



**UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER**

**Escuela de Posgrado**

**Tesis**

**COMPETENCIAS GERENCIALES Y EJECUCIÓN DEL  
PROGRAMA DE INVERSIONES EN LA SEDE DEL GOBIERNO  
REGIONAL DE HUÁNUCO, PERIODO 2015 - 2016**

**Para optar el grado académico de:**

**Maestro en Gestión Pública y Gobernabilidad**

**Presentada por:**

**Alegre Raúl Fonseca Espinoza  
Javier Rojas Adatao**

**Lima - Perú**

**2017**

**Tesis**

**COMPETENCIAS GERENCIALES Y EJECUCIÓN DEL  
PROGRAMA DE INVERSIONES EN LA SEDE DEL GOBIERNO  
REGIONAL DE HUÁNUCO, PERIODO 2015 - 2016**

**Línea de investigación:  
Gestión del talento humano**

**Asesor:  
Dr. Julio Alonso Fox Cortez**

## **DEDICATORIA**

A nuestra familia por su apoyo constante en este proceso académico.

A nuestros hijos por su motivación permanente para alcanzar el grado académico.

Alegre Raúl y Javier

## **AGRADECIMIENTOS**

A los diferentes docentes de la Universidad Privada Norbert Wiener por los conocimientos impartidos en cada uno de los cursos de la maestría.

A los funcionarios de la Sede del Gobierno Regional de Huánuco por las facilidades para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Y al Dr. Julio Fox, nuestro asesor de tesis, que gracias a su experiencia metodológica nos ha permitido culminar este proceso académico.

Alegre Raúl y Javier

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
Declaratoria de autenticidad	xiv
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 Descripción de la realidad problemática	15
1.2 Formulación del problema	17
1.2.1 Problema general	17
1.2.2 Problemas específicos	18
1.3 Objetivos de la investigación	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 Justificación de la Investigación	19
1.5 Limitaciones de la investigación	21
1.6 Deimitaciones de la investigación	21
2. MARCO TEÓRICO	24
2.1 Antecedentes de la investigación	24
2.1.1 Antecedentes internacionales	24
2.1.2 Antecedentes nacionales	27
2.2 Bases legales	32
2.2.1 Normas internacionales	32
2.2.2 Normas nacionales	33

2.3 Bases teóricas	37
2.3.1 Deficiencia de competencia	37
2.3.2 Elementos de la competencia	38
2.3.3 Clases de competencias	42
2.3.4 Dimensiones e indicadores de las competencias gerenciales	49
2.3.5 Definición de inversión pública	51
2.3.6 Metodología de la gestión de inversiones	52
2.3.7 Medición de la pobreza	57
2.3.8 Dimensiones e indicadores para analizar la ejecución del programa de inversiones	62
2.4 Formulación de las hipótesis	64
2.4.1 Hipótesis general	64
2.4.2 Hipótesis específicas	64
2.5 Operacionalización de variables	65
2.6 Definición de términos básicos	66
3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	68
3.1 Tipo y nivel de investigación	68
3.2 Diseño de la Investigación	68
3.3 Población y muestra	69
3.3.1 Población	69
3.3.2 Muestra	69
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	70
3.4.1 Descripción de Instrumentos	70
3.4.2 Validación y confiabilidad del instrumento	71
3.4.3 Aplicación de los instrumentos	71
3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos	72
4 ANÁLISIS DE RESULTADOS	73
4.1 Procesamiento de datos: Resultados	73
4.1.1 Resultados de la variable "Competencias gerenciales"	73

4.1.2	Resultados de la variable "Ejecución programa de inversiones"	83
4.2	Contraste de hipótesis	93
4.2.1	Contraste de hipótesis específicas	93
4.2.2	Contraste de la hipótesis general	97
4.3	Discusión	99
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
5.1	Conclusiones	103
5.2	Recomendaciones	105
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	107
	ANEXO Nº 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	113
	ANEXO Nº 2: METODOLOGÍA	115
	ANEXO Nº 3: INSTRUMENTOS	116
	ANEXO Nº 4: INFORME OPINIÓN EXPERTOS	118
	ANEXO Nº 5: ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD ALPHA DE CRONBACH	130
	ANEXO Nº 6: BASE DE DATOS	134
	ANEXO Nº 7: EVIDENCIAS	139

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág
Tabla 1: Devengado del Programa de Inversiones del Gobierno Regional de Huánuco (14/septiembre/2016)	17
Tabla 2: Necesidades básicas insatisfechas - NBI	59
Tabla 3: Índice de SEN y sus componentes	60
Tabla 4: Matriz de operacionalización de variables	65
Tabla 5: Liderazgo	73
Tabla 6: Planificación	75
Tabla 7: Trabajo en equipo	77
Tabla 8: Globalización	79
Tabla 9: Competencias gerenciales	81
Tabla 10: Brecha económica	83
Tabla 11: Brecha social	85
Tabla 12: Brecha ambiental	87
Tabla 13: Brecha institucional	89
Tabla 14: Ejecución del programa de inversiones	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág
Figura 1: Elementos de la competencia	40
Figura 2: Elementos de la competencia	42
Figura 3: Clasificación de las competencias	46
Figura 4: Liderazgo	74
Figura 5: Planificación	76
Figura 6: Trabajo en equipo	78
Figura 7: Globalización	80
Figura 8: Competencias gerenciales	82
Figura 9: Brecha económica	84
Figura 10: Brecha social	86
Figura 11: Brecha ambiental	88
Figura 12: Brecha institucional	92
Figura 13: Ejecución del programa de inversiones	94

## RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue el determinar la correlación entre las competencias gerenciales y el nivel de ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco durante el periodo 2015 - 2016. Sobre la metodología: El tipo fue básico de nivel correlacional, de diseño no experimental, el enfoque fue cuantitativo, la muestra fue 88 trabajadores, la técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario, se usó el Rho de Spearman para contrastar las hipótesis.

Se lograron aceptar las hipótesis planteadas, de donde: Se encontró que existe correlación significativa entre las competencias gerenciales y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones (valor de Rho = 0,390 y  $p = 0,001$ ); de forma similar se encontró que existe relación significativa del liderazgo, planificación, trabajo en equipo, y globalización con el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones. Por último, el 76,1% del personal administrativo y funcionarios perciben que las competencias gerenciales de los Gerentes Regionales de dicha institución son de nivel regular, siendo la dimensión focalizado a mejorar la "Globalización"; el 78,4% del personal perciben que la calidad de ejecución del programa de inversiones fue de nivel regular durante el periodo 2015 - 2016, siendo la dimensión focalizado a mejorar la "Brecha ambiental".

