

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**



COMPETENCIAS GENÉRICAS DEL DIRECTIVO PÚBLICO Y SU  
INFLUENCIA EN LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE  
LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE TACNA, 2021

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. Javier Fernando Chacón Torres**

**ORCID: 0000-0002-6152-6861**

**Asesor:**

**Dr. Ascención Américo Flores Flores**

**ORCID: 0000-0001-9426-5357**

**Para Obtener el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**TACNA - PERÚ**

**2022**



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**Tesis**

**“COMPETENCIAS GENÉRICAS DEL DIRECTIVO PÚBLICO Y SU INFLUENCIA EN LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE TACNA, 2021”**

**Presentada por:**

**Bach. Javier Fernando Chacón Torres**

**Tesis sustentada y aprobada el 16 de diciembre de 2022; ante el siguiente jurado examinador:**

**PRESIDENTE:**                      **Dra. Eloyna Lucia Peñaloza Arana**

**SECRETARIO:**                      **Mag. Juan Carlos Romaina Flores**

**VOCAL:**                              **Mag. Aldrudover Blas Rivera**

**ASESOR:**                              **Dr. Ascención Américo Flores Flores**

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo **JAVIER FERNANDO CHACÓN TORRES**, en calidad de **EGRESADO** de la Maestría de Gestión y Políticas Públicas de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI 70007511.

Soy autor de la tesis titulada:

**COMPETENCIAS GENÉRICAS DEL DIRECTIVO PÚBLICO Y SU INFLUENCIA EN LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE TACNA, 2021**

### DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de **MAESTRO EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber transgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

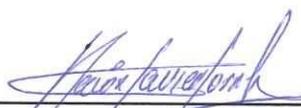
Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 06% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudiera derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: Tacna, 16 de diciembre de 2022



---

**Javier Fernando Chacón Torres**

**DNI N°70007511**

## **DEDICATORIA**

A todos mis familiares, porque siempre me apoyaron en mis decisiones de crecimiento personal y profesional, lo cual ha permitido que siga avanzando en mi vida laboral.

Javier Fernando

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Privada de Tacna, por el dictado de esta maestría que me ha permitido tener nuevos conocimientos y reforzar otros, que han sido claves para mi desenvolvimiento laboral.

A los profesores del programa, que nos han brindado un conjunto de conocimientos importantes en cada uno de los sistemas administrativos del Estado, que me han permitido destacar en mi ámbito profesional.

A mi asesor de la tesis, puesto que me acompañó con frecuencia en el desarrollo de la investigación, de forma específica en los aspectos metodológicos y de aporte al conocimiento.

Javier Fernando

**ÍNDICE DE CONTENIDOS**

	Pág.
Declaración jurada de originalidad	iv
Dedicatoria	vi
Agradecimientos	vii
Índice de contenidos	vii
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiv
Índice de apéndices	xv
Resumen	xvi
Abstract	xvii
Introducción	01
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	<b>03</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	03
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	07
1.2.1 Problema principal	07
1.2.2 Problemas secundarios	07
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	08
1.4 OBJETIVOS	09

1.4.1	Objetivo general	09
1.4.2	Objetivos específicos	09
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO		11
2.1	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.1.1	Antecedentes internacionales	11
2.1.2	Antecedentes nacionales	13
2.1.3	Antecedentes locales	14
2.2	BASES TEÓRICAS	16
2.2.1	Base teórica “Competencias genéricas del directivo público”	16
2.2.1.1	Teorías administrativas sobre la gerencia en una organización	16
2.2.1.2	Modelo de gestión del talento humano en la gestión pública	18
2.2.1.3	SERVIR y la gestión del talento humano en el sector público	21
2.2.1.4	Definición de competencia del directivo / gerente	23
2.2.1.5	Aspectos transversales en la competencia del directivo / gerente	26
2.2.1.6	Tipos de competencias gerenciales y dimensiones para analizar las competencias genéricas del directivo público	26
2.2.2	Base teórica “Modernización de la gestión pública”	30
2.2.2.1	Definición de modernizar la gestión pública	30
2.2.2.2	Importancia de modernizar la gestión pública	32
2.2.2.3	Estrategia de modernización de la gestión pública (dimensiones)	34

2.3	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	38
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		40
3.1	HIPÓTESIS	40
3.1.1	Hipótesis general	40
3.1.2	Hipótesis específicas	40
3.2	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	41
3.2.1	Identificación de la variable independiente	41
3.2.2	Identificación de la variable dependiente	42
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN	44
3.4	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	44
3.5	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.6	ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.7	POBLACIÓN Y MUESTRA	45
3.7.1	Unidad de estudio	45
3.7.2	Población	46
3.7.3	Muestra	46
3.8	PROCESAMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	46
3.8.1	Procedimiento	46
3.8.2	Técnicas	47
3.8.3	Instrumentos	47

CAPÍTULO IV: RESULTADOS	50
4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	50
4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	51
4.3 RESULTADOS	52
4.3.1 Resultados de la variable “Competencias genéricas del directivo público”	52
4.3.2 Resultados de la variable “Modernización de la gestión pública”	67
4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA	85
4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	85
4.5.1 Contraste de las hipótesis específicas	87
4.5.2 Contraste de la hipótesis general	94
4.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	96
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	105
APÉNDICES	110

## ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	<i>Operacionalización de variables e indicadores</i>	43
Tabla 2	<i>Dimensión – N° de pregunta: Variable “Competencias genéricas del directivo público”</i>	48
Tabla 3	<i>Dimensión – N° de pregunta: Variable “Modernización de la gestión pública”</i>	48
Tabla 4	<i>Dimensión n° 01 – Articulación con el entorno político</i>	52
Tabla 5	<i>Dimensión n° 01 – Articulación con el entorno político (por pregunta)</i>	54
Tabla 6	<i>Dimensión n° 02 – Visión estratégica</i>	55
Tabla 7	<i>Dimensión n° 02 – Visión estratégica (por pregunta)</i>	57
Tabla 8	<i>Dimensión n° 03 – Capacidad de gestión</i>	58
Tabla 9	<i>Dimensión n° 03 – Capacidad de gestión (por pregunta)</i>	60
Tabla 10	<i>Dimensión n° 04 – Liderazgo</i>	61
Tabla 11	<i>Dimensión n° 04 – Liderazgo (por pregunta)</i>	63
Tabla 12	<i>Variable independiente – Competencias genéricas del directivo público</i>	64
Tabla 13	<i>Variable independiente – Competencias genéricas del directivo público (por dimensión)</i>	66
Tabla 14	<i>Dimensión n° 01 – Políticas públicas, planes estratégicos</i>	

	<i>y operativos</i>	67
Tabla 15	<i>Dimensión n° 01 – Políticas públicas, planes estratégicos y operativos (por pregunta)</i>	69
Tabla 16	<i>Dimensión n° 02 – Presupuesto para resultados</i>	70
Tabla 17	<i>Dimensión n° 02 – Presupuesto para resultados (por pregunta)</i>	72
Tabla 18	<i>Dimensión n° 03 – Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional</i>	73
Tabla 19	<i>Dimensión n° 03 – Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional (por pregunta)</i>	75
Tabla 20	<i>Dimensión n° 04 – Servicio civil meritocrático</i>	76
Tabla 21	<i>Dimensión n° 04 – Servicio civil meritocrático (por pregunta)</i>	78
Tabla 22	<i>Dimensión n° 05 – Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento</i>	79
Tabla 23	<i>Dimensión n° 05 – Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento (por pregunta)</i>	81
Tabla 24	<i>Variable dependiente – Modernización de la gestión pública</i>	82
Tabla 25	<i>Variable dependiente – Modernización de la gestión pública (por dimensión)</i>	84
Tabla 26	<i>Prueba de normalidad</i>	86
Tabla 27	<i>Coeficiente de correlación</i>	87
Tabla 28	<i>Regresión lineal simple en la hipótesis específica 3</i>	90
Tabla 29	<i>Regresión lineal simple en la hipótesis específica 4</i>	91
Tabla 30	<i>Regresión lineal simple en la hipótesis específica 5</i>	92

Tabla 31	<i>Regresión lineal simple en la hipótesis específica 6</i>	94
Tabla 32	<i>Regresión lineal simple en la hipótesis general</i>	95

## ÍNDICE DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	<i>Componentes de la competencia</i>	24
Figura 2	<i>Visión de un estado moderno</i>	32
Figura 3	<i>Estrategia de modernización de la gestión pública</i>	37
Figura 4	<i>Dimensión n° 01 – Articulación con el entorno político</i>	53
Figura 5	<i>Dimensión n° 02 – Visión estratégica</i>	56
Figura 6	<i>Dimensión n° 03 – Capacidad de gestión</i>	59
Figura 7	<i>Dimensión n° 04 – Liderazgo</i>	62
Figura 8	<i>Variable independiente – Competencias genéricas del directivo público</i>	65
Figura 9	<i>Dimensión n° 01 – Políticas públicas, planes estratégicos y operativos</i>	68
Figura 10	<i>Dimensión n° 02 – Presupuesto para resultados</i>	71
Figura 11	<i>Dimensión n° 03 – Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional</i>	74
Figura 12	<i>Dimensión n° 04 – Servicio civil meritocrático</i>	77
Figura 13	<i>Dimensión n° 05 – Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento</i>	80
Figura 14	<i>Variable dependiente – Modernización de la gestión pública</i>	83

**ÍNDICE DE APÉNDICES**

	Pág.
Apéndice 1 <i>Matriz de consistencia</i>	111
Apéndice 2 <i>Instrumentos</i>	113
Apéndice 3 <i>Juicio de expertos</i>	117
Apéndice 4 <i>Confiabilidad de instrumentos</i>	123

## RESUMEN

La investigación efectuada tiene como objetivo general el determinar la influencia de las competencias genéricas del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021; siendo el tipo de investigación básico, de alcance explicativo, de diseño no experimental, la muestra de 46 trabajadores administrativos, de enfoque cuantitativo, la técnica es la encuesta y el instrumento es el cuestionario.

Se encontró que el 56,5% perciben de nivel regular las competencias genéricas que caracteriza a los directivos públicos, donde la dimensión más destacada es la “Articulación con el entorno político”; y el 80,4% percibe de nivel regular la implementación de estrategias que impulsen la modernización de la gestión pública en la entidad, donde la dimensión más destacada con las “Políticas públicas, planes estratégicos y operativos”.

Se concluye que las competencias genéricas del directivo público influyen significativamente en la modernización de la gestión pública, dado que se obtuvo un valor de  $t$  calculado = 3,773 y  $p = 0,000$ , y un  $R^2 = 0,244$ , que implica que los cambios en los niveles de modernización en la entidad son generados en un 24,4% por las competencias genéricas de los directivos públicos de la DRET.

Palabras claves: Competencias genéricas, modernización de la gestión pública.

## ABSTRACT

The general objective of the research carried out is to determine the influence of the generic competences of the public manager in the modernization of the public management of the Regional Directorate of Education of Tacna, 2021; being the type of basic research, of explanatory scope, of non-experimental design, the sample of 46 administrative workers, of quantitative approach, the technique is the survey and the instrument is the questionnaire.

It was found that 56,5% regularly perceive the generic skills that characterize public managers, where the most outstanding dimension is "Coordination with the political environment"; and 80,4% regularly perceive the implementation of strategies that promote the modernization of public management in the entity, where the most outstanding dimension is "Public policies, strategic and operational plans".

It is concluded that the generic competencies of the public manager have a significant influence on the modernization of public management, given that a calculated value of  $t = 3,773$  and  $p = 0,000$  was obtained, and  $R^2 = 0,244$ , which implies that the changes in the levels of modernization in the entity, 24,4% are generated by the generic competences of the public managers of the DRET.

Keywords: Generic skills, modernization of public management.

## INTRODUCCIÓN

La investigación efectuada tiene como objetivo el determinar la influencia de las competencias genéricas del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021; puesto que la razón de ser de las entidades públicas es la de atender las expectativas ciudadanas, para lo cual se requiere que cuenten con instalaciones que contribuyan a brindar un servicio eficiente, con un personal preparado y con las prioridades de servir al prójimo, donde la utilización de los recursos se encuentren alineados con los planes de desarrollo institucional, entre otros, pero la realidad demuestra que existe descontento del poblador, principalmente con el accionar de los gobiernos regionales y locales, puesto que consideran que se han convertido principalmente en fuentes de trabajo para los partidos y movimientos regionales que asumen el poder a consecuencia de las elecciones.

Ello genera, que se perciba que no se prioriza el contar con una gestión moderna centrada en el ciudadano, puesto que siguen existiendo malestar y quejas contra las entidades públicas, siendo posiblemente uno de los factores de dicha coyuntura, la falta de competencias genéricas de los directivos públicos, que se convierte en el problema que se ha investigado en el trabajo presente.

En lo que refiere a los capítulos y sus contenidos, se tiene que el primer capítulo se describe el problema analizado, resaltando la relevancia de la

investigación, que permita precisar los objetivos a alcanzar, y las limitaciones encontradas.

En el segundo capítulo se describen antecedentes afines a la temática abordada, se desarrolla también el estado del arte de las variables de estudio, resaltando la normatividad del sistema administrativo que está detrás y las dimensiones usadas, para culminar con los términos básicos.

En el tercer capítulo se desarrollan los aspectos metodológicos usados, precisando el tipo de diseño, alcance, enfoque, muestra, técnica, instrumento, estadístico, entre otros, que han permitido obtener la base de datos.

Finalmente en el cuarto capítulo se presentan los resultados agrupados por dimensiones y por pregunta, además del resumen de las variables, el contraste de las hipótesis planteadas, la discusión de los resultados, las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las entidades públicas tienen como principal finalidad el atender las demandas y expectativas de los ciudadanos, para lo cual estructuran las funciones que el Estado les ha conferido mediante normatividad específica, y precisan estrategias en base a los recursos presupuestales asignados; puesto que tienen claro que su labor es de ser intermediarios en la búsqueda de la satisfacción ciudadana; pero a pesar de ello, existen quejas sobre la labor pública, principalmente en la percepción de que no se priorizan la atención oportuna y eficiente de los intereses del pueblo, y ello se ve evidenciado, principalmente en los países sudamericanos, con los cambios en los sistemas políticos que actualidad se están presentando en los resultados electorales.

En el Perú, desde hace décadas existen problemas relacionados con la calidad del servicio público que se brindan al ciudadano, y que la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) ha logrado identificar: Falta de articulación entre los planes institucionales y la ejecución del presupuesto asignado, deficiencias en la

calidad del equipamiento y la infraestructura pública, inadecuada gestión del recurso humano, carencias en la gestión de la información, falta de un seguimiento adecuado al uso de los recursos, débil articulación intersectorial, otros; es por ello, que a través de la Secretaría de Gestión Pública se logró aprobar la estrategia de modernización de la gestión pública, mediante el D.S. N° 004-2013-PCM, cuya visión es la de lograr un estado moderno.

Pero a pesar de dicha normatividad, en el país se ha logrado avanzar lentamente en la implementación de dicha estrategia, como se describe para sus cinco pilares y tres ejes transversales:

- Entidades públicas con planes de desarrollo y estratégicos aprobados, pero mayormente no se encuentran alineados con las prioridades de uso de los recursos, por ejemplo los programas de inversiones regionales y locales (Pilar n° 01).
- Se ejecuta en promedio del 60% a 70% de los recursos asignados para el año, además debe fortalecerse que el mismo se haga bajo una lógica de claridad del producto, condiciones de vida e impacto en la sociedad (Pilar n° 02).
- Siguen existiendo procedimientos largos y engorrosos para atender las demandas ciudadanas, lo cual muestra la falta de una gestión por procesos (Pilar n° 03).
- Existe poca priorización de la meritocracia para ocupar los puestos de trabajo en la gestión pública (Pilar n° 04).

- Débil uso de la gestión del conocimiento, que permita aprovechar y sistematizar las buenas experiencias de las gestiones en favor del servicio público al ciudadano (Pilar n° 05).
- Existe poca coordinación interinstitucional principalmente entre los gobiernos subnacionales, poca sincronización en los sistemas informáticos públicos evidenciado más aún en estas épocas de pandemia, y poco avance en la implementación del gobierno abierto y el transparentar la información pública (tres ejes transversales).

Dicha problemática afín a la modernización de la gestión pública al parecer es influenciada por la existencia de un nivel inadecuado de competencias genéricas de los directivos públicos, puesto que dichos funcionarios son los responsables de implementar las estrategias para aplicar la normatividad establecida en los sistemas administrativos del estado.

Lo expresado en los últimos párrafos, también se evidencia en la región Tacna, en donde existe una entidad emblemática que presenta dificultades en la implementación de la estrategia de modernización de la gestión pública, se trata de la Dirección Regional de Educación de Tacna, cuya problemática es:

- Se cuenta con un proyecto educativo regional actualizado sin financiamiento para las inversiones priorizadas en sus objetivos (Pilar n° 01).

- Una disminución en el impacto de la implementación de los programas presupuestales, en especial el Programa Estratégico Logros de Aprendizaje – PELA, puesto que ahora se tiene un menor porcentaje de estudiantes con calificación de satisfactorio según la Prueba Evaluación Censal de Estudiantes – ECE (Pilar n° 02).
- El accionar estructural no se ha adecuado al trabajo por procesos que permita generar valor público al ciudadano (Pilar n° 03).
- Poco avance en la implementación de la Ley SERVIR en lo referente a la gestión de su recurso humano (Pilar n° 04).
- No se ha priorizado el uso de un sistema de control interno que permita monitorear el cumplimiento de los objetivos priorizados, otros, afectando con ello, la calidad de servicio en la comunidad educativa regional (Pilar n° 05).

Y ello, al parecer se debe a la falta de competencias genéricas de su personal directivo (Articulación con el entorno político, visión estratégica, capacidad de gestión y liderazgo), dicha problemática es la que se desea analizar en la presente investigación.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la influencia de las competencias genéricas del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021?

### **1.2.2 Problemas secundarios**

- a) ¿Cuál es el nivel de competencias genéricas del directivo público en la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021?
- b) ¿Cuál es el nivel de modernización de la gestión pública en la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021?
- c) ¿Cuál es la influencia de la competencia genérica articulación con el entorno político del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021?
- d) ¿Cuál es la influencia de la competencia genérica visión estratégica del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021?
- e) ¿Cuál es la influencia de la competencia genérica capacidad de gestión del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021?

- f) ¿Cuál es la influencia de la competencia genérica liderazgo del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación planteada se justifica en que las decisiones públicas deben estar centradas atender las expectativas y necesidades del ciudadano, para lo cual es necesario diagnosticar el nivel de implementación de la estrategia de modernización de la gestión pública que caracteriza a la Dirección Regional de Educación de Tacna, que permita identificar los pilares en los cuales se debe priorizar su mejora, para atender de mejor manera a la comunidad educativa.

Además, porque es importante analizar el nivel de competencias genéricas que caracterizan a los directivos, para que se pueda impulsar una adecuada gestión de los recursos públicos, y de priorizar los intereses ciudadanos sobre los intereses personales; lo cual permitirá proponer qué competencias se requieren mejorar y fortalecer.

La relevancia específica es la siguiente:

- Relevancia teórica; puesto que se contó con un estado del arte que le dio la solvencia a las dimensiones e indicadores usados para medir las variables

competencias genéricas del directivo público y modernización de la gestión pública.

- Relevancia académica; puesto que los resultados encontrados servirán de pauta para otros investigadores interesados en temáticas similares.
- Relevancia práctica; puesto que la implementación de las sugerencias afines a la modernización de la gestión pública le permitirá a la DRET impulsar un mejor servicio a la ciudadanía.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar la influencia de las competencias genéricas del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar el nivel de competencias genéricas del directivo público en la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021.
- b) Identificar el nivel de modernización de la gestión pública en la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021.

- c) Analizar la influencia de la competencia genérica articulación con el entorno político del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021.
- d) Analizar la influencia de la competencia genérica visión estratégica del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021.
- e) Analizar la influencia de la competencia genérica capacidad de gestión del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021.
- f) Analizar la influencia de la competencia genérica liderazgo del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Los antecedentes seleccionados afines a la investigación son:

##### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

- a) Sánchez-Buitrago et al (2018) investigaron las “Competencias de los directivos docentes para la transformación de las instituciones educativas en organizaciones escolares inteligentes”; artículo de la revista Clío América (Colombia); siendo el principal objetivo el analizar las competencias de los directivos para la gestión educativa que permita impulsar la transformación en entidades educativas; donde el alcance es descriptivo, la investigación fue mixta, donde el diseño fue no experimental; se concluyó que los directivos precisan que si cuentan teóricamente con las competencias de gestión, pero ello no se logra evidenciar en resultados territoriales de mejora de la educación, los rectores deben implementar los procesos de gestión de forma más crítica y

sistemática que permita impulsar la existencia de una organización inteligente.

- b) Núñez et al (2018) investigaron las “Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria”; artículo de la revista Redalyc – Revista Venezolana de Gerencia; siendo el objetivo central el analizar cómo las competencias gerenciales y profesionales influyen en el nivel de gestión presupuestaria; siendo el alcance explicativo, de diseño no experimental, el tipo puro; se concluyó que existe influencia de las competencias del gerente y profesionales sobre la forma de gestionar el presupuesto (con un 66,5% de eficacia predictiva en las categorías de la gestión del presupuesto), que implica, que el ser un buen gerente no solo depende de poseer los conocimientos técnicos y humanos, sino también de la actitud proactiva, la visión de futuro y la capacidad negociadora.
- c) Abril y Jácome (2017) investigaron “La gestión por competencias y su relación con los métodos de valuación de puestos de los funcionarios de la empresa pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato”; tesis de maestría de la Universidad Técnica de Ambato (Ecuador); siendo el objetivo el analizar la relación entre la gestión por competencias y los métodos usados para evaluar los puestos de trabajo; de alcance correlacional, de diseño no experimental; se concluyó con la elaboración de diversos perfiles de puestos en base a competencias en la empresa pública, principalmente las básicas que tiene que ver con el saber

negociar, el presentar iniciativas de mejora laboral, el irradiar confianza, el pensar de forma estratégica, el liderar, el ser flexible, entre otros.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

- a) Guerra (2020) investigó “Gestión de presupuesto público y modernización del Estado en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020”; tesis para el grado de maestro en gestión pública de la Universidad César Vallejo; siendo el objetivo central el analizar cómo la gestión del presupuesto público se relaciona con la modernización del estado; donde el tipo es puro o básica, de alcance correlacional, los datos se recabaron por corte transversal, de diseño no experimental, la muestra es de 44 persona; donde se concluye que la gestión del presupuesto público se relaciona de manera positiva y moderada ( $r = 0,468$  y  $p = 0,001$ ) con la modernización del estado.
- b) Cantoral (2018) investigó las “Competencias del gerente público y clima organizacional en las UGEL’s de Lima Metropolitana”; tesis para el grado de maestro en gestión pública de la universidad César Vallejo; siendo el principal objetivo el analizar cómo las competencias del gerente público se relacionan con el clima de la entidad; donde el tipo fue puro o básico, siendo el alcance correlacional y el diseño fue no experimental, la muestra de 244 trabajadores; se concluyó que las competencias gerenciales del

funcionario se relacionan directamente y de intensidad moderada con el clima de la entidad ( $Rho = 0,596$  y  $p = 0,000$ ).

- c) Félix (2017) investigó la “Gestión participativa y la modernización de la gestión pública en la región Huánuco 2014”; para optar al grado de maestro en sociología con mención en gerencia social de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán; siendo el principal objetivo en analizar la relación entre la gestión participativa y el nivel de modernización de la gestión pública; siendo el alcance exploratorio-descriptivo, de diseño no experimental, la muestra es de 30 unidades; se concluyó que se logró elaborar un diagnóstico sobre la gestión participativa, se logró identificar elementos para justificar las alternativas de intervención propuestas.

### **2.1.3 Antecedentes locales**

- a) Isidro (2021) investigó las “Competencias gerenciales y su influencia en el desempeño laboral en el área administrativa de la empresa EPS S.A., Tacna, 2019”; tesis de la Universidad Privada de Tacna; donde el objetivo es analizar la influencia de las competencias de los gerentes sobre el desempeño del personal; de tipo puro, de alcance explicativo, de diseño no experimental, la muestra es de 121 personas; se concluye que existe influencia de las competencias gerenciales en el desempeño del personal.
- b) Sánchez (2018) investigó la “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la corte superior de justicia de Tacna, 2017”; tesis

de maestría de la Universidad Privada de Tacna; donde el objetivo es analizar cómo la gestión por competencias se relaciona con el desempeño de los trabajadores; siendo el tipo aplicada, el diseño no experimental, de alcance correlacional, la muestra es de 201 personas; se concluyó que la gestión por competencias se relaciona de forma positiva con el desempeño del personal.

- c) Supo (2018) investigó las “Competencias gerenciales y logro de objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave 2017”; tesis de maestría de la UNJBG; donde el objetivo es analizar cómo las competencias de los funcionarios se relacionan con el nivel de logro respecto a los objetivos priorizados; de alcance correlacional, de diseño no experimental, la muestra es de 16 gerentes; se concluyó que existe relación directa y alta entre las competencias gerenciales y el logro de los objetivos propuestos (Rho = 0,635)

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Base teórica “Competencias genéricas del directivo público”**

#### **2.2.1.1 Teorías administrativas sobre la gerencia en una organización**

Se ha revisado diferente bibliografía referente a teorías administrativas que analicen la relevancia de la gerencia en el accionar de las organizaciones, al respecto se resaltan las siguientes:

- a) Teoría de la competitividad: Desarrolla por Porter (2008), que centra su análisis en la estructura orgánica como factor clave para alcanzar los objetivos y metas institucionales, por tanto logra determinar cómo se puede alcanzar la rentabilidad en un entorno competitivo, considerando los recursos con los que se cuenta y efectuando una evaluación permanente de los objetivos en base a los criterios siguientes:
  - La existencia de competidores nuevos: Permite identificar cuáles son las principales barreras que una entidad debe enfrentar si desea ingresar al mercado, qué recursos y capacidades se requieren para perdurar en el tiempo.
  - Rivalidad entre los integrantes del mercado: Permite analizar las estrategias que usan las organizaciones para diferenciarse y competir, con la finalidad de diferenciarse y que el producto se aceptado por el público objetivo.

- Poder de cómo negociar del proveedor: Permite analizar qué tan organizado están los proveedores, que permita identificar la estrategia de negociación con ellos principalmente en lo que respecta a los precios de los insumos.
- Poder de cómo negociar del comprador: Permite analizar qué tan organizados están los clientes, considerando si lo ofertado por la entidad tiene sustitutos para de esa forma negociar un mejor precio de venta para la organización, es decir tener un margen mayor de ganancia.
- Amenaza del producto sustituto: Permite analizar que tantas organizaciones existen en el mercado ofertando productos similares a los de la empresa, qué tecnología utilizan, a qué precios ofertan sus productos, entre otros.

Por tanto, se aprecia claramente que para hacer frente a estas fuerzas descritas por Porter (2008), se requiere de personas con las competencias gerenciales para hacer frente a dicha dinámica de trabajo, que permita seguir en el mercado y crecer, y sobre todo que puedan manejar grupos de personas que se conviertan en piezas claves de la entidad, ya sea pública o privada, que permita cumplir con las expectativas del público.

- b) Teoría de habilidades cognitivas: Desarrollada por Chiavenato (2004), precisando que se trata de aquellas habilidades que le permita al responsable de una organización visionar a la entidad integralmente, además de comprender cada una de las funciones institucionales y su relación con el entorno; abarcan principalmente el pensamiento, el

razonamiento, el analizar la situación actual y el plantear alternativas de mejora a la problemática actual; por tanto, le permite al gerente dirigir la entidad en base a los objetivos priorizados, con la información que genera para analizar escenarios para dar soluciones a los problemas.

También abarca la personalidad y la actitud que caracteriza al gerente para liderar los equipos de trabajo, donde los demás resaltan el estilo para guiar a los demás y de esa manera transformar el comportamiento de los demás, y de esa forma conseguir las metas.

Finalmente considera las capacidades técnicas que son específicas para el desarrollo de determinados procedimientos, es decir con el hacer.

Por tanto, se requiere de gerentes que cuenten con un conjunto de destrezas para gestionar las organizaciones, las cuales se aprenden con la experiencia del estar a cargo de entidades, donde desarrolla actividades asociadas con la planificación, la organización, la dirección y el control de las actividades necesarias para atender las expectativas del público objetivo.

#### **2.2.1.2 Modelo de gestión del talento humano en la gestión pública**

La gestión del talento de las personas que conforman las organizaciones es clave, al respecto Sanabria (2015) precisa que abarcan un conjunto de estrategias implementadas por los directivos de la organización, con la finalidad de lograr que el personal se sienta satisfecho de ser parte de la entidad, para lo cual existe

una preocupación permanente por atender las exigencias de crecimiento personal y profesional; de forma más integral, lo describe como un modelo centrado en alinear las prácticas que abarca el talento de las personas, con los principales objetivos institucionales, sustentado en impulsar la formación de valores en el personal así como fortalecer sus competencias, lo cual resulta clave para buscar diferenciarse y crear ventajas competitivas.

En el caso del sector público, Sanabria (2015) resalta que dicho modelo pretende desarrollar las capacidades del servidor, en donde es vital el contar con un plan de desarrollo de personas, y con el lograr que existe convergencia entre las metas que la persona se ha propuesto y las que la entidad, pues ello tiende a formar y fortalecer el compromiso con la entidad; todo ello permitirá, no solamente el retener al servidor, sino además se logra conservar lo que aprendió a consecuencia de su experiencia laboral y que paralelamente ha invertido personalmente en mejorar sus capacidades.

Sanabria (2015) describen diversos modelos, los cuales han sido y siguen siendo aplicados en la gestión pública, se tiene:

- a) Modelo burocrático: Es propuesto por Weber, busca impulsar la administración científica, la formación de profesionales en el sector privado (para hacer frente al clientelismo y los enormes tamaños de las entidades públicas), y la eficiencia en las organizaciones; siendo sus características principales, la existencia del mérito, que exista jerarquía,

que se divida el trabajo, que se promueva la estabilidad y la especialización, entre otros, ello generó algunos inconvenientes como el poco impulso a lo que implica la gestión de personas, y la estabilidad en los puestos afectando la existencia de una evaluación del desempeño frecuente.

- b) Modelo gerencial: Prioriza que se debe gestionar a las personas en la gestión pública, además busca generar valor público, el orientarse en el ciudadano y centrarse en lograr la efectividad; en donde resulta crucial la etapa de contratar al personal y el evaluar el desempeño que permita asegurar el logro de los resultados.
- c) Modelo de gestión estratégica: Propone que se requiere articular las funciones que se desarrollan en una organización, dentro de las cuales se destaca la gestión de personas, con los diversos objetivos de la entidad, para lograr ventajas para competir, centradas en el lograr valores públicos y competencias en el personal.
- d) Modelo de servicio público: Centra su análisis en el dejar bien en claro, que la gestión pública debe centrarse en atender las exigencias ciudadanas, buscando siempre en las decisiones el lograr el interés público y el valor para el ciudadano; además de promover la existencia de productividad en las entidades, la motivación en el personal de ser parte de la entidad y de servir al prójimo, y del emprendimiento en el ciudadano.

### **2.2.1.3 SERVIR y la gestión del talento humano en el sector público**

Considerando lo expresado en la Ley N° 30057 (2013) – Ley del Servicio Civil, se conceptualiza a SERVIR - Autoridad Nacional del Servicio Civil, como una entidad técnica que se le encarga la rectoría del sistema administrativo centrado en gestionar los recursos humanos en la gestión pública, y de forma específica se encarga de detallar e implementar la política referida al servicio civil peruano, lo cual debe hacerse de manera gradual e integral en base a criterios de eficiencia y de armonizar los derechos del personal con los intereses ciudadanos.

De lo cual se desprende, que el implementar reformas al servicio civil, es con la finalidad de conseguir que se proporcionen mejores servicios a los pobladores, por tanto, se requiere que el Estado cuente con un personal competitivo, al cual se sepa reconocer sus méritos y con un orden normativo que regule el accionar de los servidores, que permita impulsar el proceso de modernización de la función pública.

En el D.L. N° 1023 (2008) se crea a la Autoridad Nacional del Servicio Civil, siendo su objetivo el implementar un solo régimen laboral en el Estado, además de impulsar el crecimiento profesional de sus servidores, de regular las diversas actividades de trabajo; en lo que respecta a sus roles, se destaca: La elaboración de políticas para el manejo y gestión del personal en las entidades públicas, el emitir opiniones técnicas, el supervisar el cumplimiento de lo

normado, el publicar normatividad para la gestión de personas, el dar solución a los conflictos laborales, otros.

En lo que refiere a los principios que rigen a SERVIR, los mismos se extraen de la Ley N° 30057 (2013), que son:

- Interés general: Implica lo normado debe considerar principalmente las exigencias del recurso humano, que permita posteriormente brindar un servicio adecuado al ciudadano.
- Eficacia y eficiencia: Implica que la labor de SERVIR busca el logro de objetivos centrados en tener una fuerza laboral estatal, que tenga las competencias para atender las expectativas ciudadanas, mediante el uso adecuado de los recursos asignados.
- Igualdad de oportunidad: Implica que se evitará la existencia de actos de discriminación, por diversas razones, que permita que todo ciudadano cuente con opciones similares de ser atendida su solicitud.
- Mérito: Se impulsa el reconocer la formación y experiencia de los profesionales y técnicos que laboren en gestión pública, mediante compensaciones en base a los resultados de evaluaciones periódicas.
- Provisión presupuestaria: El accionar de SERVIR y el cumplimiento de su normatividad, estará de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria institucional.
- Legalidad: Cada una de las etapas de este proceso de tránsito al nuevo régimen, cuenta con un sustento legal adecuado.

- **Transparencia:** Implica que la información referida a gestionar el servicio civil debe caracterizarse por ser de confianza, accesible y oportuna.
- **Rendición de cuenta:** Implica que es necesario ser responsables con el uso de los recursos públicos, por ello es necesario rendir cuentas sobre su aplicación.
- **Probidad y ética en el accionar público:** Debe promoverse el que los servidores públicos se caractericen por ser transparentes, éticos y objetivos.
- **Flexibilidad:** Implica que las necesidades del Estado deben saber adaptarse a los requerimientos poblacionales.
- **Protección al servidor civil:** Implica que se brindará protección al trabajador respecto a cualquier trato que vulnere sus derechos de trabajador del Estado.

#### **2.2.1.4 Definición de competencia del directivo / gerente**

De manera general para definir competencia, se destaca el aporte de Santos (2001), quien lo hace en base a sus diferentes componentes, se tiene (ver Figura 1):

- **Conocimiento,** que considera el saber teórico, la formación técnica y profesional obtenida en las instituciones educativas, también considera a la experiencia.

- Habilidad, que es el conjunto de destrezas que caracterizan a una persona, que le permiten desarrollar determinadas tareas.
- Actitud, que considera la predisposición que tiene una persona para desarrollar tareas, la cual se caracteriza por ser positiva, de que si se puede alcanzar los estándares esperados.
- Rasgos personales, que considera los aspectos relacionados con la personalidad que le permita cumplir con las expectativas.
- Motivación, que es el impulso que lleva a una persona a desarrollar determinadas tareas, puesto que sabe que recibirá algo a cambio.
- Contexto, que considera el entorno, tanto organizativo, tecnológico, infraestructura, otros, que le permiten a la persona contar con mejores condiciones para cumplir con las tareas encargadas.

### **Figura 1**

#### *Componentes de la competencia*



Fuente: Santos (2001)

De forma específica, se ha efectuado una revisión de distinta bibliografía referente a la conceptualización de competencia del personal responsable de las decisiones en una organización u oficina (directivo / gerente), de donde se destacan las siguientes:

- Solorzano (2008) sostiene que se trata de la vinculación de aspectos formativos, laborales y culturales de la persona, lo cual facilita la toma de decisiones y el plantear soluciones a los diversos problemas organizacionales, es decir son comportamientos que contribuyen al logro de metas.
- Arbaiza (2012) sostiene que se trata de una combinación entre los conocimientos, comportamientos, destrezas y actitudes que requiere un directivo para que su labor sea eficaz y eficiente dentro de una entidad; siendo las principales competencias: El manejo personal, el manejo de la situación (entorno), el manejo de la acción, el manejo interpersonal y el manejo de las influencias.
- Medina, Armenteros, Guerrero y Barquero (2012) sostienen que se trata de un conjunto de habilidades y destrezas que son habituales y observables, lo cual permite que el directivo / gerente tenga éxito en su labor a cargo de la entidad / oficina; precisando que son estratégicas, pues permiten el logro de resultados económicos adecuados (resolver problemas, gestionar recursos, orientarse al cliente, relaciones acordes con los demás, otros), y son intratégnicas, pues logran incrementar la confianza en la entidad (liderazgo, comportamiento empático, delegar, trabajar en equipo, otros).

### **2.2.1.5 Aspectos transversales en la competencia del directivo / gerente**

En el trabajo efectuado por Núñez et al (2018), precisan un conjunto de aspectos transversales que se asume que ya están considerados en las competencias del directivo / gerente del siglo XXI, se tiene:

- a) Gestión de la información: Son un conjunto de actividades centradas en lograr que se obtenga información económica, relevante y pertinente que contribuye de manera significativa a la toma de decisiones exitosa.
- b) Gestión del conocimiento: Que implica la generación de condiciones que permita a la entidad transmitir el conocimiento y habilidades a todo el personal, la que se haga de manera sistemática, colaborando en la administración, organización, análisis y distribución del conocimiento, por tanto, el sistematizar las buenas prácticas institucionales.
- c) Gestión de la organización: Se centra básicamente en la ordenación y distribución de las actividades laborales entre los integrantes de la entidad, para así conseguir los objetivos planteados; en donde resulta clave precisar jerarquías que permitan sistematizar el uso racional de los recursos.

### **2.2.1.6 Tipos de competencias gerenciales y dimensiones para analizar las competencias genéricas del directivo público**

Díaz y Delgado (2014) logran clasificar las competencias gerenciales, precisando los siguientes tipos:

- a) Competencias estratégicas: Son capacidades que caracterizan al directivo / gerente, y que se asocian directamente con el desarrollo, puesta en marcha y resultados que se derivan de una estrategia, se destacan las siguientes: Visión sobre el negocio, generación de alternativas de solución a los problemas, optimizar el uso de los recursos, saber orientar al cliente, creación de redes de cooperación y el negociar.
- b) Competencias intratécnicas: Son las capacidades que caracterizan al gerente y que se asocian con el impulso el desarrollo personal y el reforzar el compromiso institucional, se destacan las siguientes: El comunicarse eficazmente, el precisar los objetivos estratégicos, el comportamiento empático, el delegar las funciones, el trabajar en equipo y el desarrollar las habilidades del personal.
- c) Competencias de eficiencia personal: Se asocian al comportamiento y personalidad del gerente, se destacan las siguientes: El ser proactivo, creativo, carismático, optimista, disciplinado, control sobre sus emociones, manejo del estrés, asumir riesgos, imparcial, honesto, manejo del tiempo, autocrítico, desarrollo personal, otros.

Principalmente en base a las competencias estratégicas, es que la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2017) – SERVIR, desarrolla las competencias genéricas del directivo público (se asocian directamente al puesto de trabajo), los cuales son considerados en la presente investigación como dimensiones, se tiene:

- Articulación con el entorno político: Implica el tener un conocimiento pleno del entorno, así como las decisiones políticas que afectan a la entidad, y el conocer los problemas sociales en la jurisdicción de la entidad; siendo los indicadores considerados:
  - Alianzas estratégicas: Implica el impulsar que la entidad prioriza la implementación de políticas de acercamiento institucional con diversos actores existentes en su área de influencia, que contribuya a brindar un mejor servicio al ciudadano.
  - Impulsa estrategias con los actores de la sociedad: Hace referencia a impulsar la existencia de una gestión pública participativa, con la finalidad de que contribuyan al proceso de decidir, de que tengan mayor conocimiento del uso de los recursos públicos y el impulsar la transparencia.
- Visión estratégica: Implica el conocer el panorama actual, y el proyectar el comportamiento de las variables que afectan a la entidad; siendo los indicadores considerados:
  - Perspectiva institucional: Implica el tener pleno conocimiento de la relevancia del rol de la entidad en la sociedad, y que estrategias son claves de impulsar para brindar un mejor servicio al ciudadano.
  - Implementa estrategias: Implica que se priorizan las diversas gestiones afines con el implementar lo expuesto en los planes institucionales para el logro de los objetivos de la entidad.

- Ejecuta proyectos estratégicos: Implica que el plan de trabajo como directivo, prioriza el formular e implementar proyectos de envergadura que permitan transformar positivamente el servicio brindado al ciudadano.
- Capacidad de gestión: Implica el conocimiento de los sistemas administrativos públicos, y el uso adecuado de los recursos institucionales; siendo los indicadores considerados:
- Gestión administrativa: Implica el administrar los recursos públicos, en base a los criterios de planificar, organizar, dirigir y efectuar un adecuado control y seguimiento de los acuerdos y decisiones.
  - Seguimiento a lo programado: Implica el contar con un tablero de control de la gestión, donde se priorice el tener indicadores para medir el avance en el logro de los objetivos.
  - Estrategias institucionales: Implica que el directivo prioriza el implementar diversas acciones estratégicas que contribuyan en el lograr las metas y objetivos de la entidad.
- Liderazgo: Implica la capacidad de influir en el grupo de trabajo, y el estar a cargo de las principales decisiones institucionales; siendo los indicadores considerados:
- Influencia en el personal: Implica que el directivo sabe llegar en el personal, el saber guiarlos en el adecuado cumplimiento de sus funciones, además de los aspectos personales.

- **Asesora a los demás:** Hace referencia en el saber guiar al personal en el uso adecuado de los recursos públicos, en el atender las dudas o insatisfacciones del personal.
- **Retroalimentación:** Implica el orientar al personal sobre cómo está cumpliendo con sus funciones, si su desempeño en la entidad cumple con las expectativas de los directivos, y detallar que aspectos se resaltan y cuáles podrían mejorarse, para dar un servicio de calidad al ciudadano.

## **2.2.2 Base teórica “Modernización de la gestión pública”**

### **2.2.2.1 Definición de modernizar la gestión pública**

Las entidades públicas presentan estructuras principalmente de características funcionales, basados en la propuesta de Weber, pero la práctica ha demostrado que esa forma de trabajar en la gestión pública genera que principalmente los servidores públicos se centren en hacer bien las tareas encargadas de sus áreas de trabajo, pero no verifica que el ciudadano esté satisfecho con el cumplimiento del procedimiento que lo motivó a acercarse a la entidad, y ello se debe principalmente a que no se trabaja bajo el enfoque de procesos, afectando con ello que se evidencie que se esté creando valor público para el ciudadano.

Al respecto, Casas (2014) define la modernización en el sector público como un proceso frecuente para implementar estrategias que busquen el optimizar las diversas actividades desarrolladas por el Estado, que buscan atender los intereses ciudadanos, para lo cual es vital la existe de una retroalimentación continua que permita identificar aquellas áreas que requieren de mejoras.

De forma similar, Hasan (2018) define el modernizar la gestión en las entidades públicas como el acomodar las estructuras de las organizaciones públicas a los diversos paradigmas neoliberales que impulsan la eficiencia, la productividad, la calidad de servicio, otros; por tanto, busca optimizar las condiciones de vida para los ciudadanos, para lo cual se requiere de políticas centradas en la innovación centrados en la mejora de la cobertura para la atención al poblador.

Finalmente se considera lo expresado por Ugarte (2014), quien señala que el modernizar la gestión pública está acorde con los requerimientos de cambio sostenidas en diversos procesos para agilizar la atención ciudadana, es decir proporcionar un servicio de calidad, donde el rol del Estado es la de ser promotor del crecimiento del país.

### 2.2.2.2 Importancia de modernizar la gestión pública

La persistencia de los diversos problemas públicos, relacionados con la falta de un alineamiento entre lo planificado y el uso de los recursos, un proceso inadecuado de descentralización de los recursos, la poca transparencia en explicar el uso de los recursos, otros, generó que el Estado priorizara como sistema administrativo a la Modernización de la Gestión Pública, con la finalidad de centrar las actividades públicas en el ciudadano, como una visión moderna, como se aprecia en la figura siguiente:

#### Figura 2

*Visión de un estado moderno*



Fuente: Presidencia del Consejo de Ministros (2013)

Como se aprecia en la propuesta de política de modernizar la gestión pública, presenta como ejes principales para lograr una visión de un estado moderno los siguientes aspectos:

- Orientación al ciudadano: Donde las actividades que desarrollan las entidades públicas, son de intermediación con la finalidad de atender las exigencias ciudadanas, referente a la búsqueda de soluciones a sus problemas.
- Eficiente: Implica que los recursos públicos deben utilizarse de acuerdo a presupuestos que permitan alcanzar óptimamente los objetivos.
- Inclusivo: Implica que se puedan generar oportunidad de crecimiento personal y profesional similares para todos los ciudadanos.
- Abierto: Implica que toda la aplicación de los recursos públicos debe darse al ciudadano de tener la posibilidad de acceder a dicha información.
- Unitario y descentralizado: Implica que todas las regiones conforman un solo país, donde debe priorizarse una adecuada descentralización de los recursos, acordes a la problemática, otros.

Por tanto, la modernización se entiende como un proceso político-técnico cuya finalidad principal es transformar las actitudes de los servidores públicos, el fortalecer las competencias y aptitudes, lograr que los procesos sean más ágiles y simplificados, compatibilizar los planes institucionales con el uso de los recursos (Presidencia del Consejo de Ministros, 2011).

### **2.2.2.3 Estrategia de modernización de la gestión pública (dimensiones)**

Mediante el D.S. N° 004-2013/PCM aprobado por Presidencia del Consejo de Ministros (2011) se aprueba la estrategia para modernizar la gestión pública, donde la Secretaría de Gestión Pública es la responsable de su implementación, y se convierte en el ente rector de dicho sistema administrativo.

Dicha estrategia se presenta gráficamente en la Figura n° 03, donde el objetivo principal es implementar cada uno de sus pilares y ejes transversales, siendo la base una gestión de cambio constante, que permita impulsar la modernidad en las actividades públicas, para logra una mejor atención a las expectativas y necesidades ciudadanas.

Dichos pilares, representan las dimensiones que serán considerados en la investigación, para analizar a la variable dependiente, que son:

- Políticas públicas, planes estratégicos y operativos: Implica el alineamiento de los planes institucionales con las políticas públicas y planes nacionales; siendo los indicadores considerados:
  - Alineamiento de planes: Hace referencia que el plan de la entidad se encuentra alienado con los planes impulsados por el gobierno regional y nacional, con los lineamientos de políticas públicas implementados con el gobierno, con las estrategias y programas impulsados por el Ministerio de Educación.

- **Objetivos estratégicos:** Implica que los objetivos estratégicas de la entidad, tengan claramente detalladas las acciones y estrategias a implementar para lograrlos, además de detallar los indicadores de resultados e impacto y sus respectivos responsables.
- **Presupuesto para resultados:** Implica que el uso de los recursos permitan tener claridad en el impacto que se logra en la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos; siendo los indicadores considerados:
- **Programa presupuestal:** Implica que la entidad cuenta en su estructura presupuestal con programas orientados al logro de resultados, los cuales son monitoreados respecto a la ejecución de sus recursos y al logro de las metas de cobertura y de impacto, que permita las afinaciones pertinentes al esquema de trabajo.
  - **Impacto del gasto público:** Implica si la gestión cuenta con indicadores que analizan el impacto de sus decisiones presupuestales, que permita no solo seguir el devengado, sino principalmente la mejora en los factores de calidad educativa en la región.
- **Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional:** Implica el generar que los procesos sean más simplificados, que permita que los trámites sean más rápidos, y trabajar en base a procesos que permita generar el valor público para el ciudadano; siendo los indicadores considerados:

- **Simplificación administrativa:** Hace referencia si la gestión ha implementado estrategias que permitan que los trámites que el ciudadano efectúa con la entidad, sean más ágiles y logren aprovechar las bondades de la tecnología.
  - **Organización institucional:** Implica que si la estructura organizativa vigente permite facilitar las diversas interacciones de los usuarios internos y externos, respecto a atender sus requerimientos de información y demás actividades.
  - **Procesos administrativos:** Hace referencia a que si la gestión de la entidad ha logrado implementar cambios en los procesos, que permitan que la administración pública atienda con eficiencia las solicitudes de los ciudadanos.
- **Servicio civil meritocrático:** Implica que el ingreso a trabajar en la gestión pública sea en base a méritos y por concurso público, además de lograr una carrera pública; siendo los indicadores considerados:
- **Profesionalización de la gestión pública:** Implica que si la gestión prioriza los méritos de los profesionales, su experiencia, otros, para las designaciones, contratos, ascensos y rotaciones; que permita impulsar que se cuenta con un personal competente para atender las exigencias ciudadanas.
  - **Evaluación de desempeño:** Hace referencia que si la gestión efectúa periódicamente evaluaciones referidas al desenvolvimiento del personal, con la finalidad de identificar los aspectos funcionales

que requieren mayor capacitación, además de proporcionar la retroalimentación respectiva, que permita impulsar la existencia de una atención de calidad ciudadana

- Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento: Implica el tener un mayor control sobre el avance de lo planificado, sistematizar las buenas prácticas que permita tener un conocimiento integral de lo avanzado en la gestión pública; siendo los indicadores considerados:
  - Control interno: Implica que si la gestión cuenta con un equipo de control interno que se reúna periódicamente para evaluar el avance de la gestión, en lo referente al cumplimiento de los objetivos y metas, a la ejecución de los programas presupuestales y principales proyectos de inversión educativos, al cumplimiento de los acuerdos de gestión, otros.
  - Buenas prácticas de gestión: Hace referencia a que la gestión considera en sus labores, el aplicar algunas buenas experiencias laborales en otras realidades, con la finalidad de mejorar el servicio administrativo, institucional, comunitario y participativo que se brinda al ciudadano.

**Figura 3***Estrategia de modernización de la gestión pública*

Fuente: Presidencia del Consejo de Ministros (2011)

### 2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Se resaltan los siguientes términos básicos:

- a) Competencia: Conjunto de destrezas, habilidades, actitudes y comportamientos que utiliza una persona para desarrollar con eficiencia una tarea encargada.
- b) Directivo público: Es un servidor público cuyas funciones principales son la dirigir y organizar las decisiones dentro de un órgano, programa u otros.

- c) Liderazgo: Es la capacidad de guiar a las personas con la finalidad de lograr metas y objetivos consensuados.
- d) Visión estratégica: Es la situación que se desea alcanzar en el largo plazo, para lo cual prioriza estrategias y recursos.
- e) Modernización de la gestión pública: Es un esquema que impulsa la mejora del servicio al ciudadano, para lo cual requiere un alineamiento de los planes, contar con recursos basado en resultados, organizarse en base a procesos, personal con las competencias y que haya sido reclutado por méritos, y el saber gestionar el conocimiento.
- f) Planeamiento: Implica el establecer los objetivos a alcanzar como entidad, precisando las estrategias a usar.
- g) Presupuesto: Son los recursos que se esperan utilizar para conseguir las metas y objetivos planificados.
- h) Gestión por procesos: Implica el priorizar la consecución del valor público para el ciudadano, mediante procesos más ágiles y que agreguen valor en cada paso.
- i) Meritocracia: Implica el priorizar las competencias, experiencia y formación profesional, para la asignación de los puestos de trabajo.
- j) Gestión del conocimiento: Conjunto de buenas prácticas que deben almacenarse, para que la organización pueda compartir el cómo hacer determinados procedimientos, para minimizar los errores y ganar tiempo.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 HIPÓTESIS**

##### **3.1.1 Hipótesis general**

Las competencias genéricas del directivo público influyen significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021.

##### **3.1.2 Hipótesis específicas**

- a) El nivel de competencias genéricas del directivo público en la Dirección Regional de Educación de Tacna, es regular.
- b) El nivel de modernización de la gestión pública en la Dirección Regional de Educación de Tacna, es regular.
- c) La competencia genérica articulación con el entorno político del directivo público influye significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna.

- d) La competencia genérica visión estratégica del directivo público influye significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna.
- e) La competencia genérica capacidad de gestión del directivo público influye significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna.
- f) La competencia genérica liderazgo del directivo público influye significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna.

## **3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **3.2.1 Identificación de la variable independiente**

Competencias genéricas del directivo público.

#### **Dimensiones e indicadores:**

- Articulación con el entorno político: Alianzas estratégicas, impulsa estrategias con los actores de la sociedad.
- Visión estratégica: Perspectiva institucional, implementa estrategias, ejecuta proyectos estratégicos.

- Capacidad de gestión: Gestión administrativa, seguimiento a lo programado, estrategias institucionales.
- Liderazgo: Influencia en el personal, asesora a los demás, retroalimentación.

**Escala de medición:**

Ordinal.

**3.2.2 Identificación de la variable dependiente**

Modernización de la gestión pública.

**Dimensiones e indicadores:**

- Políticas públicas, planes estratégicos y operativos: Alineamiento de planes, objetivos estratégicos.
- Presupuesto para resultados: Programa presupuestal, impacto del gasto público.
- Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional: Simplificación administrativa, organización institucional, procesos administrativos.
- Servicio civil meritocrático: Profesionalización de la gestión pública, evaluación de desempeño.

- Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento: Control interno, buenas prácticas de gestión.

### Escala de medición:

Ordinal.

En la tabla se presentan las dimensiones y los indicadores considerados para medir cada variable, se tiene:

**Tabla 1**

#### *Operacionalización de variables e indicadores*

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA
<b>Variable independiente:</b> Competencias genéricas del directivo público.	Es una combinación entre los conocimientos, comportamientos, destrezas y actitudes que requiere un directivo para que su labor sea eficaz y eficiente dentro de una entidad (Arbaiza, 2012).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulación con el entorno político.</li> <li>- Visión estratégica.</li> <li>- Capacidad de gestión.</li> <li>- Liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas estratégicas, impulsa estrategias con los actores de la sociedad.</li> <li>- Perspectiva institucional, implementa estrategias, ejecuta proyectos estratégicos.</li> <li>- Gestión administrativa, seguimiento a lo programado, estrategias institucionales.</li> <li>- Influencia en el personal, asesora a los demás, retroalimentación.</li> </ul>	Ordinal  (Nivel inadecuado, regular, adecuado)
<b>Variable dependiente:</b> Modernización de la gestión pública.	Es un proceso político-técnico cuya finalidad principal es transformar las actitudes de los servidores públicos, el fortalecer las competencias y aptitudes, lograr que los procesos sean más ágiles y simplificados, compatibilizar los planes institucionales con el uso de los recursos (Presidencia del Consejo de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas públicas, planes estratégicos y operativos.</li> <li>- Presupuesto para resultados.</li> <li>- Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional.</li> <li>- Servicio civil meritocrático.</li> <li>- Sistema de información,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alineamiento de planes, objetivos estratégicos.</li> <li>- Programa presupuestal, impacto del gasto público.</li> <li>- Simplificación administrativa, organización institucional, procesos administrativos.</li> <li>- Profesionalización de la gestión pública, evaluación de desempeño.</li> <li>- Control interno, buenas prácticas</li> </ul>	Ordinal  (Nivel inadecuado, regular, adecuado)

---

Ministros, 2011).

seguimiento, monitoreo,  
evaluación y gestión del  
conocimiento.

---

de gestión.

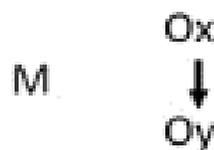
Fuente: Propia

### 3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de la investigación es puro o básico, puesto que se buscó incrementar los conocimientos ya existentes; en lo referente al enfoque se tiene que es el cuantitativo, dado que se recabaron datos de campo para responder a las preguntas de investigación y de esa manera contrastar las hipótesis planteadas (Hernández et al, 2014).

### 3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

En lo que respecta al nivel o alcance es explicativo, puesto que se analizó la causa – efecto entre las variables (Hernández et al, 2014); donde el esquema:



- M: Muestra de trabajadores.
- Ox: Variable independiente = Competencias genéricas del directivo público.

- ↓: Influencia.
- Oy: Variable dependiente = Modernización de la gestión pública.

### **3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

En lo referente al diseño de investigación es no experimental, dado que las variables no fueron alteradas de forma deliberada; el trabajo de campo es de corte transversal, es decir en un momento del tiempo (Hernández et al, 2014).

### **3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

El ámbito de la investigación es la Dirección Regional de Educación de Tacna; el tiempo social, es el II semestre del 2021.

### **3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.7.1 Unidad de estudio**

La unidad de estudio es el personal que labora en la Dirección Regional de Educación de Tacna.

### **3.7.2 Población**

La población de estudio, se define en base al CAP - Cuadro de Análisis de Puestos, en este caso es de 51 plazas (sin considerar a la Oficina de Control Institucional), siendo 5 directivos públicos y 46 trabajadores administrativos, que laboran en la Dirección Regional de Educación de Tacna.

### **3.7.3 Muestra**

Dado que se trata de un número manejable, se encuestaron a los 46 trabajadores administrativos, por tanto se hizo un censo.

## **3.8 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.8.1 Procedimiento**

La elaboración de los instrumentos utilizados en el trabajo de campo se hizo considerando las bases teóricas expuestas en el capítulo anterior, respecto a las variables de competencias genéricas y modernización de la gestión pública, desde la perspectiva del personal administrativo de la entidad.

### **3.8.2 Técnicas**

Sobre la técnica aplicada en este trabajo, se tiene que es la encuesta, que es un método para recabar información en base al muestro de individuos (Hernández et al, 2014).

### **3.8.3 Instrumentos**

En lo referente al instrumento de investigación, se precisa que es el cuestionario, que es un conjunto de preguntas o ítems que se caracterizan por ser coherentes, estructuras, con secuencia, otros (Hernández et al, 2014), de forma específica:

- Cuestionario sobre las competencias genéricas del directivo público.
- Cuestionario sobre la modernización de la gestión pública.

En lo que respecta a los instrumentos, su validación se hizo en base al criterio del Juicio de Expertos (se anexa sus calificaciones); para la confiabilidad se aplicó el estadístico Alpha de Cronbach, por tanto se utilizó la Prueba Piloto para 10 trabajadores, de donde se obtuvo 0,933 en el caso de la variable “Competencias genéricas del directivo público” y 0,884 para la variable “Modernización de la gestión pública”; puesto que dichos valores son mayores que 0,80, se tiene que los cuestionarios deben usarse en toda la muestra (George y Mallery, 2003).

En las tablas siguientes se presentan los números de preguntas considerados para analizar determinadas dimensiones para las dos variables, se tiene:

**Tabla 2**

*Dimensión – N° de pregunta: Variable “Competencias genéricas del directivo público”*

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>ÍTEMS</b>
COMPETENCIAS GENÉRICAS DEL DIRECTIVO PÚBLICO	Articulación con el entorno político Visión estratégica Capacidad de gestión Liderazgo	01, 02, 03, 04 05, 06, 07, 08 09, 10, 11, 12 13, 14, 15, 16

Fuente: Cuestionario “Competencias genéricas del directivo público”

**Tabla 3**

*Dimensión – N° de pregunta: Variable “Modernización de la gestión pública”*

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>ÍTEMS</b>
MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA	Políticas públicas, planes estratégicos y operativos Presupuesto para resultados Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional Servicio civil meritocrático	01, 02, 03, 04 05, 06, 07, 08 09, 10, 11, 12 13, 14, 15, 16

---

Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento	17, 18, 19, 20
---	----------------

---

Fuente: Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

Para analizar los resultados de campo, en lo referente a las dimensiones y las variables, puesto que la información es desde la perspectiva del personal, se hace necesario precisar niveles: Adecuado (1,00 – 2,33), regular (2,34 – 3,66) e inadecuado (3,67 – 5,00); cuya amplitud es de tamaño similar, definidos en base a la escala de Likert de 05 opciones de respuesta: Nunca / Muy en desacuerdo (valor = 1), Casi nunca / en desacuerdo (valor = 2), a veces / indiferente (valor = 3), casi siempre / de acuerdo (valor = 4), y siempre / muy de acuerdo (valor = 5).

Los resultados de campo se analizaron con el software SPSS v. 24,0.; para obtener los siguientes reportes y estadísticos: Tablas de frecuencia, diagramas de barras, prueba de Kolgomorov – Smirnov, coeficiente de correlación de Pearson y regresión lineal simple.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

Se efectuaron las coordinaciones operativas de trabajo de campo con la oficina de administración y de gestión institucional de la entidad, respecto a explicar la importancia del trabajo de investigación, en el cómo se haría el recabar los datos y que se requería del acceso pertinente para llegar a cada uno de los trabajadores administrativos; después en el mes de diciembre del 2021 se empezó a tener contacto virtual con cada uno de ellos, a quienes se les explicó en qué consistía su participación para el llenado de los cuestionarios, y que les solicitaba su consentimiento informado para utilizar sus respuestas para fines académicos.

El trabajo de campo demoró un mes, fecha en la cual ya se contó con las respuestas de la totalidad de la muestra, lo cual permitió empezar con el etapa de procesamiento y análisis descriptivo e inferencial de los datos.

## **4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Los resultados obtenidos se agruparon en tablas de frecuencia distribuidos en tres niveles de respuesta, que permitió analizar el comportamiento de cada una de las dimensiones de las variables, además se presentó un diagrama de barras al respecto, se procedió a presentar tablas sobre el comportamiento obtenido en cada una de las preguntas consultadas, para culminar con la tabla resumen de la variable, y finalmente efectuar el contraste de las hipótesis planteadas, que sirvió de insumo para desarrollar la discusión de los resultados.

Se presentan primero los resultados descriptivos de la variable “Competencias genéricas del directivo público” y luego los de la variable “Modernización de la gestión pública”, con los cuales se efectuó la estadística inferencial respectiva.

### 4.3 RESULTADOS

#### 4.3.1 Resultados de la variable “Competencias genéricas del directivo público”

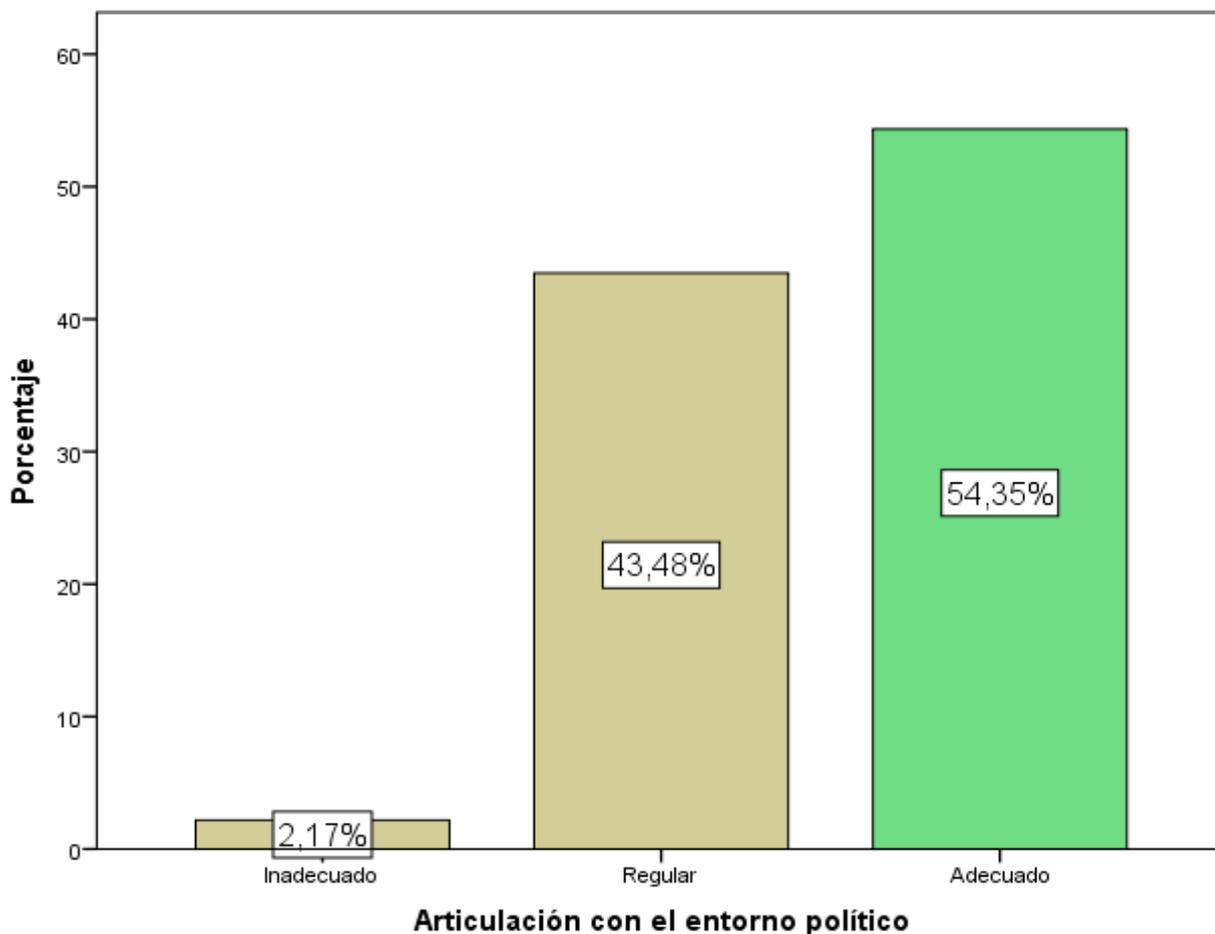
En la Tabla 4 y en la Figura 4 se presentan los resultados referentes a la dimensión n° 01 – “Articulación con el entorno político”, de donde se precisa que el 54,3% de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación de Tacna perciben de nivel adecuado la articulación con el entorno político que impulsan los directivos públicos de la entidad, el 43,5% de nivel regular y el 2,2% de nivel inadecuado; por tanto, la gran mayoría considera que existe un alineamiento de las decisiones institucionales con el entorno sectorial y las prioridades regionales.

**Tabla 4**

*Dimensión n° 01 – Articulación con el entorno político*

Nivel	Trabajador	%
Inadecuado	1	2,2
Regular	20	43,5
Adecuado	25	54,3
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario “Competencias genéricas del directivo público”

**Figura 4***Dimensión n° 01 – Articulación con el entorno político*

Fuente: Cuestionario “Competencias genéricas del directivo público”

En la Tabla 5 se muestran los resultados por pregunta, de donde lo más destacado por el personal es que los directivos públicos generan reuniones con los diversos actores regionales para generar estrategias que permitan mejorar los indicadores educativos, siendo el aspecto a mejorar el que se debería impulsar la existencia de alianzas estratégicas con otras entidades que contribuyan en la generación de un mejor servicio educativo regional.

**Tabla 5***Dimensión n° 01 – Articulación con el entorno político (por pregunta)*

Pregunta		Trabajador	%
Los directivos públicos se caracterizan por impulsar que se generen alianzas estratégicas con otras entidades que contribuyan en la generación de un mejor servicio educativo regional.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	3	6,5
	A veces	22	47,8
	Casi siempre	21	45,7
	Siempre	0	0,0
Los directivos públicos generan reuniones con los diversos actores regionales para generar estrategias que permitan mejorar los indicadores educativos.	Nunca	1	2,2
	Casi nunca	0	0,0
	A veces	2	4,3
	Casi siempre	19	41,3
	Siempre	24	52,2
Los directivos públicos se caracterizan por decisiones articuladas con las demás organizaciones regionales que tienen que ver con quehacer educativo regional.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	4	8,7
	A veces	18	39,1
	Casi siempre	24	52,2
	Siempre	0	0,0
Los directivos públicos se caracterizan por tener un conocimiento integral de la problemática educativa en la región.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	1	2,2
	A veces	6	13,0
	Casi siempre	15	32,6
	Siempre	24	52,2

Fuente: Cuestionario “Competencias genéricas del directivo público”

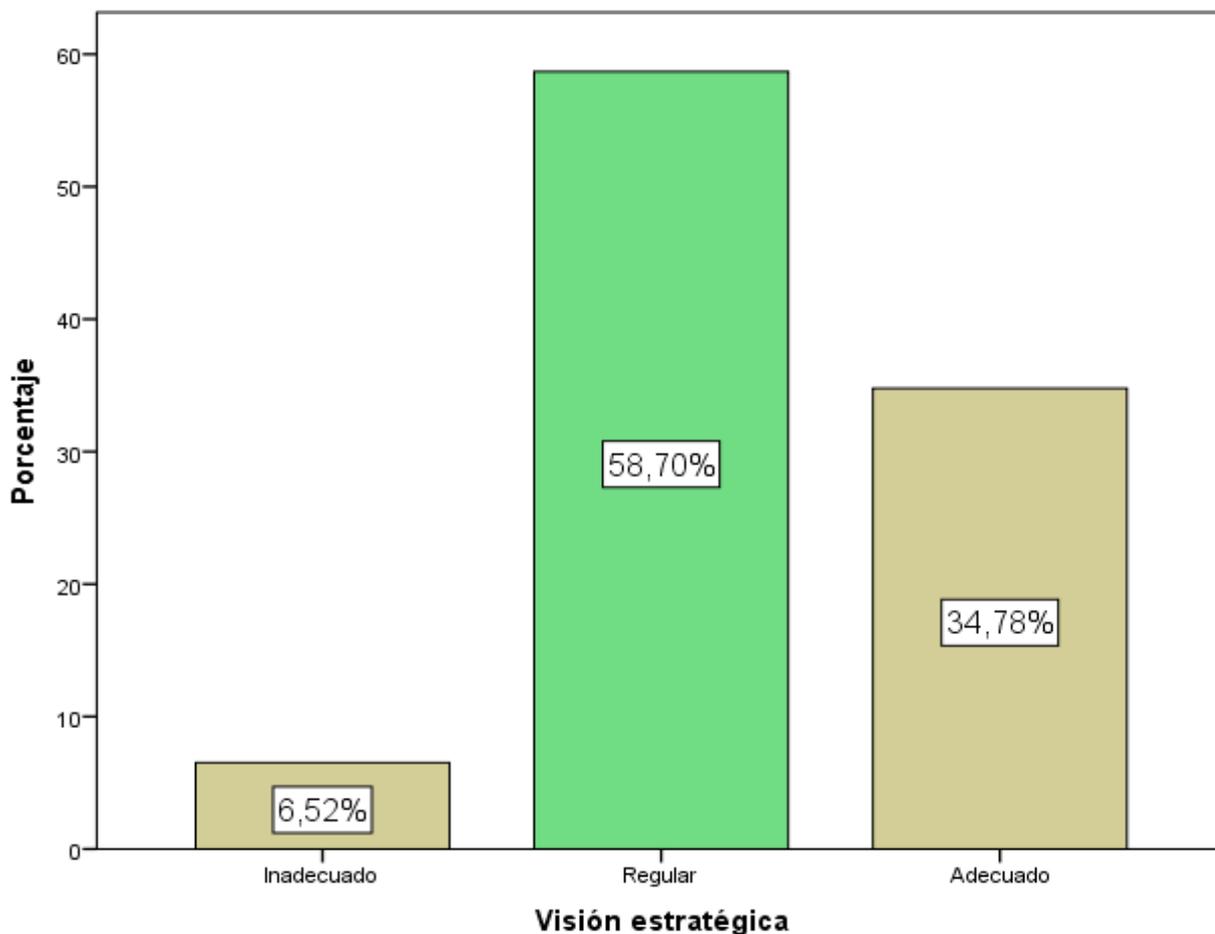
En la Tabla 6 y en la Figura 5 se presentan los resultados referentes a la dimensión n° 02 – “Visión estratégica”, de donde se precisa que el 58,7% de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación de Tacna perciben de nivel regular el logro de la visión institucional que impulsan los directivos públicos de la entidad, el 34,8% de nivel adecuado y el 6,5% de nivel inadecuado; por tanto, la gran mayoría considera que se requiere reforzar las estrategias para lograr que todas las áreas contribuyen al logro de la visión.

**Tabla 6**

*Dimensión n° 02 – Visión estratégica*

Nivel	Trabajador	%
Inadecuado	3	6,5
Regular	27	58,7
Adecuado	16	34,8
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario “Competencias genéricas del directivo público”

**Figura 5***Dimensión n° 02 – Visión estratégica*

Fuente: Cuestionario “Competencias genéricas del directivo público”

En la Tabla 7 se muestran los resultados por pregunta, de donde lo más destacado por el personal es que los directivos públicos priorizan la implementación de estrategias centradas en el logro de los objetivos estratégicos, siendo el aspecto a mejorar el que se debería contar con un conjunto de indicadores de gestión que permita analizar el impacto de sus decisiones.

**Tabla 7***Dimensión n° 02 – Visión estratégica (por pregunta)*

Pregunta		Trabajador	%
Los directivos públicos se caracterizan por su claridad de conocer el panorama actual que impacta en la entidad.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	2	4,3
	A veces	10	21,7
	Casi siempre	14	30,4
Los directivos públicos priorizan la implementación de estrategias centradas en el logro de los objetivos estratégicos.	Siempre	20	43,5
	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	1	2,2
	A veces	8	17,4
La actual gestión se caracteriza por gestionar y ejecutar proyectos estratégicos para la mejora educativa de la región.	Casi siempre	18	39,1
	Siempre	19	41,3
	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	13	28,3
Los directivos públicos cuentan con un conjunto de indicadores de gestión que permita analizar el impacto de sus decisiones.	A veces	14	30,4
	Casi siempre	19	41,3
	Siempre	0	0,0
	Nunca	4	8,7
	Casi nunca	19	41,3
	A veces	23	50,0
	Casi siempre	0	0,0
	Siempre	0	0,0

Fuente: Cuestionario “Competencias genéricas del directivo público”

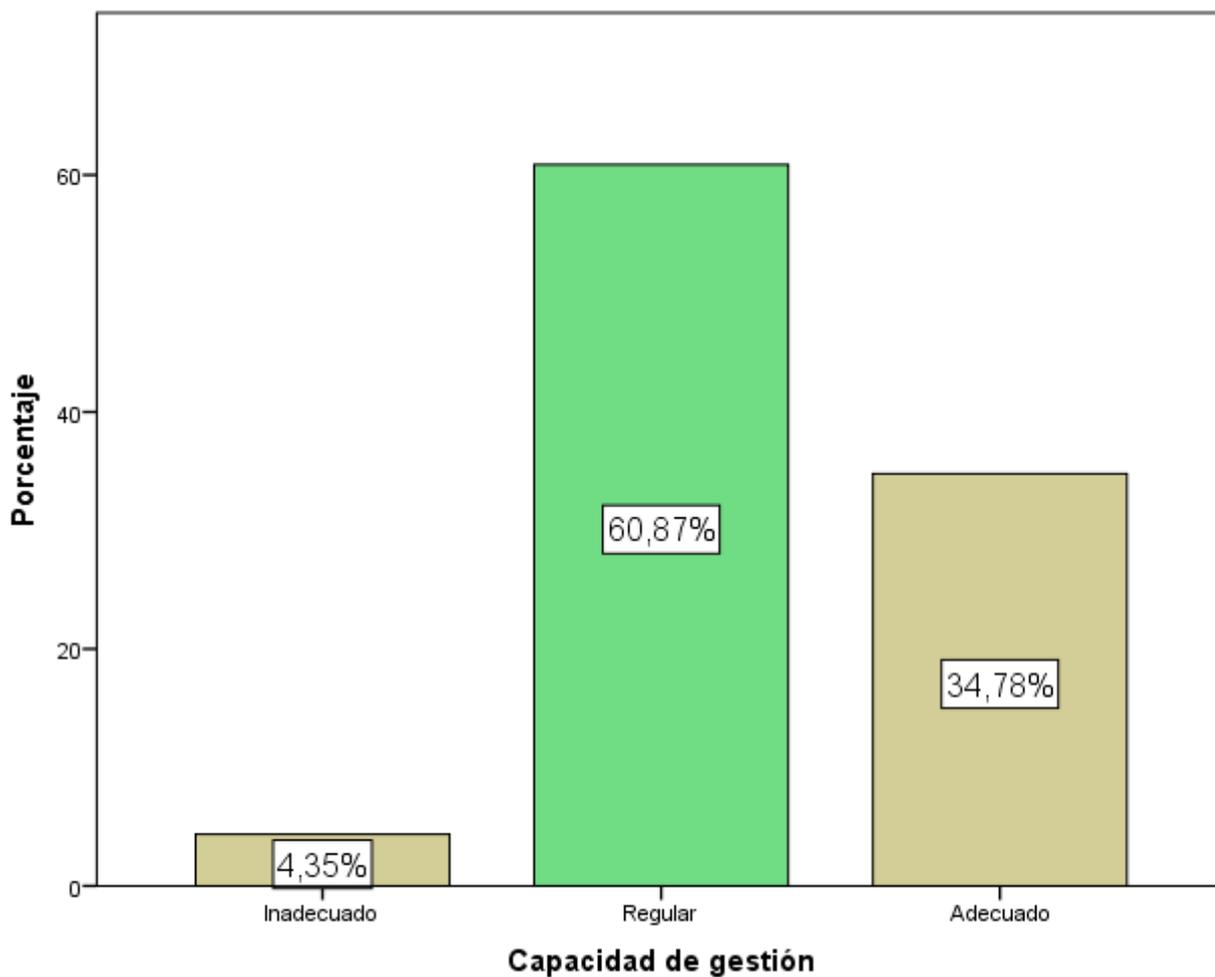
En la Tabla 8 y en la Figura 6 se presentan los resultados referentes a la dimensión n° 03 – “Capacidad de gestión”, de donde se precisa que el 60,9% de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación de Tacna perciben de nivel regular la capacidad de gestión que caracteriza a los directivos públicos de la entidad, el 34,8% de nivel adecuado y el 4,3% de nivel inadecuado; por tanto, la gran mayoría considera que se requiere reforzar la forma de gestionar los recursos a cargo de la alta dirección.

**Tabla 8**

*Dimensión n° 03 – Capacidad de gestión*

Nivel	Trabajador	%
Inadecuado	2	4,3
Regular	28	60,9
Adecuado	16	34,8
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario “Competencias genéricas del directivo público”

**Figura 6***Dimensión n° 03 – Capacidad de gestión*

Fuente: Cuestionario “Competencias genéricas del directivo público”

En la Tabla 9 se muestran los resultados por pregunta, de donde lo más destacado por el personal es que los directivos públicos se caracterizan por una adecuada gestión administrativa en la entidad, siendo el aspecto a mejorar el que se debería priorizar el uso adecuado de los recursos asignados a la entidad.

**Tabla 9***Dimensión n° 03 – Capacidad de gestión (por pregunta)*

Pregunta		Trabajador	%
Los directivos públicos se caracterizan por una adecuada gestión administrativa en la entidad.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	1	2,2
	A veces	3	6,5
	Casi siempre	17	37,0
	Siempre	25	54,3
Los directivos públicos se caracterizan por demostrar conocimiento sobre los principales sistemas administrativos del Estado.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	4	8,7
	A veces	13	28,3
	Casi siempre	29	63,0
	Siempre	0	0,0
Los directivos públicos se caracterizan por hacer seguimiento a la oportuna ejecución de los recursos públicos.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	4	8,7
	A veces	18	39,1
	Casi siempre	24	52,2
	Siempre	0	0,0
Los directivos públicos priorizan el uso adecuado de los recursos asignados a la entidad.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	10	21,7
	A veces	15	32,6
	Casi siempre	21	45,7
	Siempre	0	0,0

Fuente: Cuestionario “Competencias genéricas del directivo público”

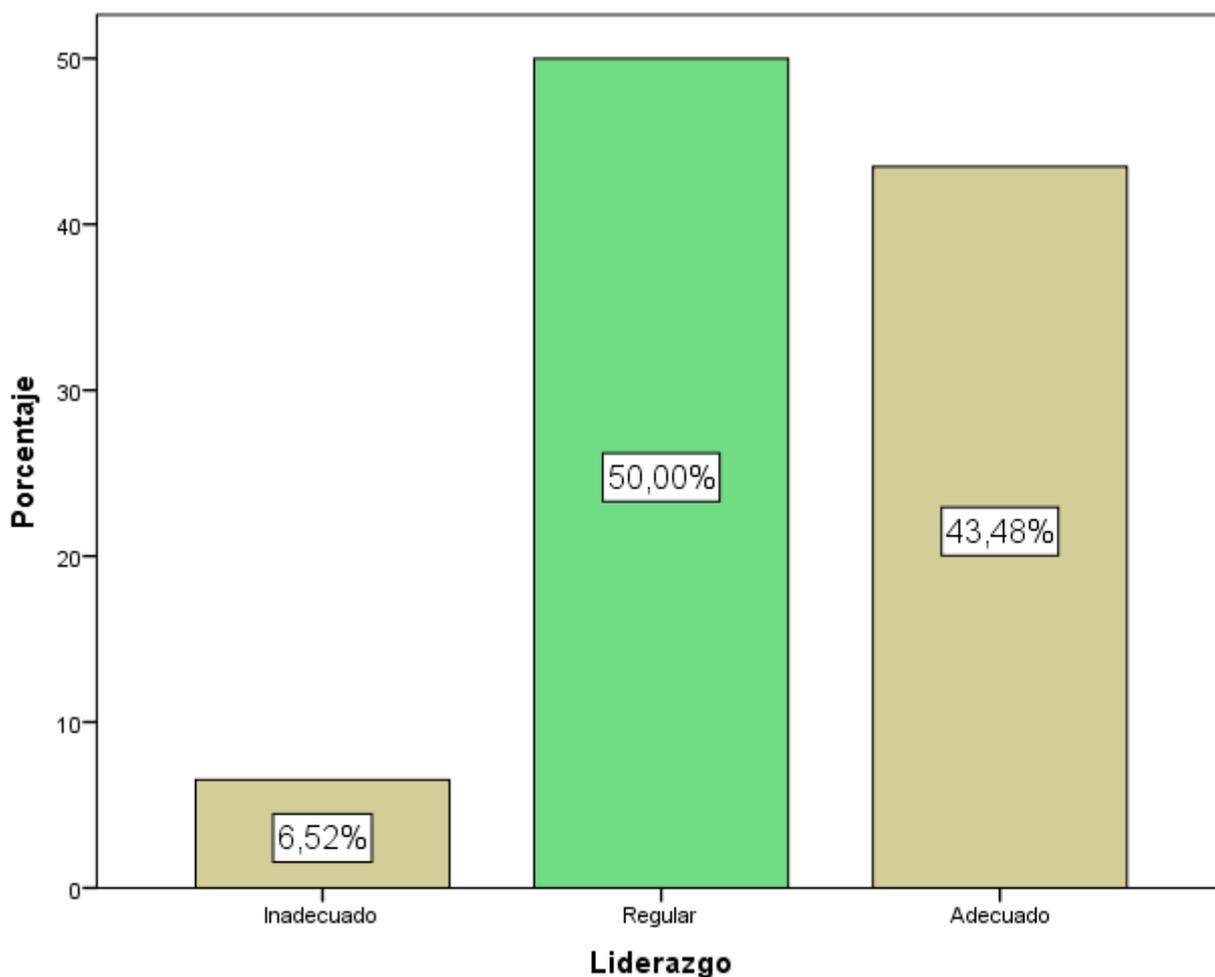
En la Tabla 10 y en la Figura 7 se presentan los resultados referentes a la dimensión n° 04 – “Liderazgo”, de donde se precisa que el 50,0% de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación de Tacna perciben de nivel regular el liderazgo que caracteriza a los directivos públicos de la entidad, el 43,5% de nivel adecuado y el 6,5% de nivel inadecuado; por tanto, la gran mayoría considera que los profesionales de la alta dirección cuentan con rasgos de ser líderes que contribuye al logro de las metas educativas.

**Tabla 10**

*Dimensión n° 04 – Liderazgo*

Nivel	Trabajador	%
Inadecuado	3	6,5
Regular	23	50,0
Adecuado	20	43,5
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario “Competencias genéricas del directivo público”

**Figura 7***Dimensión n° 04 – Liderazgo*

Fuente: Cuestionario “Competencias genéricas del directivo público”

En la Tabla 11 se muestran los resultados por pregunta, de donde lo más destacado por el personal es que los directivos públicos se caracterizan por su capacidad de influir en el personal para lograr las metas institucionales, siendo el aspecto a mejorar el que se debería proporcionar retroalimentación permanente al personal en el desarrollo de las tareas encargadas.

**Tabla 11***Dimensión n° 04 – Liderazgo (por pregunta)*

Pregunta		Trabajador	%
Los directivos públicos se caracterizan por su capacidad de influir en el personal para lograr las metas institucionales.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	0	0,0
	A veces	7	15,2
	Casi siempre	16	34,8
	Siempre	23	50,0
Los directivos públicos se caracterizan por su capacidad de liderazgo en la gestión.	Nunca	1	2,2
	Casi nunca	2	4,3
	A veces	17	37,0
	Casi siempre	26	56,5
	Siempre	0	0,0
Los directivos públicos proporcionan un asesoramiento al personal sobre cómo deben hacer las actividades en favor de la ciudadanía	Nunca	1	2,2
	Casi nunca	3	6,5
	A veces	17	37,0
	Casi siempre	25	54,3
	Siempre	0	0,0
Los directivos públicos se caracterizan por la retroalimentación permanente en el desarrollo de las tareas encargadas.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	7	15,2
	A veces	19	41,3
	Casi siempre	20	43,5
	Siempre	0	0,0

Fuente: Cuestionario “Competencias genéricas del directivo público”

En la Tabla 12 y en la Figura 8 se presentan los resultados referentes a la variable independiente – “Competencias genéricas del directivo público”, de donde se precisa que el 56,5% de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación de Tacna perciben de nivel regular las competencias genéricas que caracteriza a los directivos públicos de la entidad, el 43,5% de nivel adecuado y el 0,0% de nivel inadecuado; por tanto, la gran mayoría considera que en la entidad se cuenta con funcionarios que cuentan con las competencias que se requieren para las exigencias del cargo, pero que se requiere fortalecer algunos aspectos.

**Tabla 12**

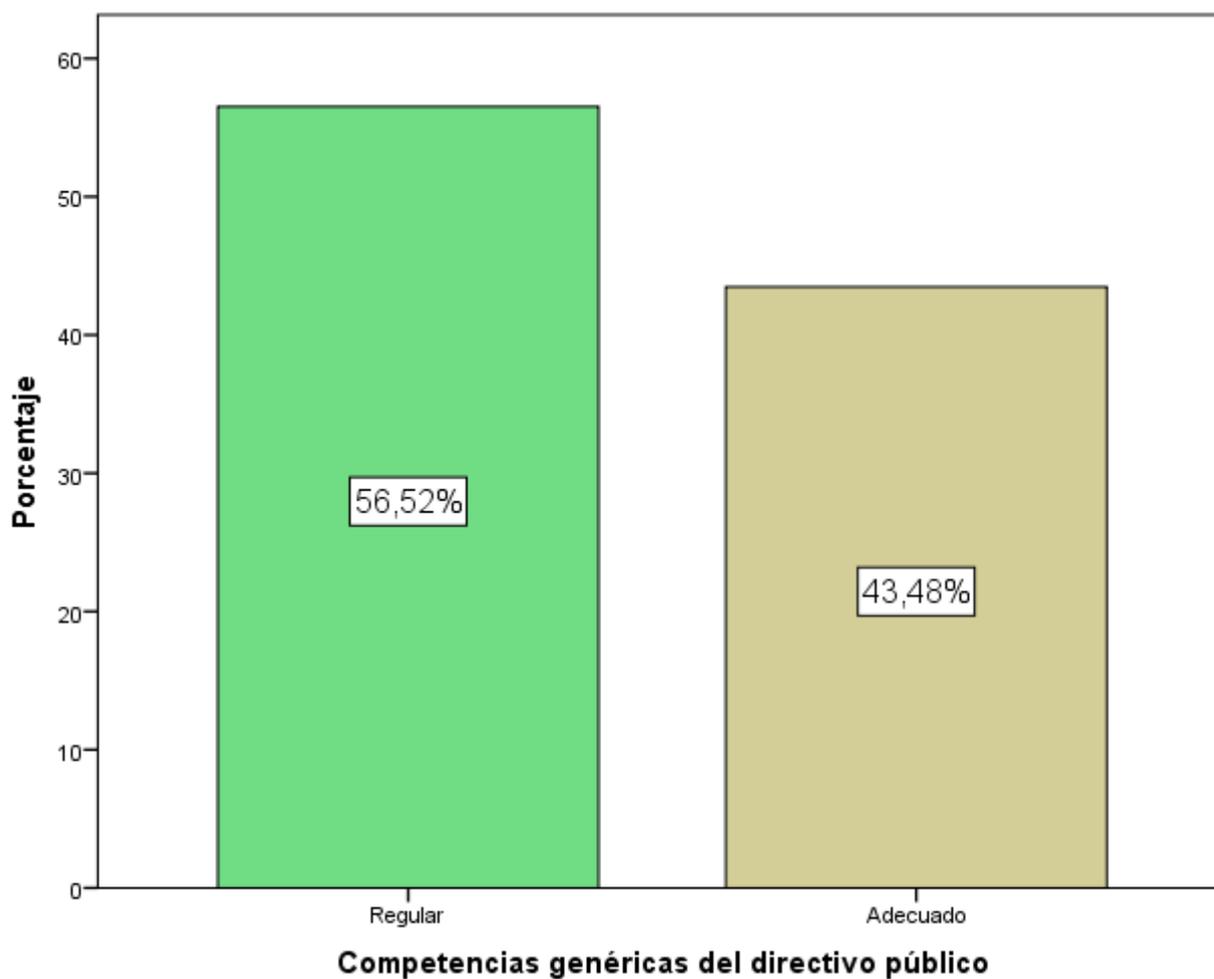
*Variable independiente – Competencias genéricas del directivo público*

Nivel	Trabajador	%
Regular	26	56,5
Adecuado	20	43,5
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario “Competencias genéricas del directivo público”

**Figura 8**

*Variable independiente – Competencias genéricas del directivo público*



Fuente: Cuestionario “Competencias genéricas del directivo público”

En la Tabla 13 se presenta el resumen del comportamiento descriptivo de las dimensiones de la variable, de donde se tiene que la más destacada por el personal es la “Articulación con el entorno político” y la focalizada a mejorar es la “Visión estratégica”.

**Tabla 13**

*Variable independiente – Competencias genéricas del directivo público (por dimensión)*

Dimensión		Trabajador	%
Articulación con el entorno político	Inadecuado	1	2,2
	Regular	20	43,5
	Adecuado	25	54,3
Visión estratégica	Inadecuado	3	6,5
	Regular	27	58,7
	Adecuado	16	34,8
Capacidad de gestión	Inadecuado	2	4,3
	Regular	28	60,9
	Adecuado	16	34,8
Liderazgo	Inadecuado	3	6,5
	Regular	23	50,0
	Adecuado	20	43,5

Fuente: Cuestionario “Competencias genéricas del directivo público”

### 4.3.2 Resultados de la variable “Modernización de la gestión pública”

En la Tabla 14 y en la Figura 9 se presentan los resultados referentes a la dimensión n° 01 – “Políticas públicas, planes estratégicos y operativos”, de donde se precisa que el 67,4% de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación de Tacna perciben de nivel regular el alineamiento de las políticas públicas y los planes institucionales de la entidad, el 32,6% de nivel adecuado y el 0,0% de nivel inadecuado; por tanto, la gran mayoría percibe que se cuentan con planes que responden a las expectativas de la comunidad educativa.

**Tabla 14**

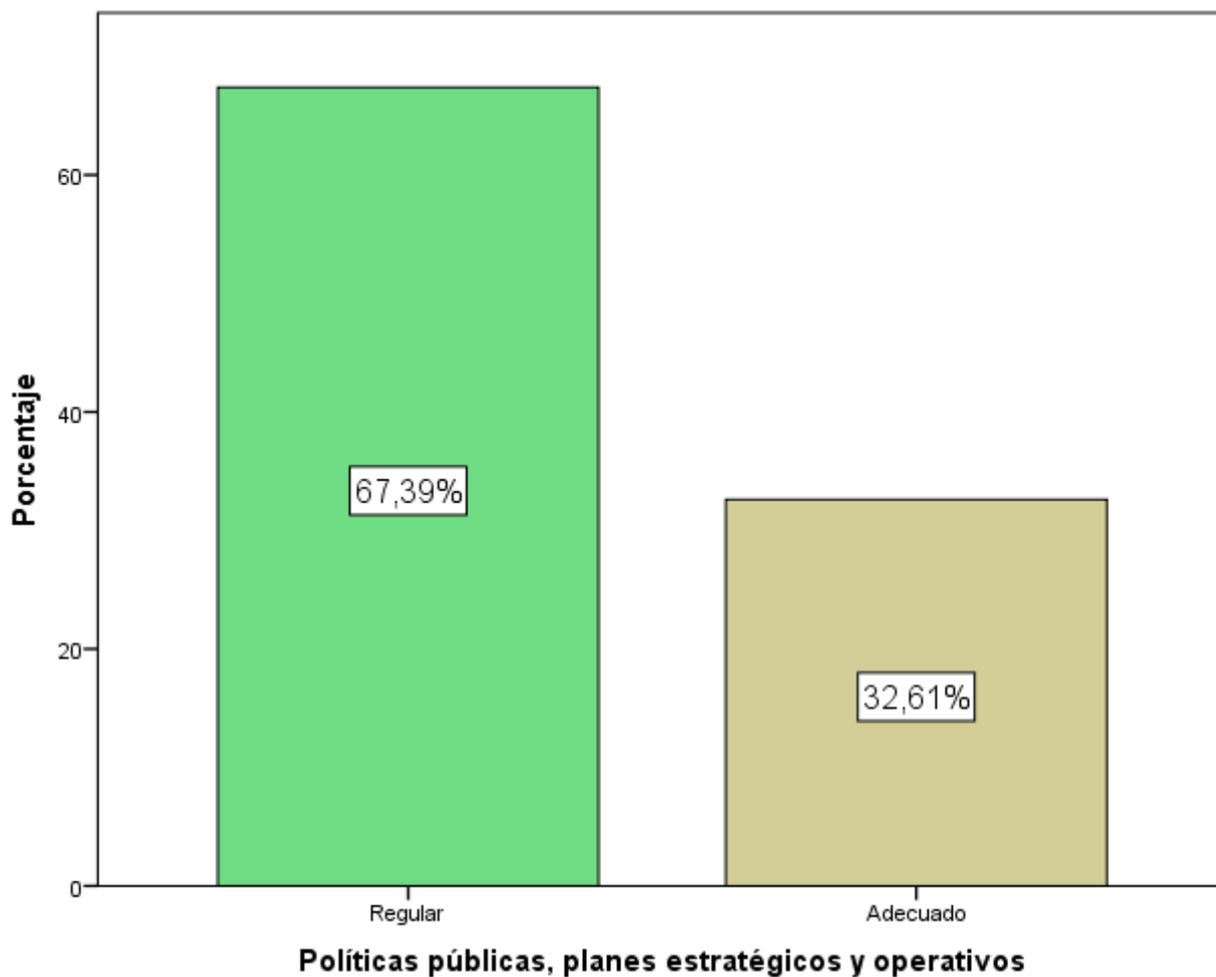
*Dimensión n° 01 – Políticas públicas, planes estratégicos y operativos*

Nivel	Trabajador	%
Regular	31	67,4
Adecuado	15	32,6
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

**Figura 9**

*Dimensión n° 01 – Políticas públicas, planes estratégicos y operativos*



Fuente: Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

En la Tabla 15 se muestran los resultados por pregunta, de donde lo más destacado por el personal es que los planes institucionales se encuentran correctamente alineados a las políticas públicas educativas nacionales, siendo el aspecto a mejorar el que la gestión debería evidenciar más la utilización de los planes institucionales en sus decisiones.

**Tabla 15**

*Dimensión n° 01 – Políticas públicas, planes estratégicos y operativos (por pregunta)*

Pregunta	Trabajador	%	
Los planes institucionales se encuentran correctamente alineados a las políticas públicas educativas nacionales.	Nunca	1	2,2
	Casi nunca	0	0,0
	A veces	4	8,7
	Casi siempre	18	39,1
	Siempre	23	50,0
Existe un monitoreo frecuente a la implementación del plan operativo institucional.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	11	23,9
	A veces	21	45,7
	Casi siempre	14	30,4
	Siempre	0	0,0
La gestión se caracteriza por utilizar los planes institucionales en sus decisiones.	Nunca	3	6,5
	Casi nunca	10	21,7
	A veces	15	32,6
	Casi siempre	18	39,1
	Siempre	0	0,0
La elaboración de los planes institucionales se caracterizan porque fueron elaborados de forma participativa con la comunidad educativa regional.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	0	0,0
	A veces	12	26,1
	Casi siempre	15	32,6
	Siempre	19	41,3

Fuente: Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

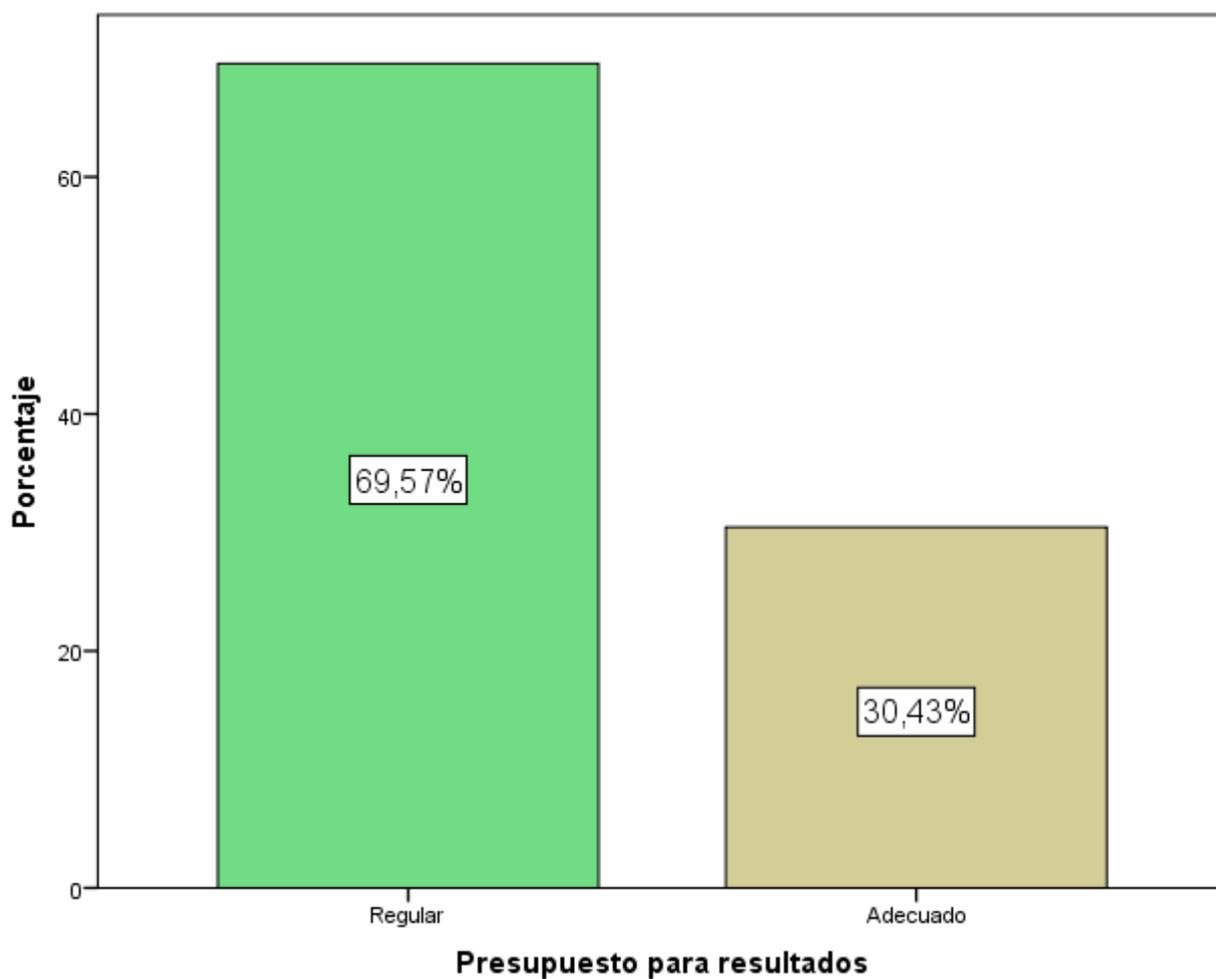
En la Tabla 16 y en la Figura 10 se presentan los resultados referentes a la dimensión n° 02 – “Presupuesto para resultados”, de donde se precisa que el 69,6% de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación de Tacna perciben de nivel regular la implementación del presupuesto para resultados en la entidad, el 30,4% de nivel adecuado y el 0,0% de nivel inadecuado; por tanto, la gran mayoría percibe que se requiere fortalecer el análisis del impacto del uso de los recursos públicos para remediar los problemas públicos del sector.

**Tabla 16**

*Dimensión n° 02 – Presupuesto para resultados*

Nivel	Trabajador	%
Regular	32	69,6
Adecuado	14	30,4
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

**Figura 10***Dimensión n° 02 – Presupuesto para resultados*

Fuente: Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

En la Tabla 17 se muestran los resultados por pregunta, de donde lo más destacado por el personal es que la gestión prioriza el monitoreo frecuente a la óptima ejecución del presupuesto asignado a la entidad, siendo el aspecto a mejorar el analizar el impacto de la ejecución de los programas presupuestales que conforman el presupuesto institucional.

**Tabla 17***Dimensión n° 02 – Presupuesto para resultados (por pregunta)*

Pregunta		Trabajador	%
La gestión prioriza el monitoreo frecuente a la óptima ejecución del presupuesto asignado a la entidad.	Nunca	1	2,2
	Casi nunca	1	2,2
	A veces	16	34,8
	Casi siempre	10	21,7
La ejecución de los programas presupuestales han impulsado la mejora del servicio educativo regional.	Siempre	18	39,1
	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	2	4,3
	A veces	19	41,3
Existe una coordinación constante con las UGEL's para la ejecución óptima de los recursos públicos asignados.	Casi siempre	25	54,3
	Siempre	0	0,0
	Nunca	2	4,3
	Casi nunca	5	10,9
La gestión se caracteriza por analizar el impacto de la ejecución de los programas presupuestales que conforman el presupuesto institucional.	A veces	16	34,8
	Casi siempre	23	50,0
	Siempre	0	0,0
	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	7	15,2
	A veces	18	39,1
	Casi siempre	21	45,7
	Siempre	0	0,0

Fuente: Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

En la Tabla 18 y en la Figura 11 se presentan los resultados referentes a la dimensión n° 03 – “Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional”, de donde se precisa que el 89,1% de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación de Tacna perciben de nivel regular la implementación de la gestión por procesos y el simplificar los trámites administrativos en la entidad, el 6,5% de nivel adecuado y el 4,4% de nivel inadecuado; por tanto, la gran mayoría percibe que no se prioriza el análisis de los procesos para organizar las actividades en la DRET.

**Tabla 18**

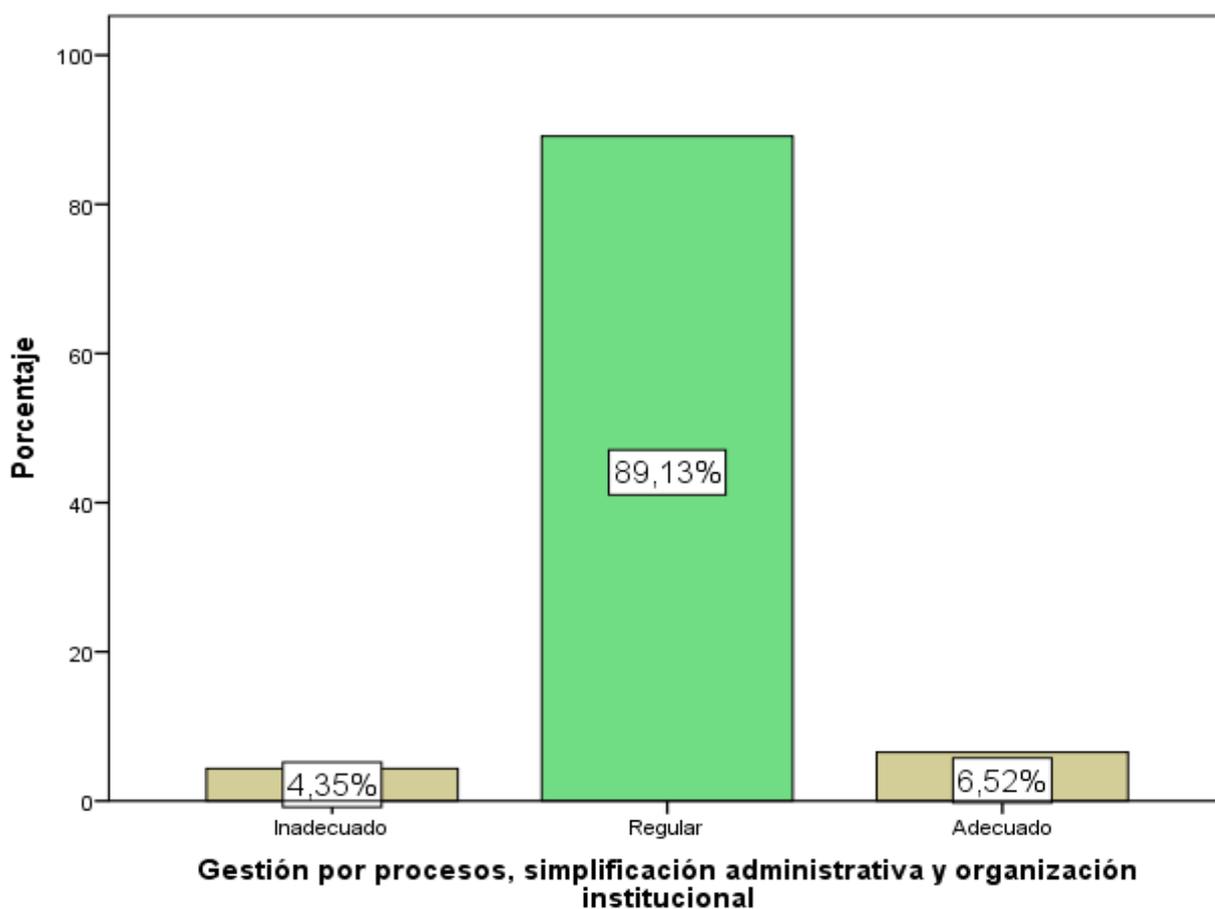
*Dimensión n° 03 – Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional*

Nivel	Trabajador	%
Inadecuado	2	4,4
Regular	41	89,1
Adecuado	3	6,5
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

**Figura 11**

*Dimensión n° 03 – Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional*



Fuente: Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

En la Tabla 19 se muestran los resultados por pregunta, de donde lo más destacado por el personal es que la gestión impulsa la implementación de acciones que contribuyan a la simplificación administrativa, siendo el aspecto a mejorar el que la gestión debería priorizar el efectuar mediciones sobre la calidad del servicio público que se brinda a la población.

**Tabla 19**

*Dimensión n° 03 – Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional (por pregunta)*

Pregunta		Trabajador	%
La gestión impulsa la implementación de acciones que contribuyan a la simplificación administrativa.	Nunca	1	2,2
	Casi nunca	2	4,3
	A veces	5	10,9
	Casi siempre	21	45,7
	Siempre	17	37,0
La gestión impulsa la revisión del manual de procedimientos para buscar que la atención al ciudadano sea más rápida y eficiente.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	25	54,3
	A veces	14	30,4
	Casi siempre	5	10,9
	Siempre	2	4,3
Los directivos públicos impulsan que se implementa una gestión por procesos que permita centrar las actividades en generar valor público.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	23	50,0
	A veces	15	32,6
	Casi siempre	8	17,4
	Siempre	0	0,0
La gestión prioriza efectuar mediciones sobre la calidad del servicio público que se brinda a la población.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	24	52,2
	A veces	16	34,8
	Casi siempre	5	10,9
	Siempre	1	2,2

Fuente: Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

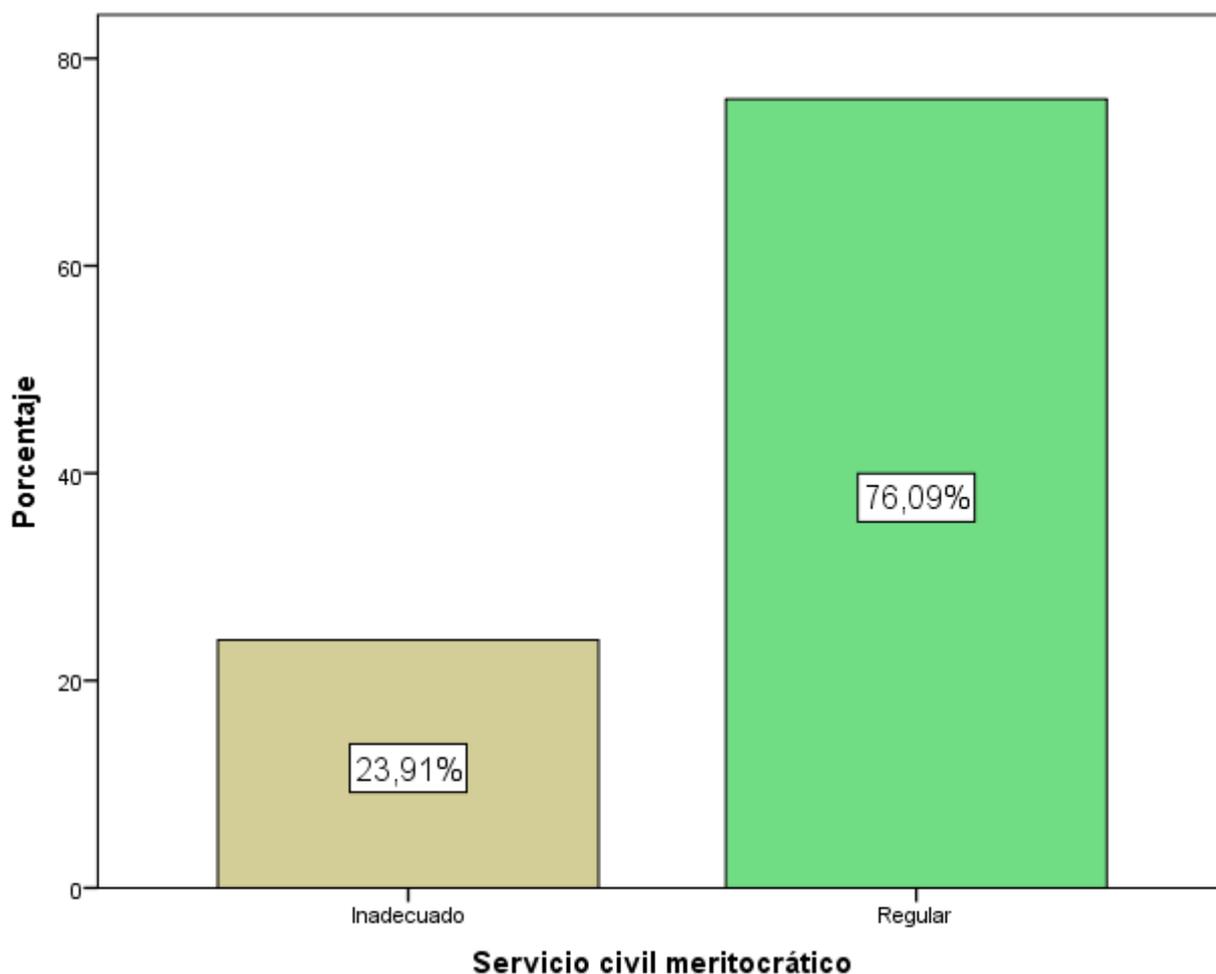
En la Tabla 20 y en la Figura 12 se presentan los resultados referentes a la dimensión n° 04 – “Servicio civil meritocrático”, de donde se precisa que el 76,1% de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación de Tacna perciben de nivel regular la implementación del servicio civil basado en los méritos de la persona en la entidad, el 23,9% de nivel inadecuado y el 0,0% de nivel adecuado; por tanto, la gran mayoría percibe que en la DRET no se priorizan estrategias para lograr satisfacer las expectativas del personal.

**Tabla 20**

*Dimensión n° 04 – Servicio civil meritocrático*

Nivel	Trabajador	%
Inadecuado	11	23,9
Regular	35	76,1
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

**Figura 12***Dimensión n° 04 – Servicio civil meritocrático*

Fuente: Cuestionario "Modernización de la gestión pública"

En la Tabla 21 se muestran los resultados por pregunta, de donde los aspectos focalizados a reforzar son que la gestión debería impulsar que el personal cuente con mayores facilidades para fortalecer sus capacidades y que se debería impulsar la meritocracia en la gestión del recurso humano.

**Tabla 21***Dimensión n° 04 – Servicio civil meritocrático (por pregunta)*

Pregunta		Trabajador	%
La gestión se caracteriza por priorizar a la persona se encuentre satisfecha laboralmente.	Nunca	1	2,2
	Casi nunca	4	8,7
	A veces	18	39,1
	Casi siempre	23	50,0
	Siempre	0	0,0
La gestión se caracteriza por impulsar la meritocracia en la gestión del recurso humano.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	11	23,9
	A veces	21	45,7
	Casi siempre	14	30,4
	Siempre	0	0,0
La gestión impulsa que el personal cuente con las facilidades para fortalecer sus capacidades.	Nunca	13	28,3
	Casi nunca	15	32,6
	A veces	18	39,1
	Casi siempre	0	0,0
	Siempre	0	0,0
La gestión impulsa la evaluación del desempeño del personal que permita mejorar el servicio al ciudadano.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	12	26,1
	A veces	15	32,6
	Casi siempre	19	41,3
	Siempre	0	0,0

Fuente: Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

En la Tabla 22 y en la Figura 13 se presentan los resultados referentes a la dimensión n° 05 – “Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento”, de donde se precisa que el 80,4% de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación de Tacna perciben de nivel regular la implementación de un sistema de seguimiento a las decisiones en la entidad, el 19,6% de nivel inadecuado y el 0,0% de nivel adecuado; por tanto, la gran mayoría percibe que en la DRET no se prioriza el uso de la gestión del conocimiento para impulsar las buenas prácticas en gestión pública.

**Tabla 22**

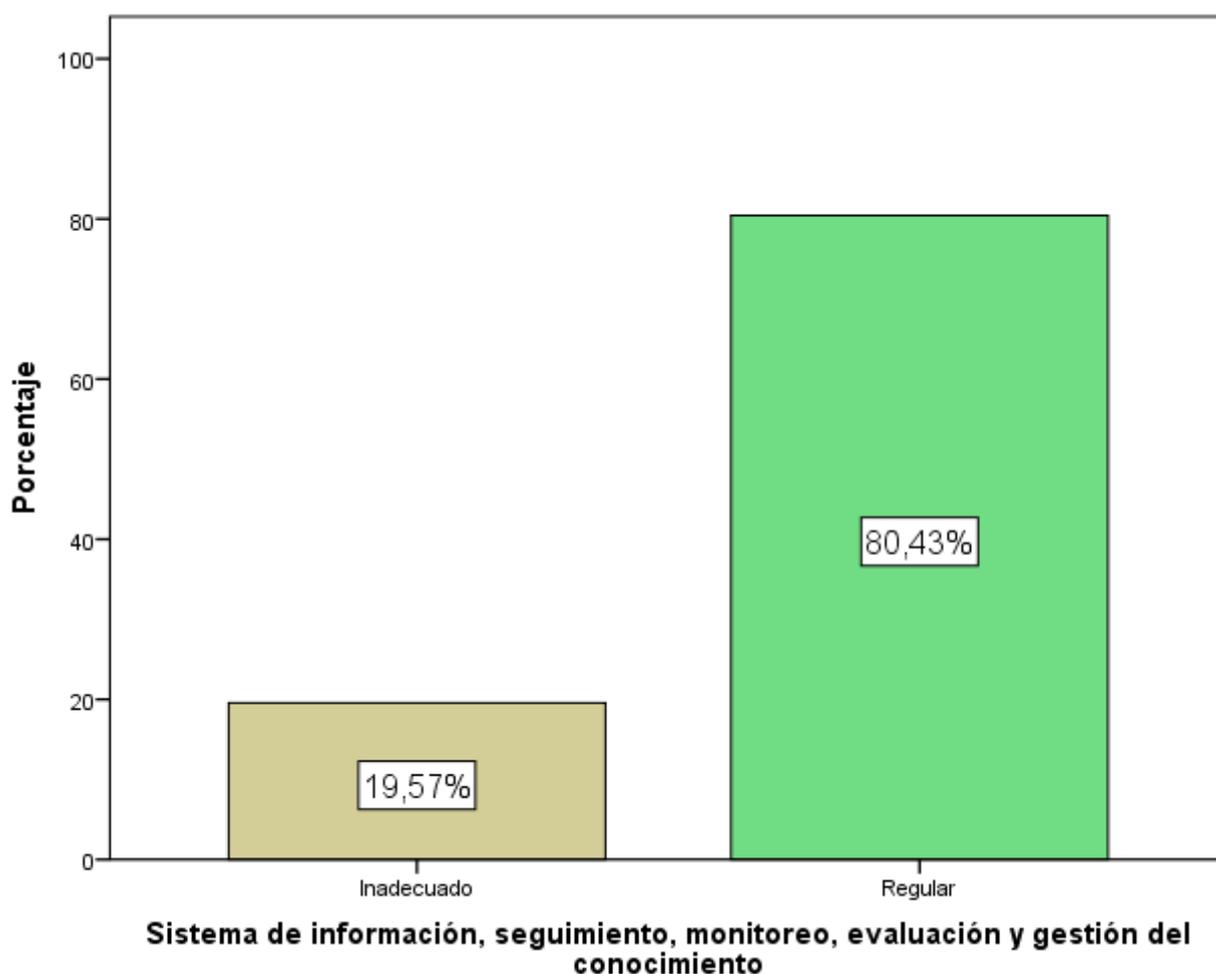
*Dimensión n° 05 – Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento*

Nivel	Trabajador	%
Inadecuado	9	19,6
Regular	37	80,4
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

**Figura 13**

*Dimensión n° 05 – Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento*



Fuente: Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

En la Tabla 23 se muestran los resultados por pregunta, de donde los aspectos focalizados a reforzar son que los directivos públicos deberían caracterizarse por impulsar que exista una gestión del conocimiento en la entidad y que debería priorizarse la implementación del sistema de control interno.

**Tabla 23**

*Dimensión n° 05 – Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento (por pregunta)*

Pregunta	Trabajador	%	
La gestión impulsa la implementación de buenas prácticas en gestión pública.	Nunca	1	2,2
	Casi nunca	1	2,2
	A veces	16	34,8
	Casi siempre	10	21,7
	Siempre	18	39,1
La gestión prioriza la implementación del sistema de control interno.	Nunca	2	4,3
	Casi nunca	19	41,3
	A veces	25	54,3
	Casi siempre	0	0,0
	Siempre	0	0,0
Los directivos públicos se caracterizan por impulsar que exista una gestión del conocimiento en la entidad.	Nunca	7	15,2
	Casi nunca	16	34,8
	A veces	23	50,0
	Casi siempre	0	0,0
	Siempre	0	0,0
La gestión se caracteriza por impulsar estrategias para modernizar la atención al ciudadano.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	7	15,2
	A veces	18	39,1
	Casi siempre	21	45,7
	Siempre	0	0,0

Fuente: Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

En la Tabla 24 y en la Figura 14 se presentan los resultados referentes a la variable dependiente – “Modernización de la gestión pública”, de donde se precisa que el 80,4% de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación de Tacna perciben de nivel regular la implementación de estrategias que impulsen la modernización de la gestión pública en la entidad, el 19,6% de nivel adecuado y el 0,0% de nivel inadecuado; por tanto, la gran mayoría percibe que es necesario fortalecer las actividades para brindar un servicio más eficiente y de calidad al ciudadano.

**Tabla 24**

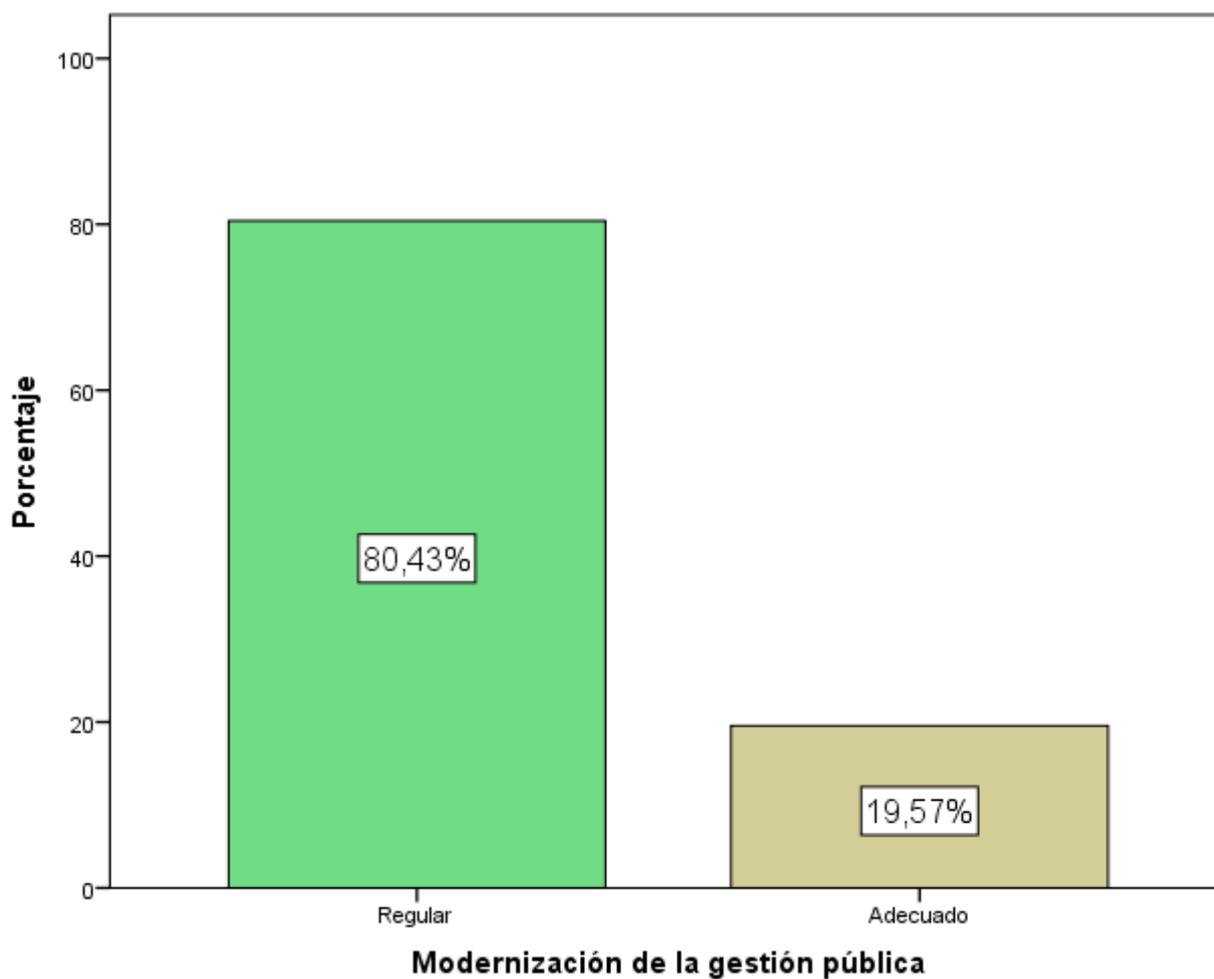
*Variable dependiente – Modernización de la gestión pública*

Nivel	Trabajador	%
Regular	37	80,4
Adecuado	9	19,6
Total	46	100,0

Fuente: Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

**Figura 14**

*Variable dependiente – Modernización de la gestión pública*



Fuente: Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

En la Tabla 13 se presenta el resumen del comportamiento descriptivo de las dimensiones de la variable, de donde se tiene que la más destacada por el personal es las “Políticas públicas, planes estratégicos y operativos” y la focalizada a mejorar es el “Servicio civil meritocrático”.

**Tabla 25***Variable dependiente – Modernización de la gestión pública (por dimensión)*

Dimensión		Trabajador	%
Políticas públicas, planes estratégicos y operativos	Inadecuado	0	0,0
	Regular	31	67,4
	Adecuado	15	32,6
Presupuesto para resultados	Inadecuado	0	0,0
	Regular	32	69,6
	Adecuado	14	30,4
Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional	Inadecuado	2	4,3
	Regular	41	89,1
	Adecuado	3	6,5
Servicio civil meritocrático	Inadecuado	11	23,9
	Regular	35	76,1
	Adecuado	0	0,0
Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento	Inadecuado	9	19,6
	Regular	37	80,4
	Adecuado	0	0,0

Fuente: Cuestionario “Modernización de la gestión pública”

#### **4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA**

Para el contraste de las hipótesis, previamente se analizó la normalidad de los datos de ambas variables, luego se determinó la correlación de las dimensiones de la variable independiente con la variable dependiente, para finalmente analizar la influencia mediante una regresión logística ordinal.

#### **4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

Para analizar la normalidad se especifica primero las hipótesis:

$H_0$ : Los datos siguen una distribución normal

$H_1$ : Los datos no siguen una distribución normal

Los resultados de la Tabla 26 muestran los resultados de la prueba Kolgomorov - Smirnov, de donde se aprecia que el valor de “p” es superior al 5% de significancia para las dos variables, por tanto, se procede a no rechazar la  $H_0$ ; se concluye que los datos siguen una distribución normal.

**Tabla 26***Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Competencias genéricas del directivo público	0,108	46	0,200*	0,929	46	0,008
Modernización de la gestión pública	0,092	46	0,200*	0,961	46	0,126

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

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Ambos instrumentos

Para analizar la influencia, previamente se obtiene la relación entre las dimensiones y variable mencionada en las hipótesis, se tiene:

H<sub>0</sub>: No existe relación

H<sub>1</sub>: Existe relación

En la Tabla 27 se aprecia que todos los valores de “p” son inferiores para los casos de la relación de las dimensiones de la variable independiente con la variable dependiente, y entre las variables de análisis; por tanto, se procede a rechazar H<sub>0</sub>, ello implica que existe relación directa entre: Articulación con el entorno político, capacidad de gestión y liderazgo, con la variable “Modernización de la gestión pública”; y entre las dos variables de la investigación, excepto en el caso de la dimensión “Visión estratégica”.

**Tabla 27***Coefficiente de correlación*

		Modernización de la gestión pública
Articulación con el entorno político	r	0,439
	“p”	0,002
	n	46
Visión estratégica	r	0,286
	“p”	0,054
	N	46
Capacidad de gestión	r	0,523
	“p”	0,000
	n	46
Liderazgo	r	0,474
	“p”	0,001
	n	46
Competencias genéricas del directivo público	r	0,494
	“p”	0,000
	n	46

Fuente: Ambos instrumentos

**4.5.1 Contraste de las hipótesis específicas**

- a) La primera hipótesis específica precisa “El nivel de competencias genéricas del directivo público en la Dirección Regional de Educación de Tacna, es regular”.

De donde:

H<sub>0</sub>: El nivel de competencias genéricas del directivo público no es regular.H<sub>1</sub>: El nivel de competencias genéricas del directivo público es regular.

Para lo cual se consideran los resultados descriptivos presentados en la Tabla 12, de donde el 56,5% de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación de Tacna perciben de nivel regular las competencias genéricas que caracteriza a los directivos públicos de la entidad; por tanto se procede a rechazar  $H_0$ , ello implica que el nivel de competencias genéricas del directivo público es mayormente regular.

- b) La segunda hipótesis específica precisa “El nivel de modernización de la gestión pública en la Dirección Regional de Educación de Tacna, es regular”.

De donde:

$H_0$ : El nivel de modernización de la gestión pública no es regular.

$H_1$ : El nivel de modernización de la gestión pública es regular.

Para lo cual se consideran los resultados descriptivos presentados en la Tabla 24, de donde el 80,4% de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación de Tacna perciben de nivel regular la implementación de estrategias que impulsen la modernización de la gestión pública en la entidad; por tanto se procede a rechazar  $H_0$ , ello implica que el nivel de modernización de la gestión pública es mayormente regular.

c) La tercera hipótesis específica precisa “La competencia genérica articulación con el entorno político del directivo público influye significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna”.

De donde:

H<sub>0</sub>: No existe influencia.

H<sub>1</sub>: Existe influencia.

En la tabla 28 se presenta el reporte de la regresión lineal simple, de donde el valor de t calculado = 3,240 y p = 0,002, puesto que el valor de “p” es menor al 5% de significancia, ello implica que la competencia genérica articulación con el entorno político del directivo público influye significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna; además se obtuvo un valor de  $R^2 = 0,193$ , que implica que los cambios en los niveles de modernización en la entidad son generados en un 19,3% por el nivel de articulación con el entorno que impulsan los directivos públicos de la DRET.

**Tabla 28***Regresión lineal simple en la hipótesis específica 3*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0,439 <sup>a</sup>	0,193	0,174	8,292

a. Predictores: (Constante), Articulación con el entorno político

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
		B	Error estándar	Beta	t	
1	(Constante)	37,419	8,447		4,430	0,000
	Articulación con el entorno político	1,737	0,536	0,439	3,240	0,002

Variable dependiente: Modernización de la gestión pública

Fuente: Ambos instrumentos

d) La cuarta hipótesis específica precisa “La competencia genérica visión estratégica del directivo público influye significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna”.

De donde:

H<sub>0</sub>: No existe influencia.H<sub>1</sub>: Existe influencia.

En la tabla 29 se presenta el reporte de la regresión lineal simple, de donde el valor de t calculado = 1,977 y p = 0,054, puesto que el valor de “p” es mayor al 5% de significancia, ello implica que la competencia genérica

visión estratégica del directivo público no influye en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna; además se obtuvo un valor de  $R^2 = 0,082$ , que implica que los cambios en los niveles de modernización en la entidad son generados en un 8,2% por el nivel de compromiso con la visión que impulsan los directivos públicos de la DRET.

**Tabla 29**

*Regresión lineal simple en la hipótesis específica 4*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
2	0,286 <sup>a</sup>	0,082	0,061	8,844

a. Predictores: (Constante), Visión estratégica

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error estándar	Beta	t	Sig.
2	(Constante)	51,407	6,748		7,618	0,000
	Visión estratégica	0,944	0,477	0,286	1,977	0,054

Variable dependiente: Modernización de la gestión pública

Fuente: Ambos instrumentos

- e) La quinta hipótesis específica precisa “La competencia genérica capacidad de gestión del directivo público influye significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna”.

De donde:

$H_0$ : No existe influencia.

$H_1$ : Existe influencia.

En la tabla 30 se presenta el reporte de la regresión lineal simple, de donde el valor de  $t$  calculado = 4,069 y  $p = 0,000$ , puesto que el valor de “ $p$ ” es menor al 5% de significancia, ello implica que la competencia genérica capacidad de gestión del directivo público influye significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna; además se obtuvo un valor de  $R^2 = 0,273$ , que implica que los cambios en los niveles de modernización en la entidad son generados en un 27,3% por el nivel de capacidad para gestionar que caracteriza a los directivos públicos de la DRET.

**Tabla 30**

*Regresión lineal simple en la hipótesis específica 5*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
3	0,523 <sup>a</sup>	0,273	0,257	7,867

a. Predictores: (Constante), Capacidad de gestión

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
	B	Error estándar	Beta	t	
3 (Constante)	33,738	7,649		4,411	0,000
Capacidad de gestión	2,100	0,516	0,523	4,069	0,000

Variable dependiente: Modernización de la gestión pública

Fuente: Ambos instrumentos

- f) La sexta hipótesis específica precisa “La competencia genérica liderazgo del directivo público influye significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna”.

De donde:

H<sub>0</sub>: No existe influencia.

H<sub>1</sub>: Existe influencia.

En la tabla 31 se presenta el reporte de la regresión lineal simple, de donde el valor de t calculado = 3,570 y p = 0,001, puesto que el valor de “p” es menor al 5% de significancia, ello implica que la competencia genérica liderazgo del directivo público influye significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna; además se obtuvo un valor de  $R^2 = 0,225$ , que implica que los cambios en los niveles de modernización en la entidad son generados en un 22,5% por el nivel de liderazgo que caracteriza a los directivos públicos de la DRET.

**Tabla 31***Regresión lineal simple en la hipótesis específica 6*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
4	0,474 <sup>a</sup>	0,225	0,207	8,126

a. Predictores: (Constante), Liderazgo

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error estándar	Beta	t	Sig.
4	(Constante)	38,200	7,463		5,118	0,000
	Liderazgo	1,808	0,507	0,474	3,570	0,001

Variable dependiente: Modernización de la gestión pública

Fuente: Ambos instrumentos

#### 4.5.2 Contraste de la hipótesis general

La hipótesis general es “Las competencias genéricas del directivo público influyen significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021”.

De donde:

H<sub>0</sub>: No existe influencia.H<sub>1</sub>: Existe influencia.

En la tabla 32 se presenta el reporte de la regresión lineal simple, de donde el valor de t calculado = 3,773 y p = 0,000, puesto que el valor de “p” es menor al

5% de significancia, ello implica que las competencias genéricas del directivo público influyen significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna; además se obtuvo un valor de  $R^2 = 0,244$ , que implica que los cambios en los niveles de modernización en la entidad son generados en un 24,4% por las competencias genéricas de los directivos públicos de la DRET.

**Tabla 32**

*Regresión lineal simple en la hipótesis general*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
5	0,494 <sup>a</sup>	0,244	0,227	8,022

a. Predictores: (Constante), Competencias genéricas del directivo público

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.
	B	Error estándar	Beta			
5 (Constante)	32,759	8,495			3,857	0,000
Competencias genéricas del directivo público	0,541	0,143	0,494		3,773	0,000

a. Variable dependiente: Modernización de la gestión pública

Fuente: Ambos instrumentos

#### 4.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Considerando los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se tiene que las competencias genéricas del directivo público logran influir de forma significativa en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, puesto que se obtuvo un valor de  $t$  calculado = 3,773 y  $p = 0,000$ ; ello implica que la propuesta de mejora para la modernización del servicio público brindado a la ciudadanía, en lo que respecta a contar con planes institucionales alineados con la normatividad del entorno y del sector, utilizar los recursos públicos priorizando el logro de resultados, a implementar la gestión por procesos, a priorizar la meritocracia del servidor público y a gestionar el conocimiento, debería impulsarse principalmente desde el fortalecimiento de las competencias genéricas de los directivos públicos de la entidad.

Dichos resultados concuerdan con los encontrados por Sánchez-Buitrago et al (2018), quienes concluyen que los directivos si cuentan con la formación en competencias de gestión, pero ello no se evidencia en los resultados territoriales de mejora de la educación; puesto que se obtuvo un 56,5% de trabajadores administrativos de la entidad que perciben de nivel regular las competencias genéricas que caracteriza a los directivos públicos.

De forma similar existe coincidencia con el trabajo de Núñez et al (2018), quienes concluyen que existe influencia de las competencias del gerente sobre la

forma de gestionar el presupuesto; puesto que se obtuvo que existe influencia de las competencias genéricas de los directivos en la implementación de la estrategia de modernización, donde un pilar clave es el de presupuesto para resultados.

También existe concordancia con el trabajo de Guerra (2020), quien concluye que la gestión del presupuesto público se relaciona de manera positiva y moderada ( $r = 0,468$  y  $p = 0,001$ ) con la modernización del estado; puesto que se encontró que existe relación directa y moderada ( $r = 0,494$  y  $p = 0,000$ ) entre las competencias genéricas del directivo y la modernización de la gestión pública.

También se concuerda con Isidro (2021), quien concluye que existe influencia de las competencias gerenciales en el desempeño del personal; puesto que se obtuvo que las competencias genéricas influyen de forma significativa en el desempeño del personal respecto a la utilización de estrategias para modernizar la gestión pública.

Finalmente, existe concordancia con Supo (2018), quien concluye que existe relación directa y alta entre las competencias gerenciales y el logro de los objetivos propuestos ( $Rho = 0,635$ ); puesto que también se encontró que existe relación directa y moderada entre las competencias genéricas de los directivos y la forma de impulsar la modernización en la gestión pública.

## CONCLUSIONES

### PRIMERA

Las competencias genéricas del directivo público influyen significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, dado que se obtuvo un valor de  $t$  calculado = 3,773 y  $p = 0,000$ , y el  $R^2 = 0,244$ , que implica que los cambios en los niveles de modernización en la entidad son generados en un 24,4% por las competencias genéricas de los directivos públicos de la DRET.

### SEGUNDA

El 56,5% de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación de Tacna perciben de nivel regular las competencias genéricas que caracteriza a los directivos públicos de la entidad, el 43,5% de nivel adecuado y el 0,0% de nivel inadecuado; siendo la dimensión más destacada la “Articulación con el entorno político” y la focalizada a mejorar es la “Visión estratégica”.

### **TERCERA**

El 80,4% de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación de Tacna perciben de nivel regular la implementación de estrategias que impulsen la modernización de la gestión pública en la entidad, el 19,6% de nivel adecuado y el 0,0% de nivel inadecuado; siendo la dimensión más destacada las “Políticas públicas, planes estratégicos y operativos” y la focalizada a mejorar es el “Servicio civil meritocrático”.

### **CUARTA**

La competencia genérica articulación con el entorno político del directivo público influye significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, dado que se obtuvo un valor de  $t$  calculado = 3,240 y  $p = 0,002$ , y un  $R^2 = 0,193$ , que implica que los cambios en los niveles de modernización en la entidad son generados en un 19,3% por el nivel de articulación con el entorno que impulsan los directivos públicos de la DRET, siendo el indicador más destacado el que se generan reuniones con los diversos actores regionales para generar estrategias que permitan mejorar los indicadores educativos.

## **QUINTA**

La competencia genérica visión estratégica del directivo público no influye en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, dado que obtuvo un valor de  $t$  calculado = 1,977 y  $p = 0,054$ , y un  $R^2 = 0,082$ , que implica que los cambios en los niveles de modernización en la entidad son generados solamente en un 8,2% por el nivel de compromiso con la visión que impulsan los directivos públicos de la DRET, siendo el indicador más destacado el que los directivos públicos priorizan la implementación de estrategias centradas en el logro de los objetivos estratégicos.

## **SEXTA**

La competencia genérica capacidad de gestión del directivo público influye significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, dado que se obtuvo un valor de  $t$  calculado = 4,069 y  $p = 0,000$ , y un  $R^2 = 0,273$ , que implica que los cambios en los niveles de modernización en la entidad son generados en un 27,3% por el nivel de capacidad para gestionar que caracteriza a los directivos públicos de la DRET, siendo el indicador más destacado el que los directivos públicos se caracterizan por una adecuada gestión administrativa en la entidad.

## SÉPTIMA

La competencia genérica liderazgo del directivo público influye significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, dado que se obtuvo un valor de  $t$  calculado = 3,570 y  $p = 0,001$ , y un  $R^2 = 0,225$ , que implica que los cambios en los niveles de modernización en la entidad son generados en un 22,5% por el nivel de liderazgo que caracteriza a los directivos públicos de la DRET, siendo el indicador más destacado el que los directivos públicos se caracterizan por su capacidad de influir en el personal para lograr las metas institucionales.

## **RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA**

Al Director Regional de Educación de Tacna y su equipo directivo se les sugiere que para mejorar la implementación de la estrategia de modernización de la gestión pública deben centrarse en fortalecer la dimensión “Articulación con el entorno político”, para lo cual se deben generar reuniones con los diversos actores regionales para generar estrategias que permitan mejorar los indicadores educativos mediante la implementación del Proyecto Educativo Regional.

### **SEGUNDA**

Al Director Regional de Educación de Tacna y su equipo directivo se les sugiere que para mejorar sus competencias genéricas se centren en fortalecer lo relacionado con la “Visión estratégica”, ello implica el tener una mayor claridad de conocer el panorama actual que impacta en la entidad y el gestionar la ejecución de proyectos estratégicos para la mejora educativa de la región.

### **TERCERA**

Al Director Regional de Educación de Tacna y su equipo directivo se les sugiere que para mejorar la implementación de la estrategia de modernización de la gestión pública se centren en contar con un “Servicio civil meritocrático”, ello implica que el reclutamiento del personal se base en criterios objetivos, que se proporcionen todas las facilidades para fortalecer las capacidades del personal y que la evaluación permita proporcionar una retroalimentación para dar un servicio de calidad al ciudadano.

### **CUARTA**

Al Director Regional de Educación de Tacna y su equipo directivo se les sugiere que prioricen la generación de alianzas estratégicas con otras entidades que contribuyan en la generación de un mejor servicio educativo regional, además de fortalecer el efectuar reuniones con los diversos actores regionales para generar estrategias por la educación; puesto que ello contribuirá en la mejora de la implementación de la estrategia de modernización de la gestión pública.

### **QUINTA**

Al Director Regional de Educación de Tacna y su equipo directivo se les sugiere que para monitorear el avance se cuente con un conjunto de indicadores de

gestión que permita analizar el impacto de sus decisiones, además de fortalecer la implementación de actividades centradas en el logro de los objetivos estratégicos; puesto que ello contribuirá en la mejora de la implementación de la estrategia de modernización de la gestión pública.

#### **SEXTA**

Al Director Regional de Educación de Tacna y su equipo directivo se les sugiere que deberían conformar un comité de seguimiento al uso de los recursos asignados a la entidad, para monitorear que se cumpla con la ejecución de los planes institucionales, el que los directivos públicos se caracterizan por una adecuada gestión administrativa en la entidad; puesto que ello contribuirá en la mejora de la implementación de la estrategia de modernización de la gestión pública.

#### **SÉPTIMA**

Al Director Regional de Educación de Tacna y su equipo directivo se les sugiere que deben priorizar el proporcionar retroalimentación permanente al personal en el desarrollo de las tareas encargadas para minimizar los errores, además de fortalecer la capacidad de influir en el personal para lograr las metas institucionales; puesto que ello contribuirá en la mejora de la implementación de la estrategia de modernización de la gestión pública.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abril, M. y Jácome, A. (2017). *La gestión por competencias y su relación con los métodos de valuación de puestos de los funcionarios de la empresa pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato*; tesis de maestría de la Universidad Técnica de Ambato (Ecuador); <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/26894>
- Arbaiza, L. (2012). *Desarrollo de competencias gerenciales: Un modelo alternativo*. Canberra: Cengage Learning.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2017). *Diccionario de competencias genéricas del grupo de directivos públicos*. <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res320-2017-SERVIR-PE.pdf>
- Cantoral, E. (2018). *Competencias del gerente público y clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana*; tesis para el grado de maestro en gestión pública de la universidad César Vallejo; <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28630>
- Casas, C. (2014). *Marco conceptual sobre reforma y modernización del Estado y de la gestión pública*. <http://www.cunamas.gob.pe/wpcontent/uploads/2015/02/marco-conceptual-sobre-reforma-y-modernizacin-delestado-19.04.12.pdf>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría de la administración*. México: McGraw- Hill Educación.

- D.L. 1023. (2008). *Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR*; [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/87CD93F7532F627305257B89004EE4B9/\\$FILE/01023.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/87CD93F7532F627305257B89004EE4B9/$FILE/01023.pdf)
- Díaz, R. y Delgado, R. (2014). *Cambio climático global, transformación agraria y* – *Bibliotecas*. [biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/sursur/20141028112512/cambio.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/sursur/20141028112512/cambio.pdf)
- Félix, V. (2017). *Gestión participativa y la modernización de la gestión pública en la región Huánuco 2014*; para optar al grado de maestro en sociología con mención en gerencia social de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán; <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/2212>
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS Una aproximación desde el modelo de Caroll*. Artículo de ScieDirect. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700433>
- Guerra, D. (2020). *Gestión de presupuesto público y modernización del Estado en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020*; tesis para el grado de maestro en gestión pública de la Universidad César Vallejo; <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/52407>
- Hasan, S. (2018). *Governance and Public Administration. Global encyclopedia of public administration, public policy and governance*. Canada: Copyringht.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill Educación. 6° edición.
- Isidro, M. (2021). *Competencias gerenciales y su influencia en el desempeño laboral en el área administrativa de la empresa EPS S.A., Tacna, 2019*;

tesis de la Universidad Privada de Tacna;

<https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1739>

Ley N° 30057. (2013). *Ley del Servicio Civil*.

<http://www.ipd.gob.pe/images/documentos/normas/general/Ley%20N%2030057.pdf>

Medina, M., Armenteros, C., Guerrero, L. y Barquero, J. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Artículo de la revista internacional Administración & Finanzas*; 5 (2); pp. 79 – 100;

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1953541](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1953541)

Núñez, L.A., Bravo, L.M., Cruz, C.T. y Hinojosa, M.C. (2018). Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria; *artículo de la revista Redalyc – Revista Venezolana de Gerencia*, 23 (83);

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775015/29058775015.pdf>

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo editorial Patria.

Presidencia del Consejo de Ministros (2011). *Reforma del estado y modernización de la gestión pública*.

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/0EEABF232BE0BEE605257BFF007098B3/\\$FILE/Reforma\\_del\\_Estado\\_y\\_modernizacion\\_de\\_la\\_gestion\\_publica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0EEABF232BE0BEE605257BFF007098B3/$FILE/Reforma_del_Estado_y_modernizacion_de_la_gestion_publica.pdf)

Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Política de modernización de la gestión pública*. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Publicado en el Diario Oficial “El Peruano” el 9 de enero 2013. Normas legales 485766. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>

Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público*. Colombia: Ediciones Uniandes.

Sánchez-Buitrago, J.O., Rúa-Martínez, J.C. y Ternera-Romero, L.E. (2018). Competencias de los directivos docentes para la transformación de las instituciones educativas en organizaciones escolares inteligentes; *artículo de la revista Clío América (Colombia)*, 12(24), pp. 157 - 171. DOI: <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.2650>.

Sánchez, M. (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la corte superior de justicia de Tacna, 2017*; tesis de maestría de la Universidad Privada de Tacna; <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/639>

Santos, G. (2001). *Competencias: ¿Qué hay de nuevo?* Capital Humano. Núm. 149, pp. 90-91.

Solorzano, A. (2008). *Administración y gestión del potencial humano un enfoque a la gestión de la administración de los recursos humanos en el Perú*. Lima: Editorial Grandéz Gráficos.

Supo, R. (2018). *Competencias gerenciales y logro de objetivos en la Municipalidad Provincial de Candarave 2017*; tesis de maestría de la UNJBG; <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3502>

Ugarte, L. (2014). *La modernización de la gestión pública*. Presidencia del consejo de ministros.  
en:[http://www.peru.gob.pe/pm/portales/portal\\_ongei/eventos/Programas\\_docu/24/Programa\\_124.pdf](http://www.peru.gob.pe/pm/portales/portal_ongei/eventos/Programas_docu/24/Programa_124.pdf)

# APÉNDICES

## APÉNDICE 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
1. INTERROGANTE PRINCIPAL ¿Cuál es la influencia de las competencias genéricas del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021?	1. OBJETIVO GENERAL Determinar la influencia de las competencias genéricas del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación, 2021.	1. HIPÓTESIS GENERAL Las competencias genéricas del directivo público influyen significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021.	Variable independiente: Competencias genéricas del directivo público.  <b>Dimensión e indicadores</b>  - Articulación con el entorno político: Alianzas estratégicas, impulsa estrategias con los actores de la sociedad. - Visión estratégica: Perspectiva institucional, implementa estrategias, ejecuta proyectos estratégicos. - Capacidad de gestión: Gestión administrativa, seguimiento a lo programado, estrategias institucionales. - Liderazgo: Influencia en el personal, asesora a los demás, retroalimentación.	Tipo de investigación Puro o Básico.  Diseño de la investigación No experimental  Ámbito de estudio Personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna.  Población 51 trabajadores.  Muestra 46 trabajadores.  Técnicas de recolección de datos Encuesta
2. INTERROGANTES ESPECÍFICAS  ¿Cuál es el nivel de competencias genéricas del directivo público en la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021?  ¿Cuál es el nivel de modernización de la gestión pública en la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021?  ¿Cuál es la influencia de la competencia genérica articulación con el entorno político del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021?	2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS  Identificar el nivel de competencias genéricas del directivo público en la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021.  Identificar el nivel de modernización de la gestión pública en la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021.  Analizar la influencia de la competencia genérica articulación con el entorno político del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021.	2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS  El nivel de competencias genéricas del directivo público en la Dirección Regional de Educación de Tacna, es regular.  El nivel de modernización de la gestión pública en la Dirección Regional de Educación de Tacna, es regular.  La competencia genérica articulación con el entorno político del directivo público influye significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna.	Variable dependiente: Modernización de la gestión pública.  <b>Dimensión e indicadores</b>  - Políticas públicas, planes estratégicos y operativos: Alineamiento de planes, objetivos estratégicos. - Presupuesto para resultados: Programa presupuestal, impacto del gasto público. - Gestión por procesos, simplificación	Instrumentos - Cuestionario de competencias genéricas del directivo público. - Cuestionario de modernización de la gestión pública.

---

<p>¿Cuál es la influencia de la competencia genérica visión estratégica del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021?</p>	<p>Analizar la influencia de la competencia genérica visión estratégica del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021.</p>	<p>La competencia genérica visión estratégica del directivo público influye significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna.</p>	<p>administrativa y organización institucional: Simplificación administrativa, organización institucional, procesos administrativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio civil meritocrático: Profesionalización de la gestión pública, evaluación de desempeño.</li> <li>- Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento: Control interno, buenas prácticas de gestión.</li> </ul>
<p>¿Cuál es la influencia de la competencia genérica capacidad de gestión del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021?</p>	<p>Analizar la influencia de la competencia genérica capacidad de gestión del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021.</p>	<p>La competencia genérica capacidad de gestión del directivo público influye significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna.</p>	
<p>¿Cuál es la influencia de la competencia genérica liderazgo del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021?</p>	<p>Analizar la influencia de la competencia genérica liderazgo del directivo público en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021.</p>	<p>La competencia genérica liderazgo del directivo público influye significativamente en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna.</p>	

---

## APÉNDICE 02: INSTRUMENTOS

### CUESTIONARIO: COMPETENCIAS GENÉRICAS DEL DIRECTIVO PÚBLICO

Estimado trabajador de la Dirección Regional de Educación de Tacna, se le solicita pueda responder a las aseveraciones afines a las competencias genéricas que caracterizan a los directivos públicos en su entidad, para lo cual debe considerar las siguientes opciones:

- A) Nunca / Muy en desacuerdo
- B) Casi nunca / En desacuerdo
- C) A veces / Indiferente
- D) Casi siempre / De acuerdo
- E) Siempre / Muy de acuerdo

Órgano: a) Alta dirección y asesoramiento b) Línea c) Apoyo

Condición laboral: a) Nombrado b) Contratado

Sexo: a) Masculino b) Femenino

N°	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
	<b>ARTICULACIÓN CON EL ENTORNO POLÍTICO</b>					
1	Los directivos públicos se caracterizan por impulsar que se generen alianzas estratégicas con otras entidades que contribuyan en la generación de un mejor servicio educativo regional.					
2	Los directivos públicos generan reuniones con los diversos actores regionales para generar estrategias que permitan mejorar los indicadores educativos.					
3	Los directivos públicos se caracterizan por decisiones articuladas con las demás organizaciones regionales que tienen que ver con quehacer educativo regional.					
4	Los directivos públicos se caracterizan por tener un conocimiento integral de la problemática educativa en la región.					
	<b>VISIÓN ESTRATÉGICA</b>					
5	Los directivos públicos se caracterizan por su claridad de conocer el panorama actual que impacta en la entidad.					
6	Los directivos públicos priorizan la implementación de estrategias centradas en el logro de los objetivos estratégicos.					
7	La actual gestión se caracteriza por gestionar y ejecutar proyectos estratégicos para la mejora educativa de la región.					
8	Los directivos públicos cuentan con un conjunto de indicadores de gestión que permita analizar el impacto de sus decisiones.					
	<b>CAPACIDAD DE GESTIÓN</b>					
9	Los directivos públicos se caracterizan por una adecuada gestión administrativa en la entidad.					

10	Los directivos públicos se caracterizan por demostrar conocimiento sobre los principales sistemas administrativos del Estado.					
11	Los directivos públicos se caracterizan por hacer seguimiento a la oportuna ejecución de los recursos públicos.					
12	Los directivos públicos priorizan el uso adecuado de los recursos asignados a la entidad.					
	<b>LIDERAZGO</b>					
13	Los directivos públicos se caracterizan por su capacidad de influir en el personal para lograr las metas institucionales.					
14	Los directivos públicos se caracterizan por su capacidad de liderazgo en la gestión.					
15	Los directivos públicos proporcionan un asesoramiento al personal sobre cómo deben hacer las actividades en favor de la ciudadanía					
16	Los directivos públicos se caracterizan por la retroalimentación permanente en el desarrollo de las tareas encargadas.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## CUESTIONARIO: MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Estimado trabajador de la Dirección Regional de Educación de Tacna, se le solicita pueda responder a las aseveraciones afines a la estrategia de modernización de la gestión pública que se impulsa en su entidad, para lo cual debe considerar las siguientes opciones:

- A) Nunca / Muy en desacuerdo
- B) Casi nunca / En desacuerdo
- C) A veces / Indiferente
- D) Casi siempre / De acuerdo
- E) Siempre / Muy de acuerdo

Órgano: a) Alta dirección y asesoramiento b) Línea c) Apoyo

Condición laboral: a) Nombrado b) Contratado

Sexo: a) Masculino b) Femenino

N°	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
	<b>POLÍTICAS PÚBLICAS, PLANES ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS</b>					
1	Los planes institucionales se encuentran correctamente alineados a las políticas públicas educativas nacionales.					
2	Existe un monitoreo frecuente a la implementación del plan operativo institucional.					
3	La gestión se caracteriza por utilizar los planes institucionales en sus decisiones.					
4	La elaboración de los planes institucionales se caracterizan porque fueron elaboradas de forma participativa con la comunidad educativa regional.					
	<b>PRESUPUESTO PARA RESULTADOS</b>					
5	La gestión prioriza el monitoreo frecuente a la óptima ejecución del presupuesto asignado a la entidad.					
6	La ejecución de los programas presupuestales han impulsado la mejora del servicio educativo regional.					
7	Existe una coordinación constante con las UGEL's para la ejecución óptima de los recursos públicos asignados.					
8	La gestión se caracteriza por analizar el impacto de la ejecución de los programas presupuestales que conforman el presupuesto institucional.					
	<b>GESTIÓN POR PROCESOS, SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL</b>					
9	La gestión impulsa la implementación de acciones que contribuyan a la simplificación administrativa.					
10	La gestión impulsa la revisión del manual de procedimientos para buscar que la atención al ciudadano sea más rápida y eficiente.					
11	Los directivos públicos impulsan que se implementa una gestión por procesos que permita centrar las actividades en generar valor público.					

12	La gestión prioriza efectuar mediciones sobre la calidad del servicio público que se brinda a la población.					
	<b>SERVICIO CIVIL MERITOCRÁTICO</b>					
13	La gestión se caracteriza por priorizar a la persona se encuentre satisfecha laboralmente.					
14	La gestión se caracteriza por impulsar la meritocracia en la gestión del recurso humano.					
15	La gestión impulsa que el personal cuente con las facilidades para fortalecer sus capacidades.					
16	La gestión impulsa la evaluación del desempeño del personal que permita mejorar el servicio al ciudadano.					
	<b>SISTEMA DE INFORMACIÓN, SEGUIMIENTO, MONITOREO, EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>					
17	La gestión impulsa la implementación de buenas prácticas en gestión pública.					
18	La gestión prioriza la implementación del sistema de control interno.					
19	Los directivos públicos se caracterizan por impulsar que exista una gestión del conocimiento en la entidad.					
20	La gestión se caracteriza por impulsar estrategias para modernizar la atención al ciudadano.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## APÉNDICE 03: JUICIO DE EXPERTOS

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "COMPETENCIAS GENÉRICAS DEL DIRECTIVO PÚBLICO"

#### I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Ramírez Charca, Edith Diana.  
 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la UNJBG.  
 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Competencias genéricas del directivo público".  
 1.4. Autor del instrumento: Javier Fernando Chacón Torres.

#### II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD					X
3.ACTUALIDAD					X
4.ORGANIZACION				X	
5.SUFICIENCIA					X
6.INTENCIONALIDAD					X
7.CONSISTENCIA					X
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno.

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 30/11/2021



Firma del Experto Informante

Mgr. Edith Diana Ramirez Charca

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS**  
**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA"**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Ramírez Charca, Edith Diana.
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la UNIBG.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Modernización de la gestión pública".
- 1.4. Autor del Instrumento: Javier Fernando Chacón Torres.

**II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:**

INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD				X	
3.ACTUALIDAD					X
4.ORGANIZACION					X
5.SUFICIENCIA					X
6.INTENCIONALIDAD					X
7.CONSISTENCIA					X
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Muy bueno.

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 30/11/2021



Firma del Experto Informante

Mgr. Edith Diana Ramírez Charca

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS**  
**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "COMPETENCIAS GENÉRICAS DEL DIRECTIVO PÚBLICO"**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Pérez Mamani, Rubens ~~Houson~~  
 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de posgrado de la UNIBG  
 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Competencias genéricas del directivo público".  
 1.4. Autor del instrumento: Javier Fernando Chacón Torres.

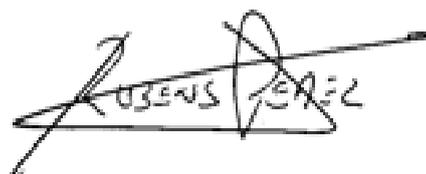
**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD					X
3.ACTUALIDAD					X
4.ORGANIZACION					X
5.SUFICIENCIA				X	
6.INTENCIONALIDAD					X
7.CONSISTENCIA					X
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno.

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 01/12/2021



Firma del Experto Informante

Dr. Rubens ~~Houson~~ Pérez Mamani

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS**  
**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "MODERNIZACION DE LA GESTIÓN PÚBLICA"**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Pérez Mamani, Rubens ~~Houson~~.  
 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de posgrado de la UNJBG  
 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Modernización de la gestión pública".  
 1.4. Autor del Instrumento: Javier Fernando Chacón Torres.

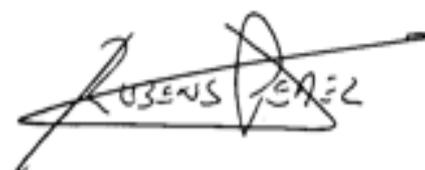
**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD					X
3.ACTUALIDAD					X
4.ORGANIZACION				X	
5.SUFICIENCIA					X
6.INTENCIONALIDAD					X
7.CONSISTENCIA					X
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno.

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 01/12/2021



Firma del Experto Informante

Dr. Rubens ~~Houson~~ Pérez Mamani

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS**  
**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "COMPETENCIAS GENÉRICAS DEL DIRECTIVO PÚBLICO"**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Azócar Prado, Rafael Enrique.
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Jefe del Dpto. de Psicología - Poder Judicial Tacna.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Competencias genéricas del directivo público".
- 1.4. Autor del instrumento: Javier Fernando Chacón Torres.

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD					X
3.ACTUALIDAD					X
4.ORGANIZACION					X
5.SUFICIENCIA				X	
6.INTENCIONALIDAD					X
7.CONSISTENCIA					X
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy buena.

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 02/12/2021



Firma del Experto Informante

Dr. Rafael Enrique Azócar Prado

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS**  
**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "MODERNIZACION DE LA GESTIÓN PÚBLICA"**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Azócar Prado, Rafael Enrique.  
 1.2. Cargo e institución donde labora: Jefe del Dpto. de Psicología - Poder Judicial Tacna.  
 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Modernización de la gestión pública".  
 1.4. Autor del Instrumento: Javier Fernando Chacón Torres.

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD					X
3.ACTUALIDAD					X
4.ORGANIZACION					X
5.SUFICIENCIA					X
6.INTENCIONALIDAD					X
7.CONSISTENCIA				X	
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGÍA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno.

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 02/12/2021



Firma del Experto Informante

Dr. Rafael Enrique Azócar Prado

## APÉNDICE 04: CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

### VARIABLE “COMPETENCIAS GENÉRICAS DEL DIRECTIVO PÚBLICO”

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,933	16

#### *Estadísticas de total de elemento*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Los directivos públicos se caracterizan por impulsar que se generan alianzas estratégicas con otras entidades que contribuyan en la generación de un mejor servicio educativo regional.	55,26	62,597	0,674	0,929
Los directivos públicos generan reuniones con los diversos actores regionales para generar estrategias que permitan mejorar los indicadores educativos.	54,24	65,342	0,285	0,939
Los directivos públicos se caracterizan por decisiones articuladas con las demás organizaciones regionales que tienen que ver con quehacer educativo regional.	55,22	60,441	0,849	0,925
Los directivos públicos se caracterizan por tener un conocimiento integral de la problemática educativa en la región.	54,30	60,572	0,672	0,929
Los directivos públicos se caracterizan por su claridad de conocer el panorama actual que impacta en la entidad.	54,52	58,611	0,724	0,927

Los directivos públicos priorizan la implementación de estrategias centradas en el logro de los objetivos estratégicos.	54,46	60,387	0,677	0,929
La actual gestión se caracteriza por gestionar y ejecutar proyectos estratégicos para la mejora educativa de la región.	55,52	59,722	0,707	0,928
Los directivos públicos cuentan con un conjunto de indicadores de gestión que permita analizar el impacto de sus decisiones.	56,24	62,230	0,667	0,929
Los directivos públicos se caracterizan por una adecuada gestión administrativa en la entidad.	54,22	60,485	0,761	0,926
Los directivos públicos se caracterizan por demostrar conocimiento sobre los principales sistemas administrativos del Estado.	55,11	61,299	0,757	0,927
Los directivos públicos se caracterizan por hacer seguimiento a la oportuna ejecución de los recursos públicos.	55,22	62,441	0,643	0,929
Los directivos públicos priorizan el uso adecuado de los recursos asignados a la entidad.	55,41	60,870	0,647	0,929
Los directivos públicos se caracterizan por su capacidad de influir en el personal para lograr las metas institucionales.	54,30	61,194	0,675	0,929
Los directivos públicos se caracterizan por su capacidad de liderazgo en la gestión.	55,17	62,147	0,633	0,930
Los directivos públicos proporcionan un asesoramiento al personal sobre cómo deben hacer las actividades en favor de la ciudadanía	55,22	61,907	0,627	0,930
Los directivos públicos se caracterizan por la retroalimentación permanente en el desarrollo de las tareas encargadas.	55,37	61,749	0,641	0,929

---

## VARIABLE “MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA”

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,884	20

### *Estadísticas de total de elemento*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos de corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Los planes institucionales se encuentran correctamente alineados a las políticas públicas educativas nacionales.	60,09	76,881	0,415	0,881
Existe un monitoreo frecuente a la implementación del plan operativo institucional.	61,37	74,416	0,669	0,874
La gestión se caracteriza por utilizar los planes institucionales en sus decisiones.	61,41	72,603	0,583	0,876
La elaboración de los planes institucionales se caracterizan porque fueron elaboradas de forma participativa con la comunidad educativa regional.	60,28	73,096	0,701	0,872
La gestión prioriza el monitoreo frecuente a la óptima ejecución del presupuesto asignado a la entidad.	60,50	71,811	0,618	0,874
La ejecución de los programas presupuestales han impulsado la mejora del servicio educativo regional.	60,93	77,396	0,562	0,878
Existe una coordinación constante con las UGEL's para la ejecución óptima de los recursos públicos asignados.	61,13	74,427	0,580	0,876

La gestión se caracteriza por analizar el impacto de la ejecución de los programas presupuestales que conforman el presupuesto institucional.	61,13	75,183	0,622	0,875
La gestión impulsa la implementación de acciones que contribuyan a la simplificación administrativa.	60,33	75,158	0,470	0,880
La gestión impulsa la revisión del manual de procedimientos para buscar que la atención al ciudadano sea más rápida y eficiente.	61,78	83,107	-0,019	0,895
Los directivos públicos impulsan que se implementa una gestión por procesos que permita centrar las actividades en generar valor público.	61,76	83,830	-0,062	0,895
La gestión prioriza efectuar mediciones sobre la calidad del servicio público que se brinda a la población.	61,80	82,694	0,018	0,893
La gestión se caracteriza por priorizar a la persona se encuentre satisfecha laboralmente.	61,09	76,881	0,415	0,881
La gestión se caracteriza por impulsar la meritocracia en la gestión del recurso humano.	61,37	74,416	0,669	0,874
La gestión impulsa que el personal cuente con las facilidades para fortalecer sus capacidades.	62,33	72,847	0,713	0,872
La gestión impulsa la evaluación del desempeño del personal que permita mejorar el servicio al ciudadano.	61,28	73,096	0,701	0,872
La gestión impulsa la implementación de buenas prácticas en gestión pública.	60,50	71,811	0,618	0,874
La gestión prioriza la implementación del sistema de control interno.	61,93	77,396	0,562	0,878

Los directivos públicos se caracterizan por impulsar que exista una gestión del conocimiento en la entidad.	62,11	74,855	0,589	0,876
La gestión se caracteriza por impulsar estrategias para modernizar la atención al ciudadano.	61,13	75,183	0,622	0,875

---