de la variable Competencias Gerenciales

Escala del instrumento	Escala interpretativa
1 a 2	Baja
2 a 3	Moderada
3 a 5	Alta

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 15

Resultados de la variable Competencias Gerenciales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Baja	24	27,9	27,9	27,9
Moderada	32	37,2	37,2	65,1
Alta	30	34,9	34,9	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

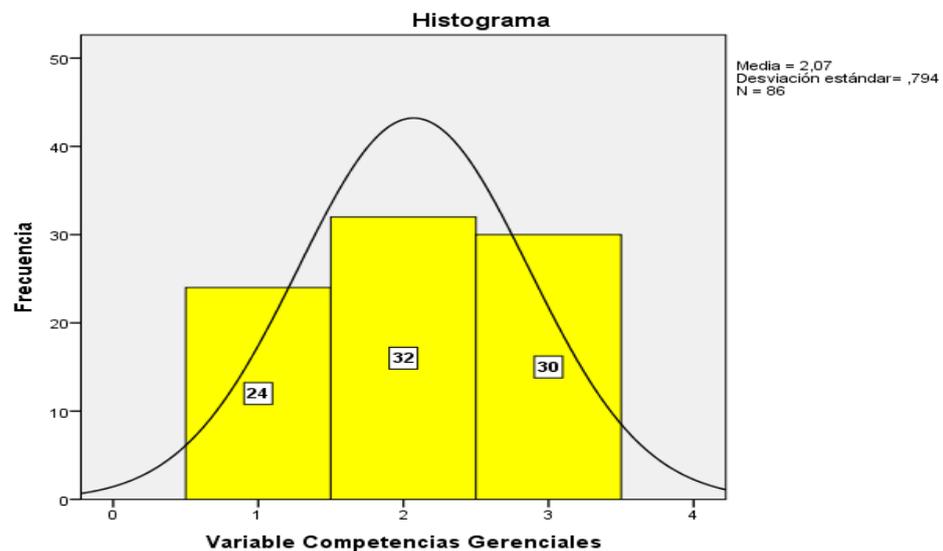


Figura 7. Resultados de la variable competencias gerenciales

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 15 y figura 7 se aprecian los niveles alcanzados en las competencias gerenciales en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro. En ellos se encuentra a 24 (27,9%) que perciben un nivel bajo, indicando con ello que los jefes de esta unidad no poseen habilidades para gerenciar a los recursos humanos

ni materiales y que deberían ser capacitados. Luego encontramos a 32 (37,2%) que lo perciben en el nivel moderada ya que consideran que sus jefes inmediatos sí poseen habilidades para direccionar grupos humanos, pero deben mejorar más y por último un 30 (34,9%) que perciben que sus jefes si son competentes en sus cargos. En el gráfico se tiene que la media es de 2,07, lo que indica que el nivel de competencias gerenciales se sitúa en el nivel moderada y alta. Siendo en su mayoría muy positivas las percepciones de los fiscalizadores con respecto a sus jefes en la unidad.

Tabla 16

Resultados de las Competencias Gerenciales en la dimensión comunicación eficaz

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	19	22,1	22,1	22,1
	Moderada	33	38,4	38,4	60,5
	Alta	34	39,5	39,5	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

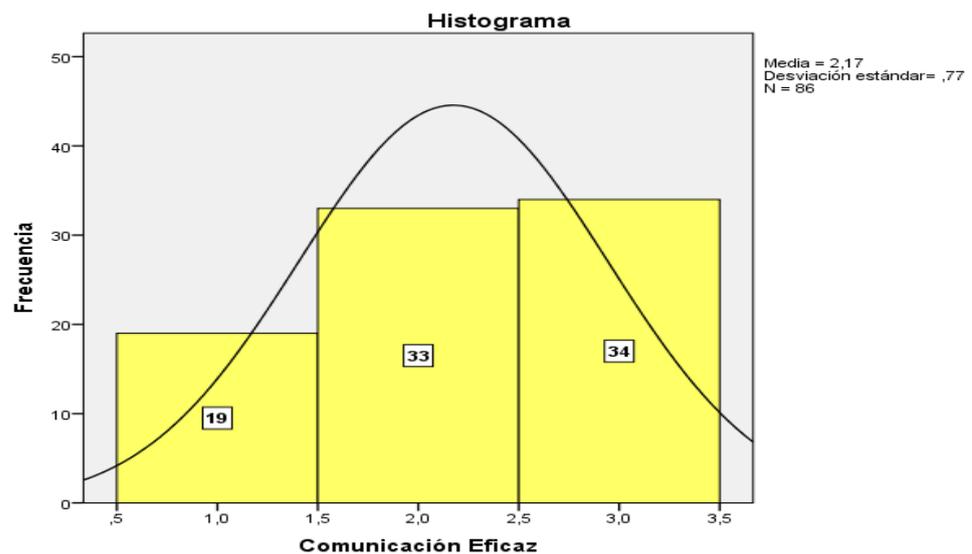


Figura 8. Resultados de comunicación eficaz

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 16 y figura 8 se muestra que el 34 (39,5%) de los encuestados considera que la dimensión comunicación eficaz, se encuentra en nivel alta, seguido del nivel moderada 33 (38,4%). Además, en el gráfico se observa que la media es igual a 2,17 por tanto nos indica que el nivel de la comunicación eficaz se ubica en un nivel alto. Es decir, los encuestados tienen una visión favorable en el accionar de sus superiores, ya que existe un diálogo horizontal, asertivo y empático hacia todo el personal, respetando sus ideas y acogiendo los aportes de todo el personal. Finalmente tenemos a 19 (22,1%) de los encuestados que percibe bajos niveles de comunicación ya que no a todos se les brinda las mismas oportunidades de diálogo y acogida.

Tabla 17

*Resultados de las Competencias Gerenciales en la dimensión
liderazgo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	14	16,3	16,3	16,3
	Moderada	30	34,9	34,9	51,2
	Alta	42	48,8	48,8	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

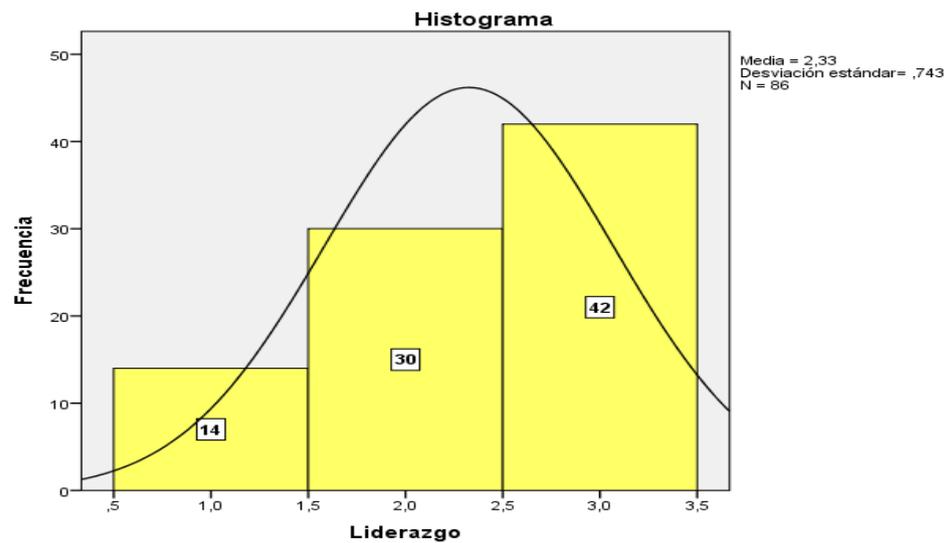


Figura 9. Resultados de liderazgo

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 17 y figura 9 se aprecia que el 42 (48,8%) de los encuestados consideran que el liderazgo se encuentra en un nivel alto, seguido del nivel moderado con 30 (34,9%) respectivamente. Además, en el gráfico también se tiene que la media es igual a 2,33 en donde nos indica que el nivel de liderazgo de los jefes inmediatos es percibido como positivo, siendo esto favorable para el direccionamiento de las personas. Sin embargo, existe un pequeño grupo de 14 (16,3%) que no siente que sus jefes se comporten como líderes ya que no se les motiva, sino que se les imponen metas de desempeño y no se les acompaña en el logro de estas.

Tabla 18

Resultados de la dimensión negociación y manejo de conflictos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Baja	17	19,8	19,8	19,8
Moderada	27	31,4	31,4	51,2
Alta	42	48,8	48,8	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

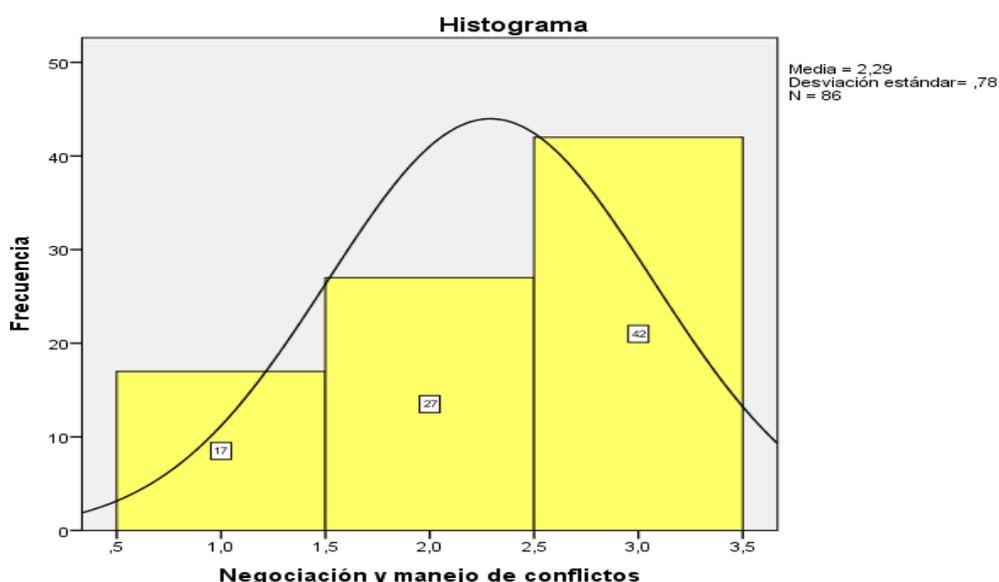


Figura 10. Resultados de negociación y manejo de conflictos

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 18 y figura 10 en lo que respecta a la negociación y manejo de conflictos en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, se tiene que 42 (48,8%) lo perciben de manera positiva, por ello indican que hay una alta capacidad de negociación y manejo de conflictos al interior de la unidad de fiscalización, luego 27 (31,4%) la perciben como moderada, gracias a la aplicación de estrategias de concertación cuando se suscitan problemas de relaciones humanas o reclamos laborales en los trabajadores. No obstante, se aprecia a 17 (19,8%) que piensan lo contrario. Es así que encontramos una media de 2,29 con una curva de tendencia positiva para el análisis de esta dimensión.

Tabla 19

Resultados de las Competencias Gerenciales en la dimensión trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Baja	21	24,4	24,4	24,4
Moderada	32	37,2	37,2	61,6
Alta	33	38,4	38,4	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

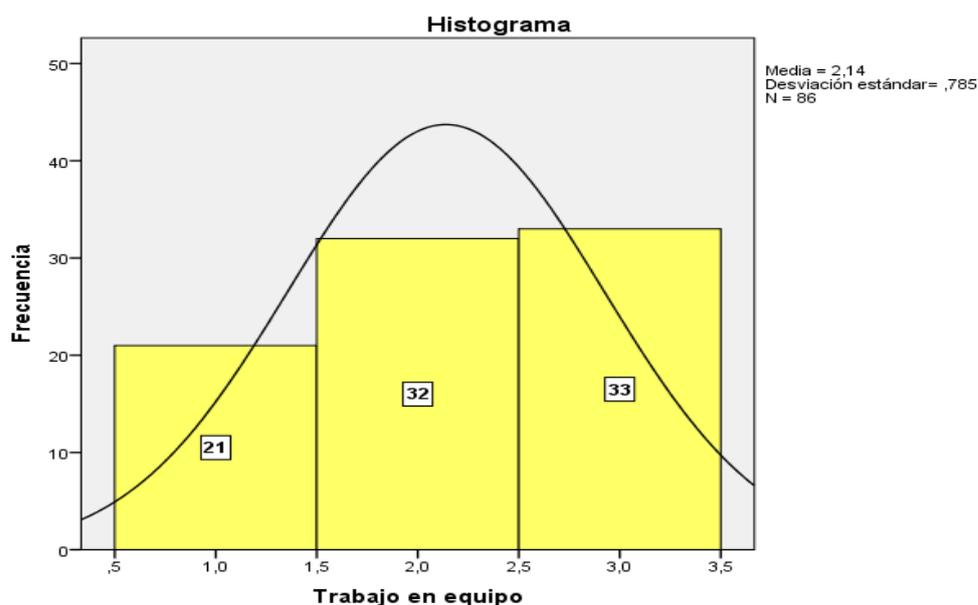


Figura 11. Resultados de trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 19 y figura 11 se advierte que el 33 (38,4%) de los encuestados consideran que el trabajo en equipo se ubica en un nivel alto, seguido del nivel moderado con un 32 (37,2%) respectivamente. Además, apreciamos una media de 2,14 comprendiendo que la mayor parte de los encuestados sienten que sí se organizan equipos de trabajo y una adecuada dirección hacia los objetivos, en base a una adecuada asignación de los roles y habilidades de los trabajadores. Sin embargo, un 21 (24,4%) de los encuestados percibe que, a pesar de encontrarse equipo de trabajo en esta unidad, todavía debe superarse el individualismo profesional al interior de los equipos.

Tabla 20

Resultados de las Competencias Gerenciales en la dimensión toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Baja	19	22,1	22,1	22,1
Moderada	32	37,2	37,2	59,3
Alta	35	40,7	40,7	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

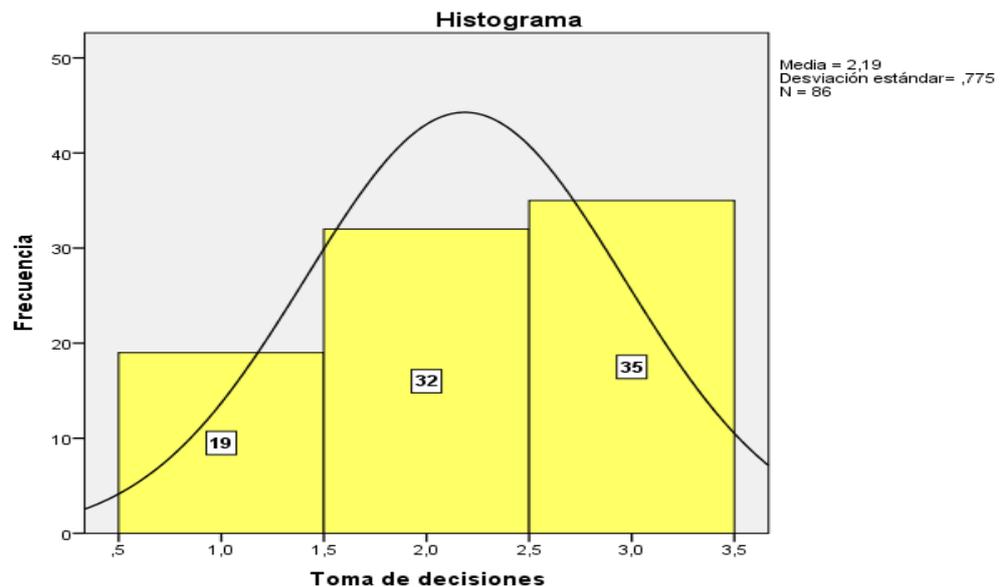


Figura 12. Resultados de toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 20 y figura 12 se aprecia que el 35 (40,7%) de los encuestados consideran que la toma de decisiones como parte de las competencias gerenciales que poseen sus superiores se ubica en un nivel alto, a ello le sigue el nivel moderado con un 32 (37,2%) respectivamente. Es así como alcanza una media de 2,19 la cual indica una percepción favorable por parte de los encuestados sobre las decisiones que se toman en esta unidad, para ellos las estrategias aplicadas han permitido solucionar problemas y avanzar oportunamente. Sin embargo, un 19 (22,1%) de los encuestados percibe una errada toma de decisiones en situaciones complicadas que pudieran presentarse al interior de la unidad.

5.1.3. Análisis de correlación entre las categorías de estudio

Tabla 21

Tabla de contingencia entre ambas variables

	Modernización de la Gestión Pública			Total
	En inicio	En proceso	Logrado	
Baja	20	1	3	24
Competencias Gerenciales Moderada	2	26	4	32
Alta	2	0	28	30
Total	24	27	35	86

Fuente: Elaboración propia, 2020

Esta tabla nos muestra la correlación entre ambas variables, en donde 28 encuestados refieren que el nivel de competencias gerenciales es alto, luego 26 perciben que la modernización de la gestión pública está en proceso de mejora y necesita mayor reajuste. Y 20 encuestados consideran que están en inicio, siendo este el factor preocupante ya que no perciben ninguna mejora en la variable observada.

Este resultado refleja la relación entre la modernización de la gestión de pública y las competencias gerenciales, reflexionando a la vez sobre el profesionalismo de los jefes inmediatos para direccionar y liderar equipos de trabajo, que conlleva a la mejora gradual de la modernización de los procesos. La cual debe enfocarse en una gestión por resultados teniendo en cuenta la satisfacción del ciudadano y la rendición de cuentas de todo lo actuado a la misma población como a las instancias superiores gubernamentales.

Tabla 22

Tabla de contingencia entre modernización de la gestión pública y las competencias gerenciales en su dimensión comunicación eficaz

	Modernización de la Gestión Pública			Total
	En inicio	En proceso	Logrado	
Baja	15	1	3	19
Comunicación eficaz Moderada	3	26	4	33
Alta	6	0	28	34
Total	24	27	35	86

Fuente: Elaboración propia, 2020

Esta tabla nos muestra la correlación entre la primera variable y la comunicación eficaz, en donde 28 encuestados refieren que el nivel de comunicación eficaz es alta, luego 26 encuestados consideran que se encuentra en proceso y necesita más cambios y finalmente 15 consideran que es baja y que se debe optimizar más los procesos que conlleven a una moderna gestión de resultados hacia el ciudadano y siendo transparentes en la comunicación con ellos, dándoles la oportunidad de acceder a una verdadera rendición de cuentas.

En tal sentido, los resultados reflejan que el nivel de asociación se basa en la asertiva comunicación dentro del equipo de trabajo, que facilita concretar los objetivos de la modernización de los procesos de la gestión pública.

Tabla 23

Tabla de contingencia entre la variable primera y las competencias gerenciales en su dimensión liderazgo

	Modernización de la Gestión Pública			Total
	En inicio	En proceso	Logrado	
Baja	14	0	0	14
Liderazgo Moderada	3	27	0	30
Alta	7	0	35	42
Total	24	27	35	86

Fuente: Elaboración propia, 2020

Respecto a la relación analizada en la tabla, se aprecia que 35 encuestados consideran que es positivo, ya que se ubica en la intersección de alto y logrado. Así tenemos que 14 consideran que se encuentra en proceso el liderazgo en las labores de gestión pública y 14 perciben que los procesos de modernización de la gestión pública no son las adecuadas por falta de liderazgo en sus jefes inmediatos, ya que no solucionan problemas.

Respecto al enfoque en el liderazgo y modernización de gestión pública, la unidad de fiscalización tiende a lograr los objetivos de

modernización de sus procesos de gestión pública en función conjunta con el buen desarrollo de las estrategias y habilidades de los directivos que conllevan a obtener el apoyo de los colaboradores del área.

Tabla 24

Tabla de contingencia entre modernización de la gestión pública y la dimensión negociación y manejo de conflictos

		Modernización de la Gestión Pública			Total
		En inicio	En proceso	Logrado	
Negociación y manejo de conflictos	Baja	16	0	1	17
	Moderada	0	27	0	27
	Alta	8	0	34	42
Total		24	27	35	86

Fuente: Elaboración propia, 2020

Esta tabla nos muestra los niveles de correlación hallada en donde 34 encuestados refieren que el nivel de negociación y manejo de conflictos es alta, luego 27 consideran que se encuentra en proceso el alcanzar un mejor direccionamiento de modernización para la gestión de resultados hacia el ciudadano y finalmente 16 que perciben que la negociación y manejo de conflictos dentro de la institución laboral necesita mayor atención y mejores estrategias para alcanzarlas.

En relación a la negociación y manejo de conflictos y la modernización de gestión pública, la unidad de fiscalización tiende a lograr su modernización de sus procesos de gestión pública, puesto que existe adecuadas técnicas y estrategias de manejo de personal, que le permiten lograr la solución de conflictos que se originan en la unidad de trabajo.

Tabla 25

Tabla de contingencia entre la primera variable y las competencias gerenciales en su dimensión trabajo en equipo

	Modernización de la Gestión Pública			Total
	En inicio	En proceso	Logrado	
Baja	17	1	3	21
Trabajo en equipoModerada	2	26	4	32
Alta	5	0	28	33
Total	24	27	35	86

Fuente: Elaboración propia, 2020

En una entidad pública, es importante que los jefes de área apliquen la estrategia del trabajo en equipo como una alternativa de asignación de responsabilidades y delegación de metas por grupos ya que permite la reducción de esfuerzos, de tiempo invertido y la automatización de las tareas con un mismo propósito, en ese sentido debe mencionarse que de 28 encuestados percibieron como positiva la correlación entre ambas es positiva, luego 26 consideran que se encuentra en proceso ya que todavía hay mucho por trabajar para alcanzar un verdadero trabajo en equipo y 17 consideran que se encuentra en inicio, dando a conocer que para ellos los jefes de área deben monitorear y realizar una mejor asignación de roles a sus equipos, partiendo del análisis del nivel de preparación del servidor público por ello subsiste retraso en algunas tareas o desacierto en el cumplimiento de labores.

Tabla 26

Tabla de contingencia entre la primera variable y las competencias gerenciales en su dimensión toma de decisiones

	Modernización de la Gestión Pública			Total
	En inicio	En proceso	Logrado	
Baja	18	2	3	23
Toma de decisionesModerada	2	24	4	30
Alta	7	0	26	33
Total	27	26	33	86

Fuente: Elaboración propia, 2020

Respecto a la relación hallada en la tabla, se muestra que 26 encuestados lo perciben de manera positiva, ubicándolo en el nivel alto y logrado, siendo estos los máximos niveles de apreciación. Esto a la vez significa que para este grupo existe una buena asociación entre el tipo de gestión pública y las buenas decisiones que se han tomado para alcanzarlas, ya que una conlleva a la otra para su realización. Luego 24 encuestados perciben que la modernización de la gestión pública se encuentra en proceso de mejora ya que se están poniendo en marcha medidas pensando siempre en el ciudadano que recibirá el servicio. Y finalmente 18 encuestados consideran que se encuentra en inicio ya que falta mayor compromiso del personal que labora en la unidad de fiscalización.

Por lo tanto, la unidad de fiscalización si se ha propuesto modernizar la gestión pública deberá articular las competencias gerenciales de sus jefes de área con el desempeño de los fiscalizadores a fin de tomar decisiones acertadas que comprometan a trabajar a todo su equipo y no solo a los superiores.

5.2. Contrastación de hipótesis

Para comprobar las hipótesis formuladas en la investigación se ha empleado el coeficiente de correlación de Spearman. Que constituye una prueba no paramétrica Se ha tomado en cuenta esta prueba estadística en razón a que dos variables continuas han sido medidas en la escala ordinal. Para estos casos en que no existe una distribución normal de los datos se emplean pruebas no paramétricas.

5.2.1. Contraste de la hipótesis general

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

Ho: No existe relación entre la modernización de la gestión pública y las competencias gerenciales en la unidad fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima 2020.

$p = 0$

Ha: Sí existe relación entre la modernización de la gestión pública y las competencias gerenciales en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima –2020.

$p \neq 0$

Paso 2: Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$

Paso 3: Valor de la prueba

Tabla 27

Resultados del análisis de correlación de las variables de estudio.

		Modernización de la Gestión Pública	Competencias Gerenciales
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,761**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	86	86
	Coeficiente de correlación	,761**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	86	86

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

Fuente: Elaboración propia, 2020

$p = 0,761$

Paso 4: Comparación de p y α

P valor= 0,00 y es menor a $\alpha= 0,05$

Paso 5: Decisión

Rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la alterna.

Paso 6: Conclusión

Existe relación directa y moderada (está en el rango de 0.5 y 0.8) entre las variables de estudio observado en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima –2020.

5.2.2. Contraste de la hipótesis específica 1.

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

Ho: No existe relación entre la Modernización de la gestión pública y la comunicación eficaz en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima –2020.

$$p = 0$$

Ha: Sí existe relación entre la modernización de la gestión pública y la comunicación eficaz en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima –2020.

$$p \neq 0$$

Paso 2: Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

Paso 3: Valor de la prueba

Tabla 28

Resultados del análisis de correlación de la variable modernización de la gestión pública y la comunicación eficaz.

		Modernización de la gestión pública	Comunicación Eficaz
Rho de Spearman	Modernización de la Gestión Pública	1,000	,602**
		Coeficiente de correlación	
		Sig. (bilateral)	,000
	N	86	86
Comunicación Eficaz	Comunicación Eficaz	,602**	1,000
		Coeficiente de correlación	
		Sig. (bilateral)	,000
	N	86	86

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

Fuente: Elaboración propia, 2020

$$p = 0,602$$

Paso 4: Comparación de p y α

P valor= 0,00 y es menor a $\alpha= 0,05$

Paso 5: Decisión

Rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la alterna.

Paso 6: Conclusión

Existe relación directa y moderada (está en el rango de 0.5 y 0.8) entre primera variable y la dimensión comunicación eficaz en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima –2020.

5.2.3. Contraste de la hipótesis específica 2.

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

Ho: No existe relación entre la modernización de la gestión pública y el liderazgo en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima –2020.

$$p = 0$$

Ha: Sí existe relación entre la modernización de la gestión pública y el liderazgo en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima –2020.

$$p \neq 0$$

Paso 2: Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

Paso 3: Valor de la prueba

Tabla 29

Resultados del análisis de correlación de la primera variable y liderazgo.

			Modernización de la Gestión Pública	Liderazgo
Rho de Spearman	Modernización de la Gestión Pública	Coefficiente de correlación	1,000	,745**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	N	86	86	
	Liderazgo	Coefficiente de correlación	,745**	1,000

	Modernización de la Gestión Pública	Liderazgo
Sig. (bilateral)	,000	.
N	86	86

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

Fuente: Elaboración propia, 2020

$p = 0,745$

Paso 4: Comparación de p y α

P valor= 0,00 y es menor a $\alpha= 0,05$

Paso 5: Decisión

Rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la alterna.

Paso 6: Conclusión

Existe relación directa y moderada (está en el rango de 0.5 y 0.8) la primera variable y la dimensión liderazgo en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima – 2020.

5.2.4. Contraste de la hipótesis específica 3.

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

H_0 : No existe relación entre la modernización de la gestión pública y la negociación y manejo de conflictos en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima –2020.

$p = 0$

H_a : Sí existe relación entre la modernización de la gestión pública y la negociación y manejo de conflictos en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima –2020.

$p \neq 0$

Paso 2: Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$

Paso 3: Valor de la prueba

Tabla 30

Resultados del análisis de correlación entre la primera variable y negociación y manejo de conflictos.

		Modernización de la Gestión Pública	Negociación y Manejo de Conflictos
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,694**
	Modernización de la Gestión Pública	.	,000
	Sig. (bilateral)	86	86
	N	,694**	1,000
	Negociación y Manejo de Conflictos	,000	.
	Sig. (bilateral)	86	86

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

Fuente: Elaboración propia, 2020

$p = 0,694$

Paso 4: Comparación de p y α

P valor= 0,00 y es menor a $\alpha= 0,05$

Paso 5: Decisión

Rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la alterna.

Paso 6: Conclusión

Existe relación directa y moderada (está en el rango de 0.5 y 0.8) entre la primera variable y la dimensión negociación y manejo de conflictos en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima –2020.

5.2.5. Contraste de la hipótesis específica 4.

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

H_0 : No existe relación entre modernización de la gestión pública y el trabajo en equipo en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima –2020.

$p = 0$

Ha: Sí existe relación entre modernización de la gestión pública y el trabajo en equipo que en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima –2020.

$p \neq 0$

Paso 2: Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$

Paso 3: Valor de la prueba

Tabla 31

Resultados del análisis de correlación entre la primera variable y el trabajo en equipo.

		Modernización de la Gestión Pública	Trabajo en Equipo
Rho de Spearman	Modernización de la Gestión Pública	1,000	,650**
	Coefficiente de correlación	.	,000
	Sig. (bilateral)	86	86
Trabajo en Equipo	Modernización de la Gestión Pública	,650**	1,000
	Coefficiente de correlación	,000	.
	Sig. (bilateral)	86	86

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

Fuente: Elaboración propia, 2020

$p = 0,650$

Paso 4: Comparación de p y α

P valor= 0,00 y es menor a $\alpha= 0,05$

Paso 5: Decisión

Rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la alterna.

Paso 6: Conclusión

Existe relación directa y moderada (está en el rango de 0.5 y 0.8) entre la primera variable y el trabajo en equipo en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima –2020.

5.2.6. Contraste de la hipótesis específica 5.

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

Ho: No existe relación entre modernización de la gestión pública y la toma de decisiones en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima –2020.

$p = 0$

Ha: Sí existe relación entre la modernización de la gestión pública y la toma de decisiones en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima –2020.

$p \neq 0$

Paso 2: Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$

Paso 3: Valor de la prueba

Tabla 32

Resultados del análisis de correlación entre la primera variable y negociación y toma de decisiones.

		Modernización de la Gestión Pública	Toma de Decisiones
Rho de Spearman	Modernización de la Gestión Pública	1,000	,576**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	86
	Toma de decisiones	,576**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	86	86

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

Fuente: Elaboración propia, 2020

$$p = 0,576$$

Paso 4: Comparación de p y α

P valor= 0,00 y es menor a $\alpha= 0,05$

Paso 5: Decisión

Rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la alterna.

Paso 6: Conclusión

Existe relación directa y moderada (está en el rango de 0.5 y 0.8) entre la primera variable y la toma de decisiones en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, Lima – 2020.

5.3. Discusión de los resultados

Sobre los resultados hallados para este estudio se pudo determinar que sí existe relación directa y moderada entre ambas variables de estudio en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro. Apreciándose que un 27,9% lo consideran en inicio indicando con ello insatisfacción con sus jefes inmediatos, dando a conocer que no los consideran competentes en la gerencia asumida, asimismo consideran que la unidad de fiscalización administrativa se encuentra en inicio de implementación y actualización del proceso relacionado a la gestión de los bienes públicos. Que esperan mejorar el proceso administrativo a fin de mejorar la imagen que tiene el usuario de las acciones que se realizan en esta área de la municipalidad. Además, manifestaron que muchas veces se cae en la improvisación, ya que los planes operativos no lo ejecutan tal como se ha diseñado y que por ello no se cumplen con los logros previstos.

Este resultado hallado se corrobora con los aportes encontrados por Velásquez (2017) en su investigación sobre la nueva gestión pública en el área de cultura organizacional en la Dirección Desconcentrada de Áncash dio

a conocer que la reforma de la gestión pública exige también que sus líderes que conducen las diferentes subáreas deben encontrarse capacitados en el manejo de los recursos humanos y poseer habilidades gerenciales para implementar una buena cultura organizacional. Y que toda organización debe elaborar planes de contingencias frente a los riesgos que pudiera afrontar la organización. Y que estos planes son de apoyo al plan operativo que toda organización elabora por su direccionamiento y logro de metas en un periodo de tiempo.

Cabe precisar también que la PCM en el año 2013 en su política nacional de actualización de la administración pública dio a conocer la importancia que tiene para todas las entidades del Estado contar con un “Plan Operativo” como herramienta de estrategias institucionales, que contiene todas las metas anuales, así como los recursos, plazos, costos por cada actividad y logística necesaria para alcanzar mayores estándares de calidad en los servicios o productos que se brinda al ciudadano. Por lo tanto, cabe resaltar que si una organización no planifica y ejecuta adecuadamente su plan operativo entonces camina sin rumbo y hay más posibilidades de que sus funcionarios cometan errores en sus desempeños laborales. Es por ello que, la población muchas veces tiene una mala imagen de la capacidad administrativa de los gobiernos locales, considerando que no se garantiza un servicio justo ni confiable en quienes laboran en ellas.

Luego tenemos que en la dimensión comunicación eficaz y modernización de la gestión pública se pudo conocer las percepciones de los encuestados sobre la forma en que se comunican, buscando identificar las características más importantes: si era a través de un diálogo horizontal entre compañeros, empático con las emociones de los usuarios internos y externos y asertivos en la búsqueda de la opinión democrática. Y a ello, los encuestados opinaron que la modernización de la gestión pública estaba “en inicio” y la comunicación eficaz era “baja”, siendo un 17,24 % de los encuestados que así lo percibían. Ellos mismos manifestaron que todavía estaban en proceso de modernización, ya que se les está capacitando sobre el nuevo servicio que

se espera brindar, el cual estará centrada en la atención de las necesidades de los ciudadanos, dándole mayor flexibilidad en los trámites administrativos y transparencia en la información que se brinda.

Respecto a la relación entre la primera variable y el liderazgo, se aprecia que el 16,27% percibieron a ambos en la intersección de niveles “en inicio” y “bajo”. Esto estaba relacionado a la percepción que tienen de que existe debilidad a nivel gerencial y operacional ya que muchas veces los líderes inmediatos que se tiene en la unidad de fiscalización administrativa, más son administradores que líderes, cayendo en la imposición y aplicación de criterios rígidos a situaciones problemáticas que pueden ser resueltas desde criterios más humanos.

Estos resultados coinciden con los aporte de Chancha (2018) que en su estudio sobre el proceso de actualización de la gestión pública y la descentralización en el gobierno regional de Huancavelica, dio a conocer que modernizar la gestión pública implica necesariamente contar con el personal idóneo para ese puesto, que esté capacitado para ejercer su función con responsabilidad social, que coordine acciones tomando en cuenta las capacidades de su equipo de trabajo para que juntos puedan alcanzar las metas institucionales fomentando la comunicación y la coordinación continua, distribuyendo los recursos y capacidades para poder responder oportunamente a las demandas ciudadanas.

Luego al analizar la relación entre la primera variable y la negociación y manejo de conflictos, se pudo hallar que el 18,60% perciben que la negociación y manejo de conflictos necesita mayor atención para reconsiderar, revisar y modificar las estrategias necesarias brindar un servicio acorde a las demandas y requerimientos de la ciudadanía. Donde el personal que labore en el área muestre una actitud dialogante, abierto a escuchar y responder asertivamente a cada usuario interno y externo que forma parte de gestión pública acorde a los requerimientos de las nuevas normas que regulan este tipo de servicio en entidades públicas.

Estos resultados corroboran las conclusiones que encontró Cárdenas (2018) en su estudio relacionado a la nueva gestión pública y las obligaciones ambientales que debe cumplir la minería dio a conocer que en la convivencia humana siempre surgirán conflictos, ya que es un fenómeno social, que surge cuando dos o más partes interdependientes perciben que sus objetivos son incompatibles que al final genera cambios positivos en el contexto en el que se desenvuelven las partes. Para ello se debe emplear estrategias que permitan atender a la diversidad de las preferencias y demandas de los ciudadanos, que son la razón de existir para los programas de políticas públicas.

Respecto a la relación entre la primera variable y el trabajo en equipo, se aprecia que el 19,76% de encuestados percibieron a ambos en la intersección de niveles “en inicio” y “bajo”. Mostrando con ello descontento con lo que se percibe, sosteniendo que como en la unidad de fiscalización administrativa había un personal numeroso y variado, entonces era más complejo el internalizar las nuevas filosofías de trabajo que traía la modernización de la gestión pública, lo cual se veía reflejado en logro de reducidas metas de producción (servicios o bienes) brindados al ciudadano.

Estos resultados coinciden con Ramírez (2017) que, en su estudio sobre competencias gerenciales en empresas de servicios observadas, llegó a concluir que toda entidad pública o privada, es importante que los jefes de área trabajen en equipo como una alternativa de asignación de responsabilidades y delegación de metas por grupos ya que permite la reducción de esfuerzos, de tiempo invertido y la automatización de las tareas con un mismo propósito. Trabajar en equipo permite alcanzar el sentido de la unidad y el entusiasmo por alcanzar un interés compartido.

Respecto a la relación entre la primera variable y la toma de decisiones, se muestra que el 21% de los encuestados consideran que se encuentra en inicio ya que falta mayor compromiso del personal que labora en la unidad de fiscalización administrativa. Además, dieron a conocer que la unidad de

fiscalización atraviesa un proceso de modernización de la gestión pública en el cual se les están capacitando sobre la toma de decisiones a fin de articular y coordinar acciones y recursos oportunamente para alcanzar las metas de gestión institucional.

Los resultados hallados coinciden con los aportes de Auad (2017) que en su estudio sobre los proceso de actualización y mejora en la gestión pública, dio a conocer que un elemento imprescindible de la gestión pública es que ahora se busca evaluar la gestión por resultados y ellos significa que se debe realizar un proceso continuo de recolección y análisis de datos para tomar decisiones oportunas para brindar un adecuado servicio de atención a los requerimientos y necesidades de los ciudadanos, alcanzando una gestión más eficiente y de calidad.

Conclusiones

Las conclusiones están orientadas al cumplimiento de los objetivos, y como resultado de la prueba de hipótesis las cuales resultaron verdaderas, de acuerdo con lo siguiente:

1. Con respecto a la hipótesis y el objetivo general se verificó que existe relación directa y alta entre la percepción de la Modernización de la Gestión Pública y las Competencias Gerenciales en la unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro, con un coeficiente de correlación de 0,761. Lo cual demuestra que la relación entre estas variables es positiva y alta a las competencias gerenciales, en consecuencia, la mejora continua de la Modernización de la Gestión Pública redundante altamente en la mejora continua de las competencias gerenciales, y viceversa
2. Existe una correlación positiva y moderada, entre Modernización de la Gestión Pública y comunicación eficaz con un coeficiente de correlación de 0,602. Esto significa que una buena gestión administrativa implica una buena comunicación entre el personal que labora en la institución, ya que debe ser empático y asertivo en la atención al usuario.
3. La investigación también permitió determinar que existe una relación positiva y alta entre la Modernización de la Gestión Pública y el liderazgo con un coeficiente de correlación de 0,745, lo cual indica que la Modernización de la Gestión Pública está relacionada en forma directa con el liderazgo del servidor público, en consecuencia, éstos deben ser colaboradores, servidores reflexivos y sensibles a la realidad social.
4. Existe una relación positiva y moderada entre la Modernización de la Gestión Pública y la negociación y el manejo de conflictos, con un coeficiente de correlación de 0,644, lo cual nos indica que ambas variables están

relacionadas directamente. Esta conclusión nos permite comprender que la Modernización de la Gestión Pública requiere también de un servidor público que pueda manejar sus impulsos, controlando sus emociones y atender los intereses o temas que están en conflicto.

5. Del mismo modo se pudo determinar que existe una relación positiva y moderada entre la Modernización de la Gestión Pública y el trabajo en equipo con coeficiente de correlación de 0,650. Pudiendo inferir que la gestión por resultados, integra el trabajo en equipo, atendiendo las metas y líneas estratégicas de la institución.

6. Así mismo se determinó que existe una relación positiva y moderada entre la Modernización de la Gestión Pública y la toma de decisiones con un coeficiente de correlación de 0,576 el cual nos indica que una buena gestión administrativa está asociada a la toma de decisiones, escogiendo una opción entre varias posibles a la hora de afrontar un problema, para que determinadas acciones no afecten negativamente a la institución.

Recomendaciones

Las recomendaciones que se mencionan van dirigidas a la Gerencia de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro y extensivas a otras municipalidades, en particular a los municipios fronterizos a la luz de las prácticas gerenciales vanguardistas

1. Se sugiere a la Municipalidad de San Isidro, diseñar un plan de capacitación dirigido al servidor público en gestión por resultados, que demanda los cinco pilares de la Modernización de la Gestión Pública, así mismo se recomienda contar con un servicio de asesoría personal que sirva de “coach” en temas de habilidades gerenciales, buscando que el servidor conozca lo que se espera de él, brindando así un servicio eficiente al ciudadano.
2. Se recomienda a la Municipalidad de San Isidro gestionar y brindar talleres sobre técnicas de comunicación eficaz, la cual deberá promoverse en el trabajo entre compañeros, manifestando un respeto a sus superiores y compañeros, dando a ellos un trato cortés y atento; mostrando una actitud igual, cuando de atender ciudadanos se trate en cumplimiento de su misión.
3. Se recomienda a la municipalidad de San Isidro, Programar talleres de liderazgo dirigidos al servidor público, a fin de promover una conducta íntegra y ética que dirija sus emociones e incremente su empatía frente al ciudadano, así como la generosidad, tolerancia, sensibilidad y ser reflexivos al brindar sus servicios.
4. De igual forma se recomienda a la Municipalidad de San Isidro, contar con un manual de técnicas de manejo de conflictos y medios para identificar registrar y monitorear los actores sociales y potenciales conflictos (internos y externos), y a su vez para la resolución de estos, los cuales estén sujetos a sus funciones como servidores públicos, como parte de la evaluación del servicio civil

meritocrático, lo cual se fomenta en este nuevo enfoque de la Modernización de la Gestión Pública.

5. Con respecto a la Modernización de la Gestión Pública y el trabajo en equipo, se sugiere a la Municipalidad de San Isidro, organizar al personal de acuerdo con sus fortalezas y competencias, dando a conocer las responsabilidades en cada puesto, respetando las líneas de mando del organigrama institucional, para no interferir en las labores de sus compañeros reduciendo el individualismo que muestran un 18% de los servidores públicos encuestados.

6. Sobre la Modernización de la Gestión Pública y la toma de decisiones, se recomienda a la Municipalidad de San Isidro, fomentar en el servidor público una conducta proactiva, donde puedan ejercer sus funciones, consultando permanentemente los intereses del bien común, y teniendo siempre presente que los servicios que prestan constituyen el reconocimiento y efectividad de un derecho, enfocado en la satisfacción de las necesidades integrales de los ciudadanos.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, J. (2017). Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016. Tesis para obtener el grado de magister con mención en Educación. Lima: Universidad César Vallejo del Perú, Escuela de Posgrado
- Auad, V. (2017). Modernización y mejoramiento de la gestión en el sector público: Una mirada desde la innovación participativa. Tesis para obtener el grado de magister con mención en Políticas Públicas. Chile: Universidad del Desarrollo de Chile.
- Barboza, P. (2016). Los sistemas administrativos del estado peruano. Lima: Ideas Gubernamentales.
- Barrientos, R. (2013). Modernización de la gestión pública en el Perú - Gobierno Electrónico. Lima: Forma e Imagen.
- Cárdenas, N. (2018). Modernización de la gestión pública y cumplimiento de obligaciones ambientales fiscalizables aplicables a la minería en la Organización de Evaluación y Fiscalización Ambiental. Tesis para obtener el grado de magister con mención en Gestión Pública. Lima: Universidad César Vallejo del Perú, Escuela de Posgrado
- Chancha, T. (2018). Modernización de la gestión pública y descentralización en el gobierno regional de Huancavelica, 2018. Tesis para obtener el grado de magister con mención en Gestión Pública. Perú: Universidad César Vallejo del Perú, Escuela de Posgrado.
- Crosby O. (2011). La administración pública a través de las ciencias sociales. México: Fondo de Cultura Económica.
- Dassen, N. (2013). Modernización de la gestión pública en el Perú - Gobierno Abierto. Lima: Forma e Imagen.
- Gamboa, Á. (2015) Los factores que influyen en el desempeño de los gobiernos regionales en la gestión de la inversión pública en el Perú: estudio comparado a partir de los casos del GR de La Libertad y del GR de Lima Provincias (2007-

- 12). Tesis de licenciatura con mención en Ciencia Política y Gobierno. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias Sociales.
- García, G. (2018). El rol de la gestión del conocimiento en el proceso de modernización de la gestión pública peruana (2011-2016). Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Letras y Ciencias Humanas.
- Griffin, R. (2016). Habilidades directivas. Evaluación y Desarrollo. México: Cengage Learnin.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Iguñiz, L. (2015). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, Lima: Metrocolors editores.
- Insulza, J. M., Caputo, D. y Zúñiga, P. (2008). La descentralización y los desafíos para la gobernabilidad democrática. Washington, DC: OEA.
- Martínez, A. (2015). Manual de los sistemas administrativos del sector público. Lima: Gaceta Jurídica.
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2015) Plan de acción para la implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el Ministerio de Economía y Finanzas 2015-2016. Resolución Ministerial N° 006-2015-EF/41. Lima, 12 de junio.
- Pérez, H. (2016) Gestión y medición del conocimiento en organizaciones públicas. Tesis para obtener el grado de Maestría en Administración. Guanajuato: Universidad de Guanajuato.
- Porter, M. (2015). Ventaja competitiva. Una visión sistémica de la administración. Madrid: Paidós.
- Portal de transparencia de la Municipalidad de San Isidro (2018). Indicadores de Gestión Enero 2018. Subgerencia de Fiscalización http://www.munisanisidro.gob.pe/Transparencia/Tema02/INFORME_INDICADORES_DE_GESTION_202001.pdf
- Portal de transparencia de la Municipalidad de San Isidro (2018). Lima: Comercio en la Vía pública. <http://msi.gob.pe/portal/transparencia/sorteo-comercio/>

- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) (013b) Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016. Lima. Consulta: 20 de setiembre del 2017.
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) (2013^a) Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Lima. Consulta: 18 de setiembre del 2017.
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) (2016) Memoria Seminario Internacional de Modernización de la Gestión Pública: Rumbo hacia la buena gobernanza. Lima.
- Ramírez, C. (2017). Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano. Tesis para obtener el grado de doctor con mención en Ciencias administrativas y gerenciales. Venezuela: Universidad de Carabobo de Venezuela, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Reyes, K. (2016). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. Tesis para obtener el grado de magister con mención en Administración. México: Universidad Rafael Landívar de México. Facultad de Humanidades.
- Robbins, S., y Judge, T. (2011). Comportamiento organizacional (17 ed.). México: Pearson
- Socha, J. (2017). Habilidades gerenciales fundamentales en la toma de decisiones en una organización. Tesis para obtener el grado de magister con mención en Especialista en alta gerencia. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de estudios a distancia.
- Sosa, J. (2015). Democracia, descentralización y cambio en las administraciones públicas de México (1982-2010). Tesis para obtener el grado de doctor con mención en Administración. España: Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.
- Velásquez, J. (2017). Incidencia de la nueva gestión pública en la cultura organizacional de la Dirección Desconcentrada de Cultura - Ancash, 2017. Tesis para obtener el grado de magister con mención en Gestión Pública. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado

Anexos

Anexo 1: Carta de solicitud de información a la Municipalidad de San Isidro



Miraflores, 27 de enero del 2020

Señor Doctor.

Augusto Cáceres Viñas.

Alcalde de la Municipalidad de San Isidro

De mi mayor consideración:

El que suscribe, Vanessa Mendoza Velarde, Gestora Académica de Maestrías, de la unidad de Post Grado Gerencia Pública de La Universidad Continental, tiene el agrado de presentar a la Maestrante **Felicitas Soto Cristóbal con DNI 08104717**, alumna de la Maestría de Gerencia Pública de la Universidad Continental, quien optará el Grado de Magíster, por nuestra universidad con el protocolo de investigación respectiva.

En aras a impulsar la cultura de la investigación, me permito solicitar, le conceda a la Maestrante realizar las encuestas y/o entrevistas, a los administrativos y/o trabajadores, en el área correspondiente a Fiscalización Administrativa, en esta prestigiosa institución que Ud. Preside.

Agradezco su amable colaboración.

Municipalidad de San Isidro
Oficina Documentaria y Archivo
Call Center: 5139600

0000783357

N° Folios: 0001

Doc. Simple : 01805-2020
Solicitante : UNIVERSIDAD CONTINENTAL
Fecha Ingreso : 27/01/2020
Asunto : Pedido Vecinal, Ciudadano Y/O Institucional Solicita Realizar Encuestas Y/O Entrevistas Investigación Grado De Magister.

Será derivado a: Operaciones De Fiscalización

Registrado por : JCHACONQ el 27/01/2020 a las 12:50 pm

Para cualquier consulta, deberá referirse a: **Doc. Simple 01805-2020**

Trámite no sujeto a lo normado por la ley N° 29060


Vanessa Mendoza Velarde
Gestora Académica
EPG Universidad Continental

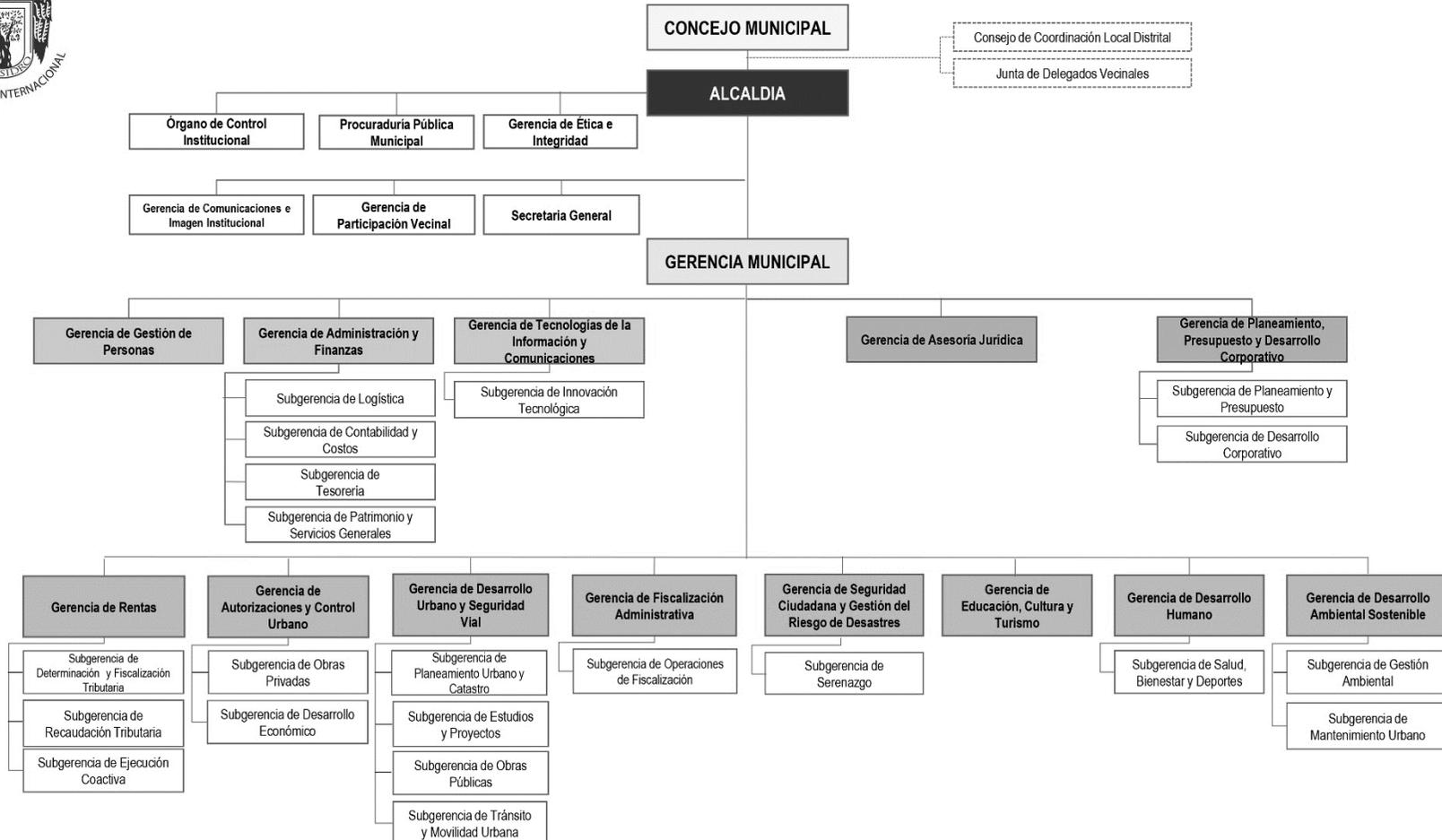
CALLE JUNIN 355, MIRAFLORES

efirma (MAESTRANTE)

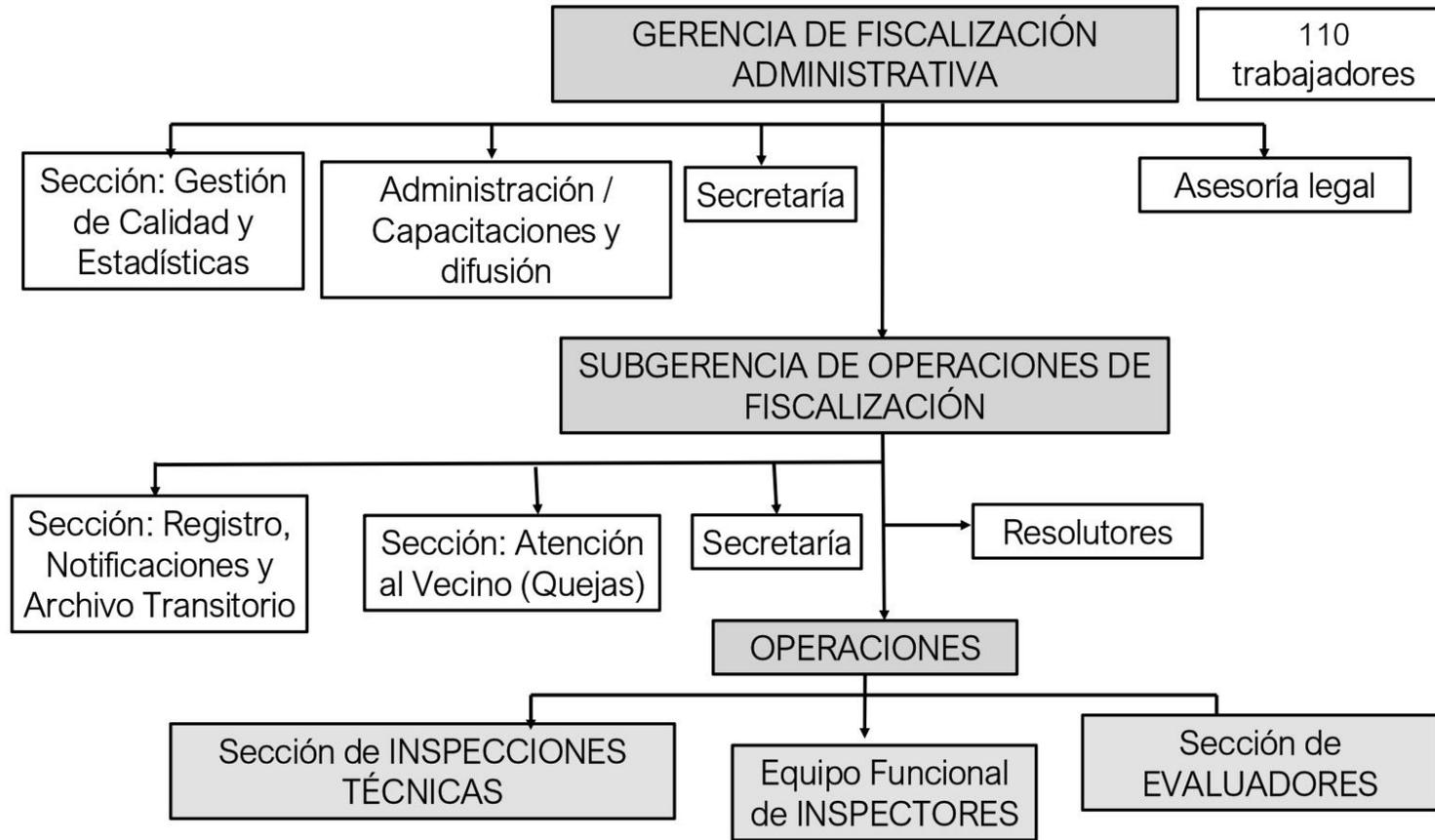
Anexo 2: Estructura Orgánica – Municipalidad de San Isidro



ESTRUCTURA ORGÁNICA



Anexo 3: Gerencia de Fiscalización Administrativa



Anexo 4: Matriz de Consistencia de la Investigación

Título: MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y SU RELACIÓN CON LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA UNIDAD DE FISCALIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO, 2020.

Autor: SOTO CRISTOBAL, Felicitas

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores					
Problema General: ¿Qué relación tiene la modernización de la gestión pública con las competencias gerenciales que muestran los trabajadores en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, en el 2020?	Objetivo general: Determinar la relación entre la modernización de la gestión pública y las competencias gerenciales que muestran los trabajadores en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, en el 2020.	Hipótesis general: La modernización de la gestión pública se relaciona directa y significativamente con las competencias gerenciales que muestran los trabajadores en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, en el 2020. Hipótesis específicas: La modernización de la gestión pública se relaciona directa y significativamente con las competencias de comunicación eficaz que	Definición Conceptual Modernización de la gestión pública “La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el Perú establece que la gestión pública moderna es una gestión orientada a resultados entendiéndolo por ésta a una gestión en la que los funcionarios públicos se preocupan por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos operativos o misionales como	Variable 1: La Modernización de la Gestión Pública				
				Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
				Planes estratégicos y operativos	Identificación del público objetivo Identificación de los bienes y servicios que corresponde producir o entregar Estudio de las necesidades de la población Planificación de las estrategias de atención	4		B= Buena [67 - 100]
				Gestión por procesos, simplificación administrativa		4		R= Regular [34 – 66]
				Presupuesto por resultados		4	Nunca (1) Raras veces (2) A veces (3) Frecuentemente (4) Siempre (5)	M= Mala [20 –33]
				Servicio civil meritocrático	Atención ágil y asertiva a las necesidades de la población Eliminación de costos innecesarios para la sociedad	4		
				Seguimiento, monitoreo y				

<p>pública con las competencias de comunicación eficaz que muestran los trabajadores en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, en el 2020? ¿Qué relación tiene la modernización de la gestión pública con las competencias de liderazgo que muestran los trabajadores en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, en el 2020? ¿Qué relación tiene la modernización</p>	<p>de la gestión pública y las competencias de comunicación eficaz que muestran los trabajadores en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, en el 2020. Identificar la relación entre la modernización de la gestión pública y las competencias de liderazgo que muestran los trabajadores en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, en el 2020.</p>	<p>muestran los trabajadores en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, en el 2020. La modernización de la gestión pública se relaciona directa y significativamente con las competencias de liderazgo que muestran los trabajadores en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, en el 2020. La modernización de la gestión pública se relaciona directa y significativamente con las competencias de negociación y manejo de conflictos que muestran los trabajadores en la</p>	<p>los de apoyo o soporte con el fin de transformar los insumos en bienes y servicios que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible” (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, 2013, p.3).</p>	<p>evaluación de la gestión</p>	<p>Trámites más rápidos y menos burocráticos Plataformas virtuales y presenciales para la obtención de un bien. Mantenimiento de la disciplina fiscal Eficiencia en la distribución de los recursos. Empleo indicadores de desempeño en la gestión del presupuesto Respeto a los derechos del empleado público. Selección de personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Fortalecimiento la institucionalización del Sistema de Gestión de personas del Estado. Evaluación de la pertinencia de las</p>	<p>4</p>
--	---	---	--	---------------------------------	---	----------

de la gestión pública con las competencias de negociación y manejo de conflictos que muestran los trabajadores en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, en el 2020? ¿Qué relación tiene la modernización de la gestión pública con las competencias de trabajo en equipo que muestran los trabajadores en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, en el 2020?	Identificar la relación entre la modernización de la gestión pública y las competencias de negociación y manejo de conflictos que muestran los trabajadores en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, en el 2020. Identificar la relación entre la modernización de la gestión pública y las competencias de trabajo en equipo que muestran los trabajadores en la unidad de fiscalización administrativa de la	unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, en el 2020. La modernización de la gestión pública se relaciona directa y significativamente con las competencias de trabajo en equipo que muestran los trabajadores en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, en el 2020. La modernización de la gestión pública se relaciona directa y significativamente con las competencias de toma de decisiones que muestran los trabajadores en la unidad de fiscalización administrativa de	acciones y la eficacia de los resultados Evaluación de impacto en relación con las expectativas de los ciudadanos				
			Definición Conceptual Competencias gerenciales	Variable 2: Competencias Gerenciales			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos
		“Las competencias gerenciales son características fundamentales del trabajador e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes formas de reaccionar frente a situaciones laborales que debe resolver” (Robbins, 2002, p.65). El mismo autor agrega que una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos),	Comunicación eficaz	La escucha activa La comunicación horizontal Empleo de la empatía con los demás	4		A= Alta [67 - 100]
			El liderazgo	Actitud asertiva para exponer punto de vista	4		M= Moderada [67 - 100]
			La negociación y manejo de conflictos	Adaptación a los cambios, Comprensión del entorno, Conocimiento de la tecnología Motivación a los empleados de la empresa	4	Nunca (1) Raras veces (2) A veces (3) Frecuentemente (4) Siempre (5)	B= Bajo [20 –33]
			El trabajo en equipo	Estrategias para prevenir tensiones laborales Estrategias para transformar la			

¿Qué relación tiene la modernización de la gestión pública con las competencias de toma de decisiones que muestran los trabajadores en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, en el 2020?	Municipalidad de San Isidro – Lima, en el 2020. Identificar la relación entre la modernización de la gestión pública con las competencias de toma de decisiones que muestran los trabajadores en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, en el 2020	la Municipalidad de San Isidro – Lima, en el 2020.	el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).	La toma de decisiones	confrontación en la integración Estrategias para el manejo de la frustración Estrategias para la convivencia pacífica y equitativa Dirección de grupos humanos Establecimiento de objetivos y metas Asignación de roles y normas Búsqueda del bienestar colectivo Análisis de problemas Estudio y selección de alternativas Estrategia para poner una decisión en acción Evaluación de resultados	4 4
Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar			
Tipo: Aplicada Alcance: Solo a la Unidad de	Población: “La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones [...] Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus	Variable 1: La modernización de la gestión pública	DESCRIPTIVA: Se hará un estudio calculando una serie de medidas de tendencia central , para ver en qué medida los datos se agrupan o dispersan en torno a un valor central.			

fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima	características de contenido, de lugar y en el tiempo” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.232).	Técnicas: Encuesta	INFERENCIAL:
Diseño:	La población objeto de estudio para este caso está comprendida de 110 trabajadores que laboran en la Unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San isidro – Lima.	Instrumentos: Cuestionario Autor: la investigadora Año: 2020	Para ver la confiabilidad de los instrumentos se empelará el coeficiente Alfa de Cronbach A través de las siguientes fórmulas:
Correlacional de corte transversal	Tipo de muestreo: Probabilístico Se aplicará la fórmula del muestreo probabilístico	Monitoreo: Personal Ámbito de Aplicación: Unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima Forma de Administración: Individual	$\alpha = \left[\frac{k}{k - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$
Método:	Tamaño de muestra:		El modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems.
Hipotético deductivo	“Una muestra debe ser definida en base de la población determinada y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse a la población en referencia” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.235).		Las hipótesis de trabajo se procesarán a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman aplicada a los datos muestrales.
	Por lo tanto, la muestra queda conformada por la totalidad de la misma población, es decir serán 86 trabajadores, considerándose en este caso como una muestra censal ya que ha sido determinada a juicio o criterio del investigador.		$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$
			De dicha prueba estadística, a través del valor de “r” se establecerá qué tipo de correlación existe entre los datos de las variables.

Anexo 5: Operacionalización de Variables de la Investigación
Operacionalización de la variable: Competencias Gerenciales

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Competencias Gerenciales	Comunicación eficaz	- La escucha activa	Aplican la escucha activa en la comunicación institucional.	Nunca (1)
		- La comunicación horizontal		Raras veces (2)
		- Empleo de la empatía con los demás	Emplean la comunicación horizontal en el intercambio de información.	A veces (3)
		- Actitud asertiva para exponer punto de vista	Emplean una comunicación empática en el trato a los demás.	Frecuentemente (4)
	El liderazgo		Muestran una actitud asertiva al exponer puntos de vista a otros.	Siempre (5)
		- Adaptación a los cambios	Acompañan a su equipo en la adaptación al cambio.	Nunca (1)
		- Comprensión del entorno		Raras veces (2)
		- Conocimiento de la tecnología	Comprenden las situaciones del entorno como una posibilidad para transformarla.	A veces (3)
	La negociación y manejo de conflictos		Evidencian dominio de las herramientas tecnológicas contemporáneas.	Frecuentemente (4)
			Motivan al resto del equipo a trabajar hasta alcanzar las metas.	Siempre (5)
		- Estrategias para prevenir tensiones laborales	Aplican estrategias de negociación antes de llegar a conflictos laborales.	(1)Ninguno (2)Algunos (3)Pocos (4)Muchos
		- Estrategias para transformar la confrontación en la integración	Buscan integrar a las personas que son parte de una tensión laboral.	(5) Todos
El trabajo en equipo		Programan terapias psicológicas sobre el manejo de la frustración en el personal.		
		Dan a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.		
	- Estrategias para el manejo de la frustración			
	- Estrategias para la convivencia pacífica y equitativa			
	- Dirección de grupos humanos	Organizan equipos de trabajo para alcanzar las metas institucionales.	Nunca (1)	
	- Establecimiento de objetivos y metas		Raras veces (2)	

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
		- Asignación de roles y normas	Establecen normas claras para cada equipo de trabajo.	A veces (3)
		- Búsqueda del bienestar colectivo	Asignan un puesto a partir del reconocimiento de habilidades profesionales Programan actividades entre equipos para alcanzar el bienestar colectivo.	Frecuentemente (4) Siempre (5)
	La toma de decisiones	- Análisis de problemas	Priorizan problemas que requieren atención inmediata en la organización.	Nunca (1)
		- Estudio y selección de alternativas		Raras veces (2)
		- Estrategia para poner una decisión en acción	Estudian todas las alternativas antes de decidir por una de ellas.	A veces (3)
		- Evaluación de resultados	Emplean estrategias para poner en marcha una decisión tomada. Evalúan resultados alcanzados sobre las decisiones tomadas en la organización.	Frecuentemente (4) Siempre (5)

Cuadro de operacionalización de la variable: Modernización de la Gestión Pública

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Modernización de la Gestión Pública	Planes estratégicos y operativos	Identificación del público objetivo	Cuentan con planes estratégicos y operativos que permitan identificar características del público objetivo	Nunca (1)
		Identificación de los bienes y servicios que corresponde producir o entregar		Raras veces (2)
		Estudio de las necesidades de la población		A veces (3)
		Planificación de las estrategias de atención		Frecuentemente (4)
				Siempre (5)
	Gestión por procesos, simplificación administrativa	Atención ágil y asertiva a las necesidades de la población	El proceso de atención a la población está orientado a informar oportunamente para reducir multas e infracciones tributarias.	Nunca (1)
		Eliminación de costos innecesarios para la sociedad		Raras veces (2)
		Trámites más rápidos y menos burocráticos		A veces (3)
		Plataformas virtuales y presenciales para la obtención de un bien.		Frecuentemente (4)
				Siempre (5)
		Los procesos administrativos previstos contribuyen a eliminar costos innecesarios a la población	Frecuentemente (4)	
		Aplican un proceso de simplificación administrativa que busque realizar trámites más rápidos y menos burocráticos	Siempre (5)	
		Cuentan con plataformas virtuales al servicio de los usuarios para tramitar la obtención de un bien o servicio.		
		Mantenimiento de la disciplina fiscal		

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
	Presupuesto por resultados	<p>Eficiencia en la distribución de los recursos.</p> <p>Empleos indicadores de desempeño en la gestión del presupuesto</p>	<p>Se aplica un presupuesto basado en los resultados y metas de atención.</p> <p>Al elaborar los presupuestos de la gestión se cumple con la disciplina fiscal normada por ley.</p> <p>Se aplica la eficiencia en la distribución de los recursos o bienes.</p> <p>Se formulan indicadores de desempeño en la gestión del presupuesto.</p>	<p>Nunca (1)</p> <p>Raras veces (2)</p> <p>A veces (3)</p> <p>Frecuentemente (4)</p> <p>Siempre (5)</p>
		<p>Respeto a los derechos del empleado público.</p> <p>Selección de personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p>Fortalecimiento de la institucionalización del Sistema de Gestión de personas del Estado.</p>	<p>Se cumple con respetar los derechos laborales del empleado público.</p> <p>Se aplica una selección idónea de los empleados públicos de acuerdo a sus funciones en el área laboral al que ingresará.</p> <p>Se evalúa el desempeño laboral de acuerdo al logro de objetivos fijados en la gestión pública.</p> <p>Se capacita al empleado público fortaleciendo sus capacidades de gestión de personas del Estado.</p>	<p>Nunca (1)</p> <p>Raras veces (2)</p> <p>A veces (3)</p> <p>Frecuentemente (4)</p> <p>Siempre (5)</p>
	Seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de la pertinencia de las acciones y la eficacia de los resultados - Evaluación de impacto en relación con las expectativas de los ciudadanos 	<p>Se evalúa la pertinencia de las acciones realizadas en la gestión.</p>	<p>Nunca (1)</p> <p>Raras veces (2)</p>

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
				A veces (3)
			Se evalúa la eficacia de los resultados alcanzados en la gestión.	Frecuentemente (4)
			Se evalúa el nivel de satisfacción de los ciudadanos con el bien recibido a partir de las encuestas de satisfacción.	Siempre (5)
			Se busca conocer el impacto de las expectativas alcanzadas en los ciudadanos, teniendo en cuenta el libro de reclamaciones.	

Variable: COMPETENCIAS GERENCIALES

Comunicación eficaz					El liderazgo					La negociación y manejo de conflictos					El trabajo en equipo					La toma de decisiones				
P1	P2	P3	P4	TOTAL	P1	P2	P3	P4	TOTAL	P1	P2	P3	P4	TOTAL	P1	P2	P3	P4	TOTAL	P1	P2	P3	P4	TOTAL
5	4	1	3	13	1	4	2	3	10	5	4	2	3	14	2	4	2	3	11	1	3	1	2	7
5	4	1	4	14	1	3	2	4	10	5	4	2	4	15	2	3	2	4	11	1	3	1	2	7
5	4	1	3	13	1	4	2	4	11	5	4	2	3	14	2	4	2	4	12	1	3	1	2	7
4	4	1	3	12	1	4	3	4	12	4	4	3	3	14	3	4	3	4	14	1	3	1	2	7
4	3	1	3	11	1	4	2	4	11	4	3	2	3	12	2	4	2	4	12	1	3	1	2	7
4	3	2	3	12	2	4	2	4	12	4	3	2	3	12	2	4	2	4	12	1	3	1	2	7
4	4	1	3	12	2	4	3	5	14	4	4	3	3	14	3	4	3	5	15	1	2	1	3	7
4	4	1	3	12	2	4	2	5	13	4	4	2	3	13	2	4	2	5	13	1	2	1	3	7
4	4	1	4	13	1	4	3	5	13	4	4	3	4	15	3	4	3	5	15	1	2	1	2	6
5	4	1	4	14	1	3	2	3	9	5	4	2	4	15	2	3	2	3	10	1	2	1	2	6
5	3	2	4	14	1	4	2	4	11	5	3	2	4	14	2	4	2	4	12	1	2	1	2	6
4	3	2	4	13	1	4	2	4	11	4	3	2	4	13	2	4	2	4	12	1	3	1	2	7
4	4	1	4	13	2	4	2	4	12	4	4	2	4	14	2	4	2	4	12	1	3	1	2	7
4	4	1	4	13	1	4	2	5	12	4	4	2	4	14	2	4	2	5	13	1	2	1	2	6
4	4	1	3	12	1	3	2	3	9	4	4	2	3	13	2	3	2	3	10	1	2	1	2	6
4	4	1	4	13	2	3	2	3	10	4	4	2	4	14	2	3	2	3	10	1	2	1	2	6
4	4	1	4	13	4	3	3	5	15	4	4	3	4	15	3	3	3	5	14	1	2	1	3	7
4	4	1	4	13	4	4	2	5	15	4	4	2	4	14	2	4	2	5	13	4	4	4	3	15
4	4	1	4	13	2	4	2	4	12	4	4	2	4	14	2	4	2	4	12	1	2	1	3	7
4	3	1	4	12	2	4	2	5	13	4	3	2	4	13	2	4	2	5	13	1	2	1	2	6
4	4	1	4	13	2	4	3	5	14	4	4	3	4	15	3	4	3	5	15	1	2	1	2	6
4	4	2	4	14	2	3	3	5	13	4	4	3	4	15	3	3	3	5	14	1	3	1	2	7
5	4	2	4	15	4	4	3	5	16	5	4	3	4	16	3	4	3	5	15	4	4	4	3	15
5	4	2	4	15	2	4	3	3	12	5	4	3	4	16	3	4	3	3	13	1	3	1	2	7
4	3	1	4	12	4	4	3	4	15	4	3	3	4	14	3	4	3	4	14	4	4	4	2	14
4	3	1	3	11	4	4	2	4	14	4	3	2	3	12	2	4	2	4	12	4	4	4	2	14
4	3	1	4	12	2	4	2	4	12	4	3	2	4	13	2	4	2	4	12	1	3	1	2	7
4	3	2	4	13	2	4	2	4	12	4	3	2	4	13	2	4	2	4	12	1	3	1	2	7
4	3	2	4	13	2	4	2	4	12	4	3	2	4	13	2	4	2	4	12	1	2	1	2	6
4	3	2	4	13	4	3	3	4	14	4	3	3	4	14	3	3	3	4	13	4	4	4	2	14
5	4	1	4	14	4	3	3	4	14	5	4	3	4	16	3	3	3	4	13	4	4	4	2	14
5	4	1	3	13	4	3	3	5	15	5	4	3	3	15	3	3	3	5	14	4	4	4	2	14
5	4	1	3	13	4	4	3	5	16	5	4	3	3	15	3	4	3	5	15	4	4	4	3	15
4	4	1	3	12	4	4	2	5	15	4	4	2	3	13	2	4	2	5	13	4	4	4	3	15
4	4	2	4	14	4	4	2	4	14	4	4	2	4	14	2	4	2	4	12	4	4	4	2	14
4	4	2	4	14	4	4	2	5	15	4	4	2	4	14	2	4	2	5	13	1	3	1	2	7
4	4	2	4	14	4	4	3	5	16	4	4	3	4	15	3	4	3	5	15	1	3	1	2	7
4	4	2	4	14	4	4	3	5	16	4	4	3	4	15	3	4	3	5	15	1	2	1	2	6
4	4	1	4	13	1	3	3	5	12	4	4	3	4	15	3	3	3	5	14	1	2	1	2	6
4	4	1	4	13	1	3	3	4	11	4	4	3	4	15	3	3	3	4	13	1	2	1	2	6
4	4	1	3	12	2	3	3	5	13	4	4	3	3	14	3	3	3	5	14	1	3	1	2	7
4	4	1	3	12	1	3	2	5	11	4	4	2	3	13	2	3	2	5	12	1	2	1	2	6
4	4	2	3	13	1	4	2	5	12	4	4	2	3	13	2	4	2	5	13	1	2	1	2	6
4	4	2	3	13	1	4	2	5	12	4	4	2	3	13	2	4	2	5	13	1	2	1	2	6
4	4	1	3	12	1	4	3	5	13	4	4	3	3	14	3	4	3	5	15	1	2	1	2	6
4	4	1	3	12	1	4	3	5	13	4	4	3	3	14	3	4	3	5	15	1	2	1	2	6
4	4	1	3	12	1	4	3	5	13	4	4	3	3	14	3	4	3	5	15	1	2	1	2	6
4	4	1	3	12	1	4	3	4	12	4	4	3	3	14	3	4	3	4	14	1	2	1	2	6
4	4	2	3	13	1	4	3	5	13	4	4	3	3	14	3	4	3	5	15	1	2	1	2	6

Anexo 7: Cuestionario para evaluar la Modernización de la Gestión Pública

Presentación:

Este cuestionario se usará para conocer las opiniones que usted tiene sobre la aplicación de la modernización de la gestión pública, en la unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, en el presente año.

Datos informativos:

Fecha de aplicación: ___/___/2020

Tiempo que usted labora en la institución:

() Algunos meses () 1 año () 2 años a más

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PARTICIPANTE	
Cargo:
Naturaleza del cargo:	Encargado de realizar labores de
Nivel de instrucción:	Estudios:

Instrucciones:

Teniendo en cuenta sus experiencias como trabajador de la unidad de Fiscalización Administrativa señale el número del 1 a 5 indicando su opinión acerca la aplicación de la gestión pública como una moderna gestión pública en cumplimiento con los lineamientos del Estado peruano. Desde ya se le agradece por su colaboración.

Sobre la escala de evaluación para cada una de las dimensiones, se empleará la siguiente valoración:

(1) Nunca (2) Raras veces (3) A veces (4) Frecuentemente y (5) Siempre

DIMENSIONES	Nº	DECLARACIONES	FACTORES DE CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
PLANES ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS	Al revisar si se cuenta con planes estratégicos y operativos se encontró que...							Comentarios o aclaraciones
	1	Cuentan con planes estratégicos y operativos que permitan identificar características del público objetivo	1	2	3	4	5	
	2	Cuentan con planes operativos que permiten cuantificar el bien que le toca producir o entregar	1	2	3	4	5	
	3	En el proceso de gestión realizan un estudio actualizado de las necesidades de la población que deben ser atendidas.	1	2	3	4	5	
	4	Diseñan estrategias de atención que permita llegar a toda la población beneficiaria.	1	2	3	4	5	
GESTIÓN POR PROCESOS, SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA	Al verificar la gestión por procesos y la simplificación administrativa se encontró que...							Comentarios o aclaraciones
	5	El proceso de atención a la población está orientado a informar oportunamente para reducir multas e infracciones tributarias.	1	2	3	4	5	
	6	Los procesos administrativos previstos contribuyen a eliminar costos innecesarios a la población	1	2	3	4	5	
	7	Aplican un proceso de simplificación administrativa que busque realizar trámites más rápidos y menos burocráticos	1	2	3	4	5	
	8	Cuentan con plataformas virtuales al servicio de los usuarios para tramitar la obtención de un bien o servicio.						
PRESUPUESTO POR RESULTADOS	Al evaluar el presupuesto por resultados se pudo ver que...							Comentarios o aclaraciones
	9	Se aplica un presupuesto basado en los resultados y metas de atención.	1	2	3	4	5	
	10	Al elaborar los presupuestos de la gestión se cumple con la disciplina fiscal normada por ley.	1	2	3	4	5	
	11	Se aplica la eficiencia en la distribución de los recursos o bienes.	1	2	3	4	5	
	12	Se formulan indicadores de desempeño en la gestión del presupuesto.	1	2	3	4	5	
SERVICIO CIVIL MERITOCRÁTICO	Al analizar el servicio civil meritocrático se encontró que...							Comentarios o aclaraciones
	13	Se cumple con respetar los derechos laborales del empleado público.	1	2	3	4	5	
	14	Se aplica una selección idónea de los empleados públicos de acuerdo a sus funciones en el área laboral al que ingresará.	1	2	3	4	5	
	15	Se evalúa el desempeño laboral de acuerdo al logro de objetivos fijados en la gestión pública.	1	2	3	4	5	
	16	Se capacita al empleado público fortaleciendo sus capacidades de gestión de personas del Estado.	1	2	3	4	5	
SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA	Al realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión se encontró que...							Comentarios o aclaraciones
	17	Se evalúa la pertinencia de las acciones realizadas en la gestión.	1	2	3	4	5	
	18	Se evalúa la eficacia de los resultados alcanzados en la gestión.	1	2	3	4	5	
	19	Se evalúa el nivel de satisfacción de los ciudadanos con el bien recibido a partir de la aplicación de encuestas de satisfacción.	1	2	3	4	5	

	20	Se busca conocer el impacto de las expectativas alcanzadas en los ciudadanos, teniendo en cuenta el libro de reclamaciones.	1	2	3	4	5	
--	----	---	---	---	---	---	---	--

¡Se le agradece por su participación!

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

Presentación:

Este cuestionario se usará para conocer las competencias gerenciales que posee el jefe de área o líder de equipo en el servicio público que realiza, en la unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, en el presente año.

Datos informativos:

Fecha de aplicación: ___/___/2020

Tiempo que usted labora en la institución:

() Algunos meses () 1 año () 2 años a más

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PARTICIPANTE	
Cargo:
Naturaleza del cargo:	Encargado de realizar labores de
Nivel de instrucción:	Estudios:

Instrucciones:

Teniendo en cuenta sus experiencias como trabajador de la unidad de Fiscalización Administrativa señale el número del 1 a 5 indicando su opinión acerca de las competencias gerenciales que usted considera que poseen “los jefe de área o líderes de equipo”, al cumplir sus funciones en su institución laboral. Desde ya se le agradece por su colaboración.

Sobre la escala de evaluación para cada una de las dimensiones, se empleará la siguiente valoración:

(1) Nunca (2) Raras veces (3) A veces (4) Frecuentemente y (5) Siempre

DIMENSIONES	Nº	DECLARACIONES	FACTORES DE CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
Comunicación eficaz	Sobre la comunicación eficaz que aplican en su área en trabajo...							Comentarios o aclaraciones
	1	Aplican la escucha activa en la comunicación institucional.	1	2	3	4	5	
	2	Emplean la comunicación horizontal en el intercambio de información.	1	2	3	4	5	
	3	Emplean una comunicación empática en el trato a los demás.	1	2	3	4	5	
	4	Muestran una actitud asertiva al exponer puntos de vista a otros.	1	2	3	4	5	
El liderazgo	Sobre las conductas de liderazgo que aplican en su área en trabajo...							Comentarios o aclaraciones
	5	Acompañan a su equipo en la adaptación al cambio.	1	2	3	4	5	
	6	Comprenden las situaciones del entorno como una posibilidad para transformarla.	1	2	3	4	5	
	7	Evidencian dominio de las herramientas tecnológicas contemporáneas.	1	2	3	4	5	
	8	Motivan al resto del equipo a trabajar hasta alcanzar las metas.						
La negociación y manejo de conflictos	Sobre la negociación y manejo de conflictos que aplican en su área en trabajo...							Comentarios o aclaraciones
	9	Aplican estrategias de negociación antes de llegar a conflictos laborales.	1	2	3	4	5	
	10	Buscan integrar a las personas que son parte de una tensión laboral.	1	2	3	4	5	
	11	Programan terapias psicológicas sobre el manejo de la frustración en el personal.	1	2	3	4	5	
	12	Dan a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.	1	2	3	4	5	
El trabajo en equipo	Sobre el trabajo en equipo que aplican en su área en trabajo...							Comentarios o aclaraciones
	13	Organizan equipos de trabajo para alcanzar las metas institucionales.	1	2	3	4	5	
	14	Establecen normas claras para cada equipo de trabajo.	1	2	3	4	5	
	15	Asignan un puesto a partir del reconocimiento de habilidades profesionales	1	2	3	4	5	
	16	Programan actividades entre equipos para alcanzar el bienestar colectivo.	1	2	3	4	5	
La toma de decisiones	Sobre la toma de decisiones que aplican en su área en trabajo...							Comentarios o aclaraciones
	17	Priorizan problemas que requieren atención inmediata en la organización.	1	2	3	4	5	
	18	Estudian todas las alternativas antes de decidir por una de ellas.	1	2	3	4	5	
	19	Emplean estrategias para poner en marcha una decisión tomada.	1	2	3	4	5	
	20	Evalúan resultados alcanzados sobre las decisiones tomadas en la organización.	1	2	3	4	5	

¡Se le agradece por su participación!

Anexo 8: Juicio de Experto

Nombre del instrumento:

Cuestionario sobre percepciones de la Modernización de la Gestión Pública y Competencias Gerenciales

Objetivo:

Establecer la relación que existe entre la modernización de la gestión pública y las competencias gerenciales en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, 2020.

Dirigido a:

Apellidos y nombres del evaluador:

Grado académico que ostenta :

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO
1	Los ítems del instrumento de recolección de datos reflejan el contenido temático.		
2	Los ítems están de acuerdo con las dimensiones e indicadores planteados en la operacionalización de variables.		
3	Los ítems del instrumento permiten recoger información de acuerdo con los objetivos planteados.		
4	Los ítems permiten demostrar la hipótesis.		
5	El instrumento tiene estructura lógica.		
6	Los ítems tienen una buena redacción.		
7	Existe relación entre el ítem y la opción de respuesta.		
8	Los ítems son suficientes.		

Sugerencia del experto:

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

En consecuencia el instrumento puede ser aplicado.

Lima , dede 2020.

Firma del validador

JUICIO DE EXPERTO
Nombre del instrumento:

Cuestionario sobre percepciones de la Modernización de la Gestión Pública y las Competencias Gerenciales.

Objetivo:

Establecer la relación que existe entre la modernización de la gestión pública y las competencias gerenciales en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, 2020.

Dirigido a:

Apellidos y nombres del evaluador:

Napasco Arteaga Miriam Elizabeth

Grado académico que ostenta :

Doctora en Educación

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO
1	Los ítems del instrumento de recolección de datos reflejan el contenido temático.	X	
2	Los ítems están de acuerdo a las dimensiones e indicadores planteados en la operacionalización de variables.	X	
3	Los ítems del instrumento permiten recoger información de acuerdo a los objetivos planteados.	X	
4	Los ítems permiten demostrar la hipótesis.	X	
5	El instrumento tiene estructura lógica.	X	
6	Los ítems tienen una buena redacción.	X	
7	Existe relación entre el ítem y la opción de respuesta.	X	
8	Los ítems son suficientes.	X	

Sugerencia del experto:

Ninguna

En consecuencia el instrumento puede ser aplicado.

Lima *5* de *Febrero* de 2020.

[Firma]

Firma del validador
Dra. Miriam E. Napasco Arteaga
CATEDRÁTICA C.P.P. 0143379792
ESUELA DE POSGRADO

JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento:

Cuestionario sobre percepciones de la Modernización de la Gestión Pública y las Competencias Gerenciales.

Objetivo:

Establecer la relación que existe entre la modernización de la gestión pública y las competencias gerenciales en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, 2020.

Dirigido a:

Apellidos y nombres del evaluador:

Córdova Carranza Luis Eduardo
Dr. en Ciencias Sociales.

Grado académico que ostenta :

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

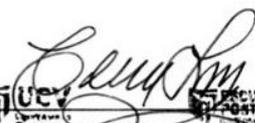
Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO
1	Los ítems del instrumento de recolección de datos reflejan el contenido temático.	✓	
2	Los ítems están de acuerdo a las dimensiones e indicadores planteados en la operacionalización de variables.	✓	
3	Los ítems del instrumento permiten recoger información de acuerdo a los objetivos planteados.	✓	
4	Los ítems permiten demostrar la hipótesis.	✓	
5	El instrumento tiene estructura lógica.	✓	
6	Los ítems tienen una buena redacción.	✓	
7	Existe relación entre el ítem y la opción de respuesta.	✓	
8	Los ítems son suficientes.	✓	

Sugerencia del experto:

.....
Ninguna
.....
.....

En consecuencia el instrumento puede ser aplicado.

Lima, 04 de Febrero de 2020.



Firma del validador
Dr. Luis Eduardo Córdova Carranza
CATEDRÁTICO DE METODOLOGÍA
DE LA INVESTIGACIÓN

JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento:

Cuestionario sobre percepciones de la Modernización de la Gestión Pública y las Competencias Gerenciales.

Objetivo:

Establecer la relación que existe entre la modernización de la gestión pública y las competencias gerenciales en la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro – Lima, 2020.

Dirigido a:

Apellidos y nombres del evaluador: CONDOR UCEDA César Augusto
 Grado académico que ostenta : DOCTOR EN CIENCIAS POLÍTICAS

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO
1	Los ítems del instrumento de recolección de datos reflejan el contenido temático.	X	
2	Los ítems están de acuerdo a las dimensiones e indicadores planteados en la operacionalización de variables.	X	
3	Los ítems del instrumento permiten recoger información de acuerdo a los objetivos planteados.	X	
4	Los ítems permiten demostrar la hipótesis.	X	
5	El instrumento tiene estructura lógica.	X	
6	Los ítems tienen una buena redacción.	X	
7	Existe relación entre el ítem y la opción de respuesta.	X	
8	Los ítems son suficientes.	X	

Sugerencia del experto:

NINGUNA.

.....

.....

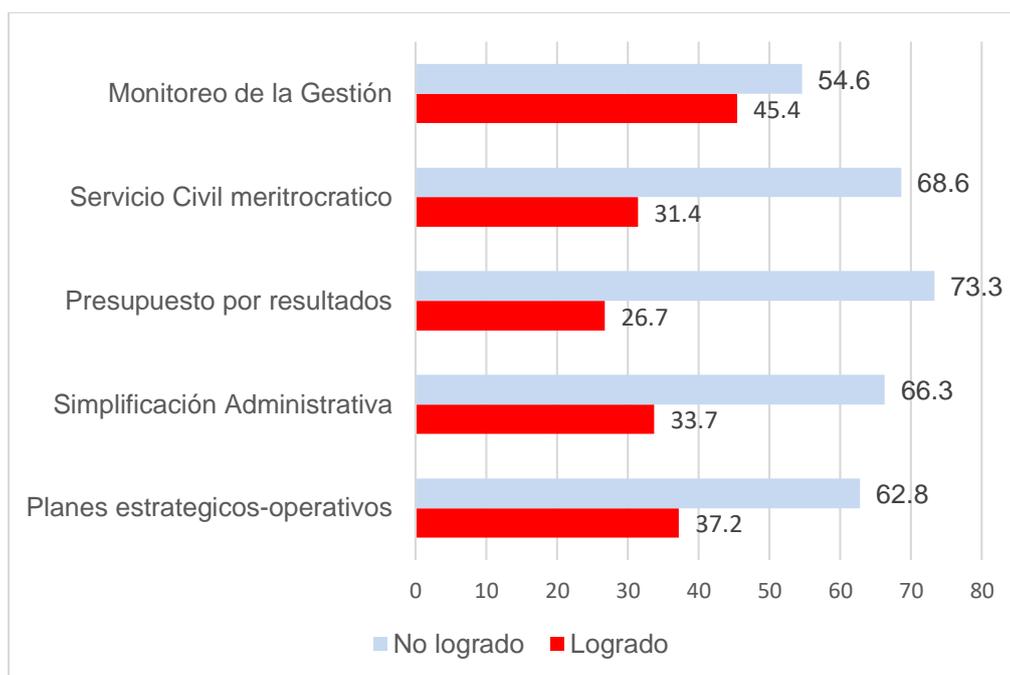
.....

En consecuencia el instrumento puede ser aplicado.

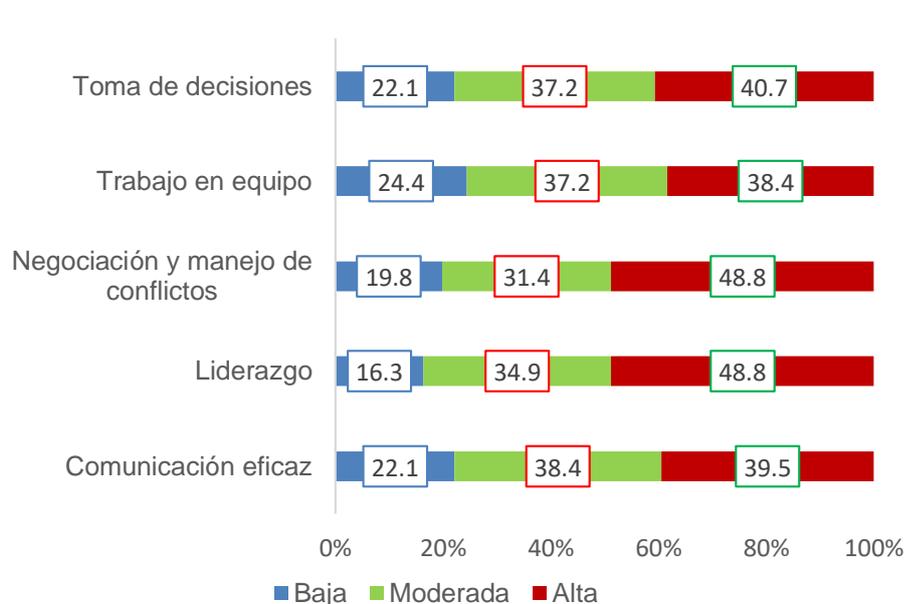
Lima, 07 de FEBRERO de 2020.


César A. Condor Uceda
 Dr. en Ciencias de la Educación
 C.Pe. 01200659126
 Firma del validador

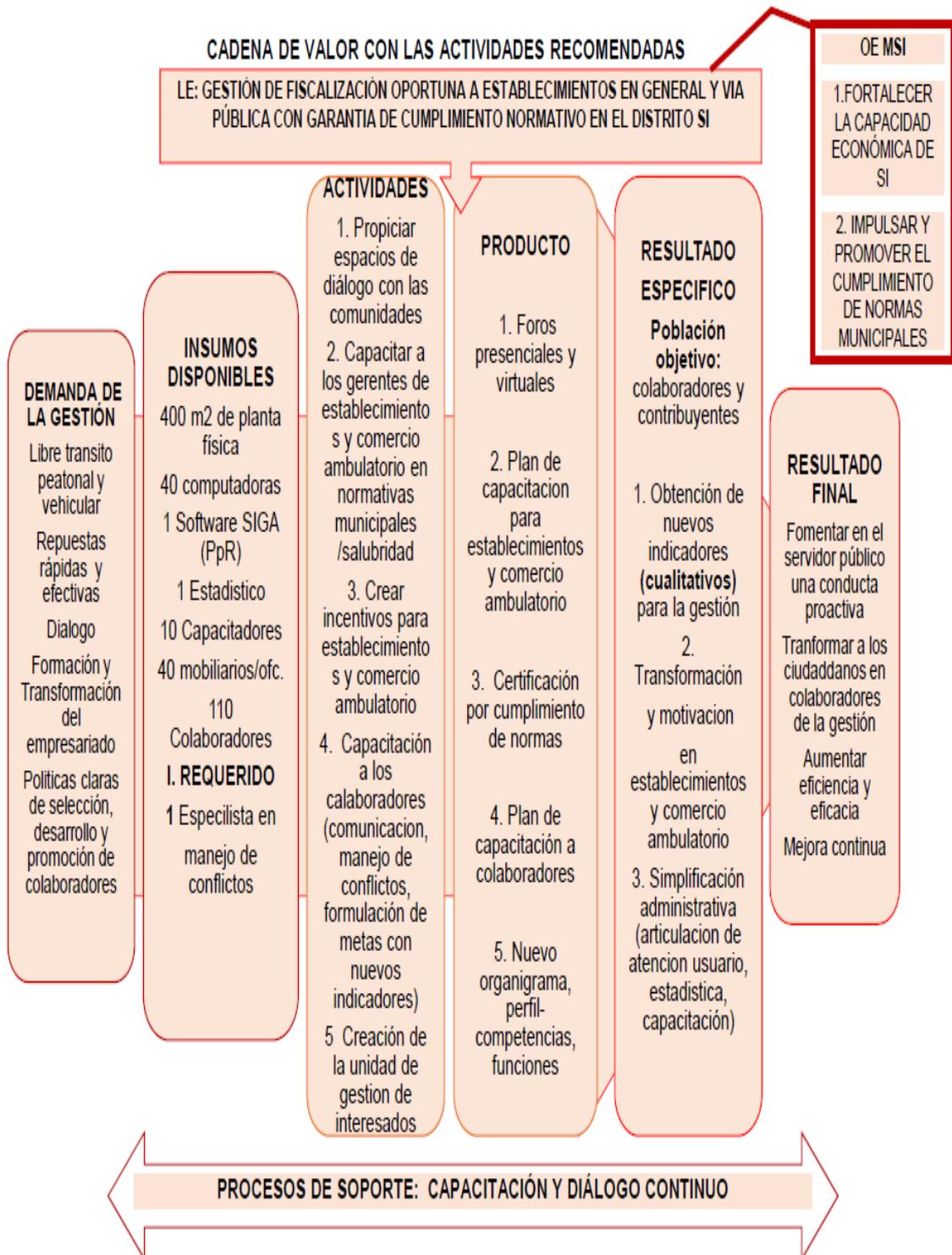
Anexo 9: Resultados comparativos de los cinco 5 pilares de la Modernización de la Gestión Pública



Resultados comparativos de los cinco 5 pilares de las Competencias Gerenciales.



Anexo 10: Cadena de Valor con las Actividades Recomendadas



**Anexo 11: Propuesta para la Gestión de Calidad de servicio en la Gerencia de Fiscalización de la Municipalidad de San
Isidro – Lima - Perú**

Núm.	COMPONENTES DE LA CALIDAD DEL SP	INSTRUMENTOS PARA LA CALIDAD DEL SP	OBJETIVO	ACCIONES PROPUESTA
	Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios (2019)			
1	Identificar necesidades y expectativas de las personas	Guía para la medición de las necesidades	Identificar las necesidades, expectativas y grado de satisfacción de segmentos de personas	Dialogo permanente Generar espacios interactivos con las comunidades (foro)
2	Identificar el valor del servicio (mejora continua- nuevos servicios)	Guía identificación del valor de servicio	Lograr la mejora continua Fortalecer la planificación estratégica, presupuesto por resultados y monitoreo de la gestión	Incorporar nuevos indicadores a la gestión (cualitativos) Capacitar a colaboradores (formulación y monitoreo de metas con nuevos indicadores)
3	Fortalecer el servicio	Mapa de servicio por segmentos de personas (interesados)	Identificar la experiencia de personas (satisfacción e insatisfacción) Sistematizar la información reunida en sesiones de lluvias de ideas	Crear foro Crear gestión de interesados (articular atención al usuario, estadística, y capacitación)
4	Medición de la calidad del servicio	Mapa de experiencia, Diagrama de afinidad Otras técnicas	Lograr acciones claras para alcanzar metas	
5	Liderazgo y compromiso directivo	Guía para la identificación y medición de necesidades, expectativas	Establecer frecuencia, métodos, y mecanismo de medición y análisis de resultados	Crear gestión de interesados
6	Cultura de calidad del servicio	Pautas para impulsar una cultura de calidad del servicio	Generar las condiciones para el cumplimiento permanente de la norma de calidad y modernización de la GP	Capacitación permanente a gerentes, supervisores, colaboradores Capacitación a colaboradores Creación de círculos de calidad Entrega de certificación por cumplimiento de normas Capacitación empresariado