**Palabras claves:** Competencias gerenciales, ejecución de inversiones.

## ABSTRACT

The general aim of the investigation was to determine the correlation between the managerial competitions and the level of execution of the program of investments in the Headquarters of the Regional Government of Huánuco during the period 2015 - 2016. On the methodology: The type was basic of level correlacional, of not experimental design, the approach was quantitative, the sample was 88 workers, the technology the survey and the instrument the questionnaire, the Rho de Spearman was used to confirm the hypotheses.

They were achieved to accept the raised hypotheses, wherefrom: one thought that significant correlation exists between the managerial competitions and the behavior of the execution of the program of investments (Rho's value = 0,390 and  $p = 0,001$ ); of similar form one thought that there exists significant relation of the leadership, planning, teamwork, and globalization with the behavior of the execution of the program of investments. Finally, 76,1 % of the clerical staff and civil servants perceive that the managerial competitions of the Regional Managers of the above mentioned institution are of regular level, being the dimension focused to improving the "Globalization"; 78,4 % of the personnel perceives that the quality of execution of the program of investments was of regular level during the period 2015 - 2016, being the dimension focused to improving the " Environmental gap ".

**Keywords:** Managerial competitions, execution of investments.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo consideró como principal objetivo el determinar la correlación entre las competencias gerenciales y el nivel de ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco durante el periodo 2015 – 2016; que permita proponer algunas recomendaciones referidas a la mejora de la gestión en la ejecución del presupuesto para inversiones.

En las instituciones públicas, mayormente se designan a funcionarios que no cuentan con la experiencia profesional y formación académica para los cargos de confianza, y ello principalmente se debe a que los titulares de pliegos les agrada rodearse de personas que buscan ser complacientes con sus intereses, en vez de profesionales que aporten a la gestión con puntos de vistas técnicos donde prevalezcan los intereses de la población, buscando minimizar las posibles observaciones y hallazgos que posteriormente efectuará los organismos de control institucional del Estado; y dicha coyuntura afecta de forma significativa a la eficiencia en la ejecución de los programas de inversiones, pues existen retrasos, adicionales de obra, otros que hacen que no se cumpla de forma adecuada con las expectativas de la población involucrada.

El desarrollo de la tesis, ha considerado los siguientes capítulos, se tiene:

- Sobre el capítulo I, se presenta la descripción de la situación problemática, la formulación del problema general y específicos, los objetivos de la investigación, la justificación del trabajo desarrollado y las limitaciones encontradas.
- Sobre el capítulo II, se presenta los antecedentes internacionales y nacionales de la investigación, las bases legales, las bases teóricas para cada variable, resaltando en definiciones, características, tipos, modelos, dimensiones; la formulación de hipótesis, y la matriz de operacionalización de variables.
- Sobre el capítulo III, se presenta el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validación y fiabilidad de los instrumentos, y las técnicas de análisis de datos.
- Sobre el capítulo IV, se presenta el análisis de los resultados en base a dimensiones, el contraste de las hipótesis y discusión de resultados.
- Finalmente en el capítulo V, se consideran las conclusiones y recomendaciones de la tesis, alineados con los objetivos de la investigación.

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, Alegre Raúl Fonseca Espinoza y Javier Rojas Aauto, identificados con DNI 18114819 y DNI 09477965 respectivamente, declaramos que la presente Tesis: “LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE INVERSIONES EN LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO, PERIODO 2015 - 2016” ha sido realizada por nosotros, utilizando y aplicando la literatura científica referente al tema, precisando la bibliografía mediante las referencias bibliográficas que se consignan al final del trabajo de investigación. En consecuencia, los datos y el contenido, para los efectos legales y académicos que se desprenden de la tesis son y serán de nuestra entera responsabilidad.



Alegre Raúl Fonseca Espinoza  
DNI N° 18114819



Javier Rojas Aauto  
DNI N° 09477965

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

Es importante que cuando los directivos toman decisiones, lo hagan bajo criterios objetivos que les permitan comparar escenarios probables que tiendan a maximizar el beneficio esperado para la entidad, sus accionistas, la población objetivo, otros; pero también se presentan casos donde las decisiones se sustentan en aspectos instintivos, que se sustentan en aspectos empíricos que asumen que los escenarios se volverán a repetir, por tanto, adoptan decisiones poco objetivas, generando una mayor probabilidad de no ser eficiente al decidir.

Es último aspecto, en base a nuestra experiencia como funcionarios y consultores en el sector público, se presenta con frecuencia, debido principalmente a que los funcionarios que son designados en los cargos de confianza básicamente en los gobiernos regionales y locales, no cuentan con las competencias gerenciales afines a las exigencias de la responsabilidad asumida, afectando la eficiencia de la ejecución y gestión de las inversiones públicas, afectando el nivel de satisfacción de la ciudadanía sobre la calidad de las obras públicas.

En las entidades públicas peruanas, principalmente en los gobiernos regionales, existe un conjunto de profesionales y técnicos, cuyo proceso de toma de decisiones se basa principalmente en la experiencia, más que en su formación especializada afín al cargo desempeñado. De forma específica, y basado en nuestra experiencia profesional y a la revisión del Plan de Desarrollo Regional Concertado del Gobierno Regional de Huánuco, se presentan algunas debilidades, tales como: Deficiencias en el área administrativa y financiera, desarrollo del proceso de planificación débil, deficiencias en la prestación de los servicios públicos, elevado nivel de rotación de personal, ineficiente ejecución del programa de inversiones.

De dicha problemática, la que se analizó en el presente trabajo de investigación abarca principalmente el bajo nivel de competencias gerenciales necesarias para desempeñar los principales cargos públicos en el Gobierno Regional de Huánuco, puesto que dicho panorama afecta de forma significativa la disminución de las brechas económicas, sociales, ambientales e institucionales en la región, afectando la eficiencia en la prestación de los servicios públicos que debería darse a la población, ello se ve reflejado en la siguiente tabla, sobre el comportamiento del devengado de las inversiones (extraído del portal Consulta Amigable – MEF), donde el nivel de ejecución de las inversiones de la región está en 38,4%, en el noveno mes del año, debiendo por lo menos superar el 50%

de devengado, reflejando en números la problemática anteriormente descrita.

**Tabla N° 1: Devengado del Programa de Inversiones del Gobierno Regional de Huánuco**

TOTAL	24,519,478,992	38,892,193,112	15,223,845,702	39.1
Nivel de Gobierno R: GOBIERNOS REGIONALES	3,354,034,286	7,229,964,579	3,099,488,851	42.9
Sector 99: GOBIERNOS REGIONALES	3,354,034,286	7,228,595,814	3,098,466,379	42.9
Pliego 448: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE HUANUCO	127,185,042	222,468,813	85,464,726	<b>38.4</b>
Unidad Ejecutora	PIA	PIM	Devengado	Avance %
001-804: REGION HUANUCO-SEDE CENTRAL	127,185,042	221,973,422	85,463,926	38.5
100-806: REGION HUANUCO-AGRICULTURA	0	157,909	800	0.5
200-807: REGION HUANUCO-TRANSPORTES	0	76,582	0	0.0
300-808: REGION HUANUCO-EDUCACION	0	260,900	0	0.0

FUENTE: Consulta Amigable MEF (14/Setiembre/2016)

## 1.2 Formulación del problema

### 1.2.1 Problema general

¿Cuál es la correlación entre competencias gerenciales y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 - 2016?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es la correlación entre liderazgo y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 - 2016?
- b) ¿Cuál es la correlación entre planificación y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 - 2016?
- c) ¿Cuál es la correlación entre trabajo en equipo y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 - 2016?
- d) ¿Cuál es la correlación entre globalización y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 - 2016?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la correlación entre competencias gerenciales y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 - 2016.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Determinar la correlación entre liderazgo y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 – 2016.
- b) Determinar la correlación entre planificación y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 – 2016.
- c) Determinar la correlación entre trabajo en equipo y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 – 2016.
- d) Determinar la correlación entre globalización y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 – 2016.

### **1.4 Justificación de la investigación**

La competencia “Es una característica personal que subyace y determina los comportamientos que se llevan a cabo” (Hellriegel; Jackson y Slocum, 2005, p. 24). En este planteamiento, “Las competencias no se evalúan a través de tests o exámenes de conocimientos, sino a través de los comportamientos que lleva a cabo la persona” (Schepherd, 2002,

p.55). La administración pública se caracteriza por su ineficiencia en la ejecución de sus inversiones y uno de las posibles causas de ello, es la falta de competencias gerenciales adecuadas para optimizar el ciclo de la gestión del gasto público, de ahí la importancia del presente trabajo de investigación, que pretende identificar las competencias a fortalecer en los funcionarios públicos de la entidad bajo estudio.

La justificación del presente trabajo es proponer algunas recomendaciones que permitan fortalecer las competencias gerenciales, principalmente en las entidades públicas, puesto que la gestión de las inversiones públicas no es eficiente, y existe un elevado nivel de insatisfacción de la ciudadanía sobre la calidad y cantidad de los proyectos de inversión pública.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación se justifica puesto que pretende abarcar los siguientes aspectos, que se resumen en:

- Relevancia técnica, dado que se analizó exhaustivamente las características de las competencias gerenciales de los funcionarios desde la perspectiva del personal a cargo.
- Relevancia académica; puesto que los resultados de la investigación servirán para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar la temática abordada.

- Relevancia social; dado que el trabajo de investigación permitió valorar en los directivos de la entidad pública, la importancia de fortalecer la formación de las competencias gerenciales de los funcionarios, que permita dar un mejor servicio a la ciudadanía.
- Relevancia económica; puesto que el análisis de las características de las competencias gerenciales, permitió proponer algunas recomendaciones para mejorar la eficiencia en la ejecución del programa de inversiones.

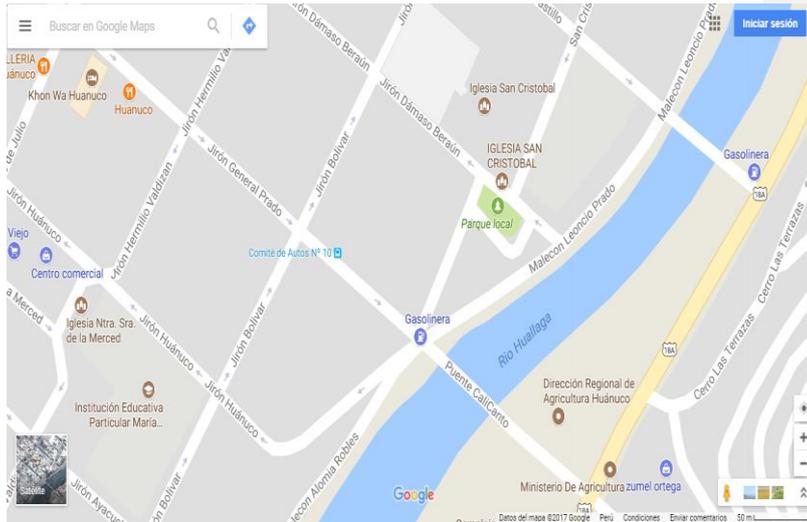
### **1.5 Limitaciones de la investigación**

La principal limitación fue la falta de predisposición que caracteriza al personal para participar en el desarrollo del llenado de instrumentos y/o cuestionarios; ello se superó con reuniones con los trabajadores en el auditorio de la entidad, donde se explicó la importancia de esta investigación y cuyos aportes servirán para la mejora del servicio a la ciudadanía.

### **1.6 Delimitaciones de la investigación**

El presente trabajo tiene la siguiente delimitación:

- Delimitación espacial: Calle Calicanto 164 – región Huánuco (Perú).



La presente investigación se desarrolló en la región de Huánuco, donde funciona la Sede Principal del Gobierno Regional de Huánuco, dirigido al personal administrativo y funcionarios de la entidad.

- Delimitación temporal: El período que se toma en cuenta para la investigación son los periodos 2015 y 2016, para analizar cómo afecta las competencias gerenciales al comportamiento de la

ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco.

- Delimitación teórica: La presente investigación considera las definiciones y el análisis de dimensiones de las variables de estudio: Competencias gerenciales y la ejecución del programa de inversiones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

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

Entre los antecedentes encontrados a nivel internacional se encuentran:

- a) Pereda, López – Guzmán y González (2014) desarrollaron la investigación denominada “Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)”; cuyo objetivo fue analizar la valoración de las habilidades directivas en el sector público de Córdoba (España), intentando descubrir la posible relación o influencia entre la administración de pertenencia con un conjunto de habilidades directivas. Sobre las conclusiones se tiene en los aspectos sociológicas que existe paridad entre hombre-mujer en el empleo del sector público, a nivel de edad, domina el intervalo entre 46-55 años, lo que implica una plantilla media madura, los salarios son

relativamente medio-altos en comparación con otros sectores económicos; desde el punto de vista de la percepción de las habilidades personales y directivas, la mayoría de los empleados realizan una valoración satisfactoria o muy satisfactoria de dichas habilidades.

**b)** Gómez (2012) desarrolló una investigación denominada “Perfil de competencias gerenciales para mejorar el desempeño de los hoteles Gran Turismo, en la ciudad de México”, cuyo objetivo de la investigación fue determinar el perfil de competencias gerenciales de los niveles ejecutivos que contribuyen a mejorar el desempeño y crecimiento de la participación del mercado en los hoteles Gran Turismo ubicados en la ciudad de México; para lo cual se consideró una muestra de 65 gerentes, a los cuales se les aplicó un test para analizar sus competencias gerenciales, siendo las conclusiones:

- Debido al gran interés que ha despertado el tema de competencias gerenciales en el ámbito empresarial, en esta investigación se planteó examinar los factores de competitividad de los hoteles Gran Turismo y las competencias gerenciales que actualmente poseen los ejecutivos de dicha industria, desde una perspectiva que considera sus aspectos estratégicos más relevantes.
- El mercado laboral, exige a los gerentes de hoteles Gran Turismo competencias que estén involucradas directamente en las

funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo, como son:  
Las de saber – saber: administración del tiempo y estrés, negociación y acuerdos, presentación oral y escrita, manejo de adaptación al cambio, creativo e innovador; las de saber- ser: productividad personal, mentor, entendimiento de sí mismo, comunicación interpersonal, motivación; las de saber - hacer: aplicar el procedimiento administrativo, coordinar, organizar y procesar información y liderazgo.

- Se requiere de mayores calificaciones intelectuales, físicas y conductuales para mejorar los resultados de la empresa. Bajo el argumento de que los gerentes juegan diferentes roles, es decir es innovador, negociador, productor, director, coordinador, monitor, facilitador y mentor dependiendo de la naturaleza de la posición que desempeñen.

**c)** Villagomez (2012) efectuó una tesis de nombre “Análisis de gestión aplicado al programa de pavimentación de vías urbanas de la unidad ejecutora de proyectos de la municipalidad de Cuenca, de enero del 2006 a junio del 2011”; de la Universidad de Cuenca para optar al título profesional de Ingeniero Comercial; de tipo básico de nivel descriptivo, de diseño no experimental; se concluye que después de la revisión de las obras realizadas, fueron en total 786 contratos, desde el año 2006 al 2010, por un valor de \$

46'659.031,80, existe retraso de días en el proceso de recuperación de la inversión, existen 63 contratos que contaron con el mayor número de días de retraso (más de 600), debido a: cambio de gobierno, fechas de elecciones, cambio de jefes, otros.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

- a) Quispe (2016) efectuó una tesis de nombre “La ejecución presupuestal y su incidencia en el logro de metas y objetivos de la municipalidad distrital de Taraco, periodos 2014 – 2015”; de la Universidad Nacional del Altiplano para optar al grado de Contador Público; cuyo objetivo fue evaluar el nivel de cumplimiento de los planes de ejecución presupuestal y su incidencia en el logro de las metas y objetivos ediles; se usaron los métodos deductivo, descriptivo, analítico y comparativo para evaluar la problemática de la ejecución presupuestal; se concluyó que la entidad debe evaluar de forma trimestral la ejecución del presupuesto de la entidad con la finalidad de conocer los niveles de ejecución y deficiencias para la toma de decisiones inmediatas, que los funcionarios de la entidad deben priorizar la programación presupuestal que se ajuste estrictamente a las necesidades de la población, sustentado en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

b) Ponce (2013) desarrolló la tesis denominada “Inversión pública y desarrollo económico regional”, tesis para obtener el grado de Magíster en Inversión Pública y Desarrollo Económico Regional de la Pontificia Universidad Católica del Perú; de tipo básica de nivel correlacional, de diseño no experimental; se utilizó un panel de datos para los 24 departamentos durante los años 1997-2011; las conclusiones fueron de que en el periodo bajo análisis la relación entre inversión pública y PBI es positiva y significativa, así como de las demás variables explicativas: inversión privada, superficie agrícola y capital humano; los resultados demostraron que, si bien la inversión pública ha resultado ser un factor relevante en el crecimiento económico, la inversión privada es la que mayor impacto ha generado en el periodo bajo análisis.

Además, la mayor participación de la inversión privada en los últimos años también se ha derivado de otras alternativas de participación conjunta entre el Estado y el sector privado, como es el caso del esquema de Asociación Público Privadas (APPs). Por ello, no debe subestimarse el impacto de la inversión pública porque esta variable se encuentra en proceso de expansión, si se compara con la inversión privada. A ello, se suma el hecho de que el rol del Estado debe generar externalidades positivas en la población, por lo que incentivar la inversión pública sigue siendo una alternativa viable.

Es preciso señalar, que mientras se busque incentivar la inversión pública es posible generar una mayor competencia con la inversión privada, en el sentido de brindar alternativas de solución frente a las demandas insatisfechas de las distintas regiones. No obstante, mientras exista la capacidad de mejorar los resultados que proporciona la inversión privada, una opción sería que la inversión pública complemente a la privada, en el aspecto de infraestructura.

Desde el punto de vista de la desigualdad entre regiones, se demostró que la inversión pública y privada contribuye a la reducción de la desigualdad regional, no obstante, aún queda un amplio margen por mejorar la participación de la inversión pública sobre las disparidades regionales.

**c)** Montes (2011) desarrolló una investigación denominada “Presupuesto participativo, inversión pública local y mejoramiento del empleo y el acceso a servicios básicos en la población rural (casos de los distritos de Omate y Putina – Moquegua)”, cuyas conclusiones fueron:

- Uno de los efectos más inmediatos de los proyectos ejecutados es la significativa dinamización del mercado laboral y el mejoramiento del ingreso de los trabajadores; pues casi un tercio de la población económicamente activa se ha beneficiado con ello.

- El incremento de los ingresos de los campesinos, les está permitiendo mejorar sus condiciones de vida y la adquisición de activos productivos: Alrededor del 89% considera que sus condiciones de vida han mejorado y el 51% admite que sus activos se han incrementado, siendo los más importantes: mejoras en la vivienda, adquisición de terrenos agrícolas, compra de ganado, instalación de plantaciones agrícolas, compra de activos urbanos y disposición de ahorros en efectivo.
- Los efectos positivos de la inversión también son percibidos por la mayor parte de la población. Aproximadamente el 85% de ella considera que la situación del distrito ha mejorado bastante o regular durante los últimos años, gracias al incremento del empleo, el acceso a mejores vías de comunicación, el mayor acceso a servicios de agua y desagüe, la mejora en las actividades agropecuarias, y las mejoras en las condiciones educativas.
- Los trabajadores que se benefician del trabajo en obras públicas, en su mayor parte, son pobladores que viven en situación de pobreza, pero no en pobreza extrema, incluso un buen segmento de ellos estaría dejando esta condición. Se trata de campesinos minifundistas que se dedican a diferentes actividades y que poseen cierto nivel de activos y con niveles de educación medio. La población que vive en extrema pobreza, tales como madres solteras o viudas, ancianos mayores de 60 años, criadores de

camélidos y otros pobladores sin niveles de instrucción, prácticamente están excluidos del trabajo asalariado en obras públicas, pues, de un lado, “no reúnen las capacidades” para asumir estos cargos y, de otro, no existe en las municipalidades una política de captación que priorice a los más pobres.

- El presupuesto participativo está permitiendo lograr los siguientes objetivos, todavía de manera insipiente:
  - ✓ Democratización de la gestión pública local, sobre todo en la etapa de identificación y priorización de proyectos de desarrollo, en tanto permite la participación de la población en la definición de los objetivos de desarrollo, la priorización de los proyectos y asignación de los gastos, de acuerdo a sus intereses y necesidades, aun cuando todavía reproduciendo algunas inequidades, especialmente las de género, ya que las necesidades específicas de las mujeres aún no se traducen en proyectos de desarrollo.
  - ✓ Surgimiento de nuevos estilos de trabajo de los funcionarios públicos y de otras instituciones basados en relaciones horizontales y de cooperación con la comunidad.
  - ✓ Mayor transparencia en la toma de decisiones y uso de los recursos públicos.
  - ✓ Oportunidad para el desarrollo de las capacidades humanas de funcionarios y otros agentes participantes, sobre todo en temas

relacionados con el planeamiento del desarrollo local, aun cuando la mayoría de agentes no aprovecha suficientemente esta oportunidad.

## **2.2 Bases legales**

### **2.2.1 Normas internacionales**

En base a la revisión bibliográfica efectuada, se destaca la “Carta Iberoamericana de la función pública”, en donde se desarrolla a la gerencia pública como un modelo de administración que evolucionó a partir del modelo clásico weberiano a uno más dinámico y orientado a resultados, donde la figura del directivo dentro del sistema, ahora llamado gestión pública tiene un impacto significativo. Resalta la importancia de desarrollar en el directivo de sector público, habilidades gerenciales que le permitan desempeñarse con éxito y alcanzar los objetivos, adaptando las teorías administrativas al contexto y la realidad de la función pública. Concluyendo que un buen líder en una entidad pública, es aquel que sea capaz de adquirir las habilidades profesionales y personales, con el fin de estructurar para sí el perfil gerencial necesario que favorezca los intereses de las entidades del Estado.

En Colombia, en su constitución de 1991, se priorizó el inicio de un proceso de modernización de las instituciones públicas y de la estructura del estado, procurando hacer los ajustes necesarios que demanda la realidad del país con el fin de ofrecer una gestión más transparente; tales como: Los nuevos requisitos del empleo público, los acuerdos de gestión, la evaluación del desempeño y la carrera administrativa. De forma específica, se impulsa la necesidad de un modelo de gerencia integral para el sector público en los artículos 209 y 269; estableciendo la obligación de las autoridades de las entidades públicas en cuanto a diseñar y aplicar según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno de conformidad con lo que disponga la ley.

### **2.2.2 Normas nacionales**

En el Perú, la Presidencia del Consejo de Ministros ha emitido el decreto supremo 004-2013-PCM donde se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que se convierte en el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, precisando la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país.

Siendo su principal objetivo “El orientar, articular e impulsar, en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública con resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país”; donde se destaca los siguientes aspectos:

- **Orientado al ciudadano:** El Estado asigna sus recursos, diseña sus procesos y define sus productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos. En tal sentido, sin perder sus objetivos esenciales, es flexible para adecuarse a las distintas necesidades de la población y a los cambios sociales, políticos y económicos del entorno. Por lo tanto, se expresa en una gestión pública en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan por entender y responder a las necesidades de los ciudadanos.
- **Eficiente:** El Estado genera mayor valor público a través del uso racional de los recursos con los que cuenta, buscando proveer a los ciudadanos lo que necesitan al menor costo posible, con un estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximicen el bienestar social.
- **Unitario y Descentralizado:** El Estado busca satisfacer a la ciudadanía adaptando sus políticas a las diferentes necesidades y condicionantes existentes en cada espacio territorial, a través de los gobiernos descentralizados que aplican las políticas, rectorías y

normas nacionales en cumplimiento de los derechos constitucionales.

- **Inclusivo:** El Estado busca asegurar en todas sus acciones que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades en el acceso a sus servicios y en la elección de sus opciones de vida, buscando cerrar las brechas existentes. Procura brindar servicios de calidad y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades.
- **Abierto:** El Estado es transparente y accesible a los ciudadanos, fomenta la participación ciudadana, la integridad pública y rinde cuentas de su desempeño.

Dicha normatividad se sustenta en cinco pilares centrales de la política complementados con tres ejes transversales. Los cinco pilares son:

- Políticas públicas, planes estratégicos y operativos (políticas públicas nacionales, planeamiento de desarrollo concertado, planeamiento estratégico institucional y planeamiento operativo institucional).
- Presupuesto para resultados.
- Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional.
- Servicio civil meritocrático.

- Sistema de información, seguimiento, monitoreo y evaluación y gestión del conocimiento.

Los tres ejes transversales de la política de modernización atraviesan y apoyan el desarrollo de una gestión pública orientada a resultados y son: Gobierno abierto, gobierno electrónico y la articulación interinstitucional (tanto vertical como horizontal). Respecto al desarrollo y sostenibilidad del proceso, se plantea una nueva cultura de gestión pública que reemplace la dominante que concentra su atención en la formalidad y control de sus procesos internos por una gestión pública que priorice la entrega de bienes y servicios públicos a los ciudadanos y los resultados en la calidad de vida para éstos.

La política de modernización del estado, se sustenta en la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, declaró al Estado Peruano en proceso de modernización, mediante la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, se crea el Sistema de Modernización de la Gestión Pública como un sistema administrativo y precisa que el Poder Ejecutivo tiene la rectoría de los sistemas administrativos, y por Decreto Supremo N° 109-2012-PCM, se aprueba la “Estrategia de Modernización de la Gestión Pública 2012-2016”. Por ello, se dispone que el organismo rector del sistema es la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gestión Pública. En los niveles

subnacionales es de aplicación por los gobiernos regionales, los gobiernos locales y las mancomunidades municipales.

## **2.3 Bases teóricas**

### **2.3.1 Definición de competencia**

Desde el punto de vista etimológico, el término competencia proviene del latín **competentia** y tiene tres acepciones básicas: (Real Academia Española, 1992): Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa; incumbencia; y aptitud o idoneidad.

Dalziel, Cubeiro y Fernández (2006, p. 18) definen una competencia como un “Un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior”.

Gonzci y Athanasau (2003, p. 4) definen la competencia como “Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos

(conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas”.

Vargas (2002, p. 6) precisan que la competencia laboral  
“Comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente”.

### **2.3.2 Elementos de la competencia**

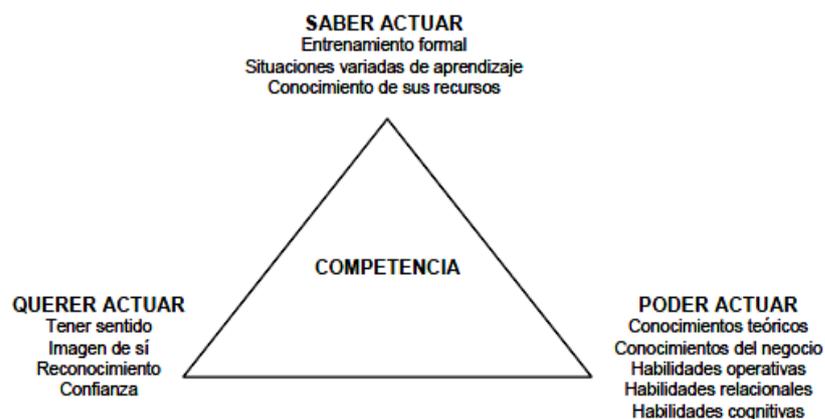
Le Boterf (2001, p. 141) precisa que la competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: El saber actuar, el querer actuar y el poder actuar. (Ver Figura 1)

**a) El saber actuar:** Es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el

manejo adecuado de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades.

**b) El querer actuar:** Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

**c) El poder actuar:** En ocasiones, la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.



**Figura N° 1: Elementos de la competencia**

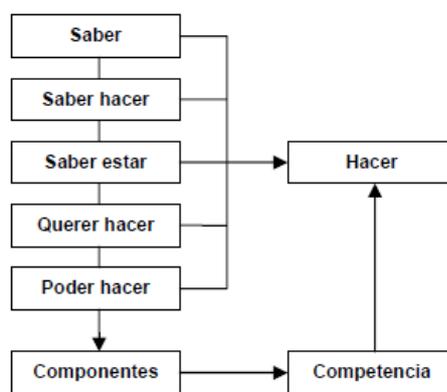
**FUENTE:** Le Boterf (2001)

Esta forma de estructurar, es la que es más afín a la labor pública, puesto que el funcionario debe contar con una formación adecuada al cargo de designación (Saber Actuar), con la motivación y predisposición para hacer frente a la responsabilidad de buscar disminuir las brechas dentro del territorio (Querer Actuar), y con el equipo de trabajo y recursos para implementar estrategias conducentes a alcanzar los objetivos propuestos (Poder Actuar).

García (2003, p. 4) precisa que la competencia se estructura en base a cinco elementos fundamentales: El saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer y el poder hacer. (Ver Figura 2)

- a) Saber:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos, la experiencia tiene un rol esencial.
- b) Saber hacer:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general, las mismas deben interactuar entre sí.
- c) Saber estar:** Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.
- d) Querer hacer:** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.
- e) Poder hacer:** Conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista, se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista

situacional, se refiere al grado de favorabilidad del medio; es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado.



**Figura Nº 2: Elementos de la competencia**

FUENTE: García (2003)

### 2.3.3 Clases de competencias

Byham (2006, p. 9) desarrolla una clasificación de las competencias, de la siguiente forma:

- a) **Competencias organizacionales:** Son los factores únicos que hacen a una organización competitiva, son conocidas como **core competencies** (West), y abarca aquello para lo cual una determinada organización es buena. Relacionan aquellos factores

únicos que pueden darle a las empresas una ventaja competitiva; son la combinación de características corporativas, habilidades, motivaciones, conocimiento, tecnología y sistemas que distinguen a una empresa de otra. Son más que la suma de las competencias de cada uno de los empleados; involucran las rutinas, procesos, sistemas y mecanismos.

También son un conjunto de habilidades y tecnologías que posibilitan a una organización ofrecer beneficios particulares a sus clientes. Una core competence debe igualmente hacer una contribución sobresaliente al valor percibido por el cliente y finalmente, debe ser igualmente única desde el punto de vista competitivo y debe ser posible aplicarla en nuevos productos o procesos.

**b) Competencias de puesto de trabajo o de rol (enfoque funcionalista):** Hace referencia a los aspectos que un individuo debe demostrar para ser efectivo en un trabajo, rol, función, tarea, otros; esta clasificación de las competencias corresponde a la teoría del análisis funcional, y tiene su base en la Escuela del Pensamiento Funcionalista (sociología) y fue aplicada como filosofía básica del sistema de competencia laboral en Inglaterra. Surge a raíz de los intentos por revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación en ese país. El análisis funcional en el sistema de competencias inglesa parte de la identificación del o los

objetivos principales de la organización y del área de ocupación. Luego se responde la pregunta: ¿qué debe ocurrir para que se logre dicho objetivo? La respuesta identifica la función, es decir, la relación entre un problema y una solución, repitiéndose este proceso hasta llegar al detalle requerido.

**c) Competencias personales:** Hacen referencia a los aspectos de un individuo que implican un nivel de habilidad, logro o resultado; esta aproximación al concepto de competencias, las define como los conocimientos, habilidades, rasgos, motivaciones y otras características subyacentes de la persona que desempeña determinado cargo, las cuales han sido relacionadas de manera causal con el alto desempeño (Iversen, 2000). Dentro de las competencias personales se destacan las siguientes:

- **Competencias técnicas:** Las definiciones del tipo de competencias asociadas a las habilidades y los conocimientos a menudo son llamadas técnicas, funcionales, "duras" o relacionadas con el cargo. Estas definiciones hacen un llamado a listar las tareas importantes, las habilidades y el conocimiento relacionados con el trabajo en cuestión y que alguien requiere para desempeñarlo de manera efectiva (Cook y Bernthal, 1998).
- **Competencias conductuales (enfoque conductista):** Es un enfoque que define las competencias en términos eminentemente conductuales y se ocupa principalmente de identificar qué tipo de

comportamientos están asociados con el desempeño superior. Estos tipos de competencias a menudo son llamadas competencias "blandas", o conductas personales o actitudes. (Cook y Bernthal, 1998). A diferencia del enfoque de estándares de desempeño (enfoque funcionalista) que definen un nivel de desempeño mínimo aceptable, la aproximación conductista busca los niveles superlativos o diferenciadores.

- **Competencias emocionales:** Hace referencia a cómo las personas manejan sus emociones (Goleman, 1998). Estas dan cobertura a habilidades tales como ser capaz de tener empatía y entender a las demás personas (y por ende, trabajar de manera más productiva con ellos) y alguien que sea capaz de controlar sus propias reacciones cuando se encuentra bajo presión. (Cook y Bernthal, 1998).

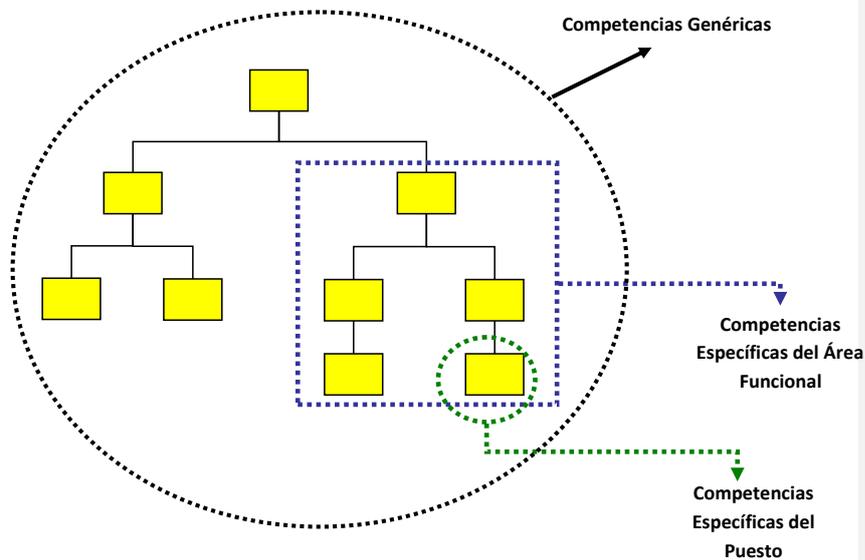
San Pedro (2005) ha clasificado las competencias en tres tipos (ver Figura 3):

- a) **Competencias genéricas (estratégicas o corporativas):** Son las competencias que se derivan directamente de los valores, de la misión y del modelo estratégico de la empresa. Estarán presentes en el perfil de exigencias de todos los puestos de trabajo de la organización.

**b) Competencias específicas:** Son las competencias que son propias de todos los puestos de un determinado nivel organizativo y/o área funcional de la organización, en función del contenido de los mismos.

- **Competencias específicas del área funcional (o común):** Competencias presentes en los perfiles de exigencia de un mismo nivel jerárquico y/o en los de una unidad funcional de la organización.
- **Competencias del puesto:** Competencias cuya exigencia es particular o específica para cada puesto de trabajo y que la diferencia de los otros.

**c) Competencias técnicas:** Competencias que incluyen comportamientos referidos a los aspectos derivados de los conocimientos técnicos que deberá tener el ocupante del puesto, en función del contenido del mismo. Se refiere a los comportamientos que exigen disponer de amplios y detallados conocimientos de las técnicas de la profesión, aplicándolos en forma eficaz y eficiente en los momentos adecuados.



**Figura Nº 3: Clasificación de las competencias**

FUENTE: San Pedro (2005)

Cardona y Chinchilla (2009) clasifican las competencias de la siguiente manera:

- a) **Competencias técnicas o de puesto:** Son aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.
- b) **Competencias directivas o genéricas:** Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito

de una persona en su función directiva. Estas según los autores, aunque se consideran genéricas, y una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva. Se subdividen en:

- **Competencias directivas estratégicas:** Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: La visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.
- **Competencias directivas intratégicas:** Son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que, según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan: La comunicación, la empatía, la delegación, el *coaching* y el trabajo en equipo.

Esta última clasificación es la que sirve de referencia para el presente trabajo de investigación, puesto que la precisión de las dimensiones usadas para medir la variable "Competencias Gerenciales" en el sector público guardan relación con las Competencias Técnicas que son las habilidades y/o formación necesaria para desempeñar los cargos, y con las Competencias Directivas que son más afines a la gestión del talento humano y de gestionar recursos.

#### **2.3.4 Dimensiones e indicadores de las competencias gerenciales**

En base a la precisión efectuada por Cardona y Chinchilla (2009) sobre su clasificación de las competencias, se ha considerado para la presente investigación las siguientes como dimensiones e indicadores, se tiene:

- a) Liderazgo: Implica la capacidad que caracteriza a una persona de lograr influir en los demás. Siendo los indicadores:
  - Influencia en los demás, cuando el líder se logra relacionar con el personal a cargo.
  - Precisa tareas a efectuar, cuando se detallan las tareas y actividades a desarrollar.
- b) Planificación: Implica la capacidad de tener definidos los objetivos y estrategias para alcanzar los resultados esperados. Siendo los indicadores:
  - Identificación de programas, cuando se detallan los objetivos a alcanzar y sus respectivas estrategias.
  - Uso de los recursos, implica la priorización de los recursos para el logro de los objetivos.
  - Negociar plazos, cuando los planes son flexibles y es necesario adecuar las fechas previstas.

c) Trabajo en equipo: Implica la interacción con los demás, para que de manera conjunta se alcancen los objetivos de las áreas. Siendo los indicadores:

- Compartir información, implica el compartir la información con los demás miembros del equipo que permita el logro de la tarea encargada.
- Valorar las destrezas, cuando los miembros del equipo identifican las fortalezas de los demás.

d) Globalización: Implica la capacidad de considerar los diversos factores del entorno en la mejora del rendimiento de la organización. Siendo los indicadores:

- Informado de los sucesos, cuando se está actualizado sobre las actividades que suceden en el entorno y podrían afectar a la entidad.
- Interacción con los grupos de interés, cuando se tiene claro los grupos que afectan a la entidad, dentro y fuera de ella.

### **2.3.5 Definición de inversión pública**

La Dirección General de Inversión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, define la inversión pública como

“El conjunto de recursos públicos orientados al mejoramiento del bienestar general y la satisfacción de las necesidades de la población, mediante la producción de bienes y prestación de

servicios a cargo del Estado, transferencia de recursos, o prestación de servicios públicos por particulares, siempre que se determine claramente un cambio favorable en las condiciones previas imputable a la aplicación de estos recursos, en un tiempo determinado”.

Para el presente trabajo de investigación, se entenderá por inversión a Chanduvi (2010, p. 65)

“Aquellas erogaciones susceptibles de causar réditos o de ser de algún modo económicamente productivas, o que tengan cuerpo de bienes de utilización perdurable, llamados también de capital por oposición a los de funcionamiento, que se hayan destinado por lo común a extinguirse con su empleo. Así mismo, aquellos gastos destinados a crear infraestructura social. La característica fundamental de este gasto debe ser que su asignación permita acrecentar la capacidad de producción y productividad en el campo de la estructura física, económica y social”.

Por tanto, la inversión pública es una variable clave que tiene el Gobierno para poder incidir en la economía, que debe ser usada estratégicamente, esto implica velar porque cada una de sus partes (proyectos) estén debidamente alineados.

### 2.3.6 Metodología de la gestión de inversiones

La metodología para el análisis de la gestión de las inversiones públicas en las municipalidades es propuesta por el Programa Canon, y tiene las siguientes dimensiones:

- a) **Gestión institucional y administrativa de inversiones:** El diseño organizacional, la gestión de recursos, y el seguimiento a la gestión son determinantes para el funcionamiento adecuado de la entidad y para dar soporte a la gestión de las inversiones. Asimismo, una adecuada programación presupuestaria permitirá tener una visión global de los proyectos a desarrollar y por consiguiente una idea de las contrataciones necesarias para poder brindar en plazo oportuno la atención de los requerimientos para una eficiente ejecución de inversiones.
- **Organización y recursos para la gestión de inversiones:** Existe una organización adecuada e implementada totalmente, que es eficiente y eficaz para la gestión del programa de inversión. El personal es contratado adecuadamente, con las competencias y el conocimiento requerido para el cargo. Existe una escala de remuneraciones acorde a criterios de responsabilidad, carga de trabajo y nivel de competencias. Los ambientes, mobiliario, equipamiento y tecnología son adecuados y facilitan el trabajo.

- **Gestión presupuestaria de inversiones:** Existe una programación operativa de inversiones que sustenta la aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura - PIA. La ejecución del presupuesto cuenta con una adecuada Programación de Compromisos Anual - PCA debidamente coordinado. El gasto se ejecuta, controla y evalúa conforme a las normas de gestión presupuestaria, con alto grado de transparencia, eficacia y eficiencia.
  - **Gestión de contrataciones de inversiones:** El Plan Anual de Contrataciones - PAC se elabora en función al PIA y a la programación operativa detallada de la gestión de inversiones. Los procesos de selección de proveedores son realizados con criterios definidos y dentro de los plazos de ley con un alto grado de transparencia, eficacia y eficiencia.
  - **Seguimiento a la gestión de inversiones:** Se realiza una coordinación formal y frecuente entre las áreas de gestión de inversiones que adoptan decisiones y medidas correctivas en base a los resultados de la medición de indicadores. Se cumple con las disposiciones legales de transparencia y rendición de cuentas.
- b) Preinversión y programación de la inversión:** Una adecuada identificación, organización de demandas y definición de ideas de proyecto, así como adecuados procesos de formulación,

supervisión y evaluación de estudios de preinversión y de la programación multianual de inversiones, permiten que se cuente con un Banco de Proyectos con un horizonte de mediano plazo que provea una alternativa de solución social, económica y ambientalmente sustentable para el logro de los objetivos del desarrollo territorial, alineados a las necesidades de la población y a los objetivos regionales y nacionales.

- **Identificación y organización de las demandas y definición de ideas de proyectos:** Existe un procedimiento definido para la identificación de demandas de inversión que considera el diagnóstico territorial, en base al cual se definen oportunidades de inversión que se articulan en el Programación Multianual de Inversión Pública - PMIP y el Presupuesto Participativo - PP. Asimismo, hay un responsable, procedimientos y criterios para el registro, control, selección y organización de las demandas de inversión.
- **Formulación y supervisión de estudios de preinversión:** Existen los requerimientos técnicos, legales y administrativos para la formulación de los estudios de preinversión, según tipo de proyecto y estos son conocidos por el formulador. Hay un responsable de supervisión que dispone de controles de calidad para los puntos críticos de la formulación (definición del problema y

de las alternativas, elaboración del presupuesto del PIP, evaluación económica y social, elaboración del marco lógico).

- **Evaluación de estudios de preinversión:** La Oficina de Programación de las Inversiones cuenta con la capacidad apropiada para atender la evaluación, declaratoria de viabilidad de los proyectos.
- **Programación multianual de la inversión pública - PMIP:** Se cuenta con una proyección multianual de recursos para inversión en base a lo cual se formula el PMIP, asignando adecuadamente recursos para cada etapa del ciclo de inversión. El PMIP es validado y actualizado en función a las prioridades del desarrollo del territorio. Las ideas de proyecto se priorizan y programan para su desarrollo, de acuerdo a criterios previa y explícitamente definidos y aplicados.

**c) Ejecución de proyectos:** La formulación, supervisión y aprobación de estudios de inversión, la ejecución y el cierre de los proyectos son los procesos por los cuales las inversiones públicas se materializan en el territorio y en la medida que cumplan con estándares mínimos de eficiencia y calidad alcanzarán beneficios reales para la población.

- **Formulación, supervisión y aprobación de estudios de inversión:** La formulación, supervisión, evaluación y aprobación de

los expedientes técnicos o estudios definitivos se realiza en base a criterios técnicos, administrativos y con estándares de calidad definidos.

- **Ejecución de proyectos:** La ejecución física del proyecto se inicia de acuerdo a los plazos, presupuesto y metas determinadas en el expediente técnico y el contrato; y se cuenta con una adecuada supervisión.
- **Cierre de proyecto:** Están definidos los procedimientos para el término y liquidación de los proyectos, así como para la verificación de la correcta operatividad del mismo.

**d) Post inversión:** Los procesos de operación, mantenimiento y evaluación ex post de los proyectos de inversión permiten garantizar la sostenibilidad de las inversiones e identificar los efectos de los mismos, a fin de determinar objetivamente la eficiencia, eficacia e impacto de las acciones desarrolladas para alcanzar los objetivos propuestos.

- **Operación:** Está definido el responsable de la operación y se realiza permanentemente el control de cumplimiento de metas de producción de bienes o prestación de servicios, verificando la satisfacción de los beneficiarios del proyecto.

- **Mantenimiento:** Está definido el responsable y asegurados los recursos para el mantenimiento, el cual se realiza de acuerdo con un plan que es supervisado y monitoreado.
- **Evaluación ex - post:** Están definidos adecuadamente los procedimientos para la evaluación ex-post de los proyectos, proporcionando información que ayuda a mejorar la gestión de inversiones. Se priorizan los proyectos sobre los cuales se hará evaluación de impacto.

### **2.3.7 Medición de la pobreza**

La definición de la pobreza está en función de la carencia de condiciones esenciales para la subsistencia y el desarrollo personal. Sin embargo, no existe un consenso acerca del conjunto de elementos necesarios para especificar las condiciones de vida aptas para los seres humanos.

La pobreza es una situación en la cual una persona no está en condiciones de satisfacer sus necesidades físicas (alimentación, vivienda y salud), de tal modo que le garanticen su sobrevivencia. En una perspectiva más amplia no sólo se refiere a la insatisfacción de necesidades básicas materiales, sino que se extiende a otros aspectos como: La autorrealización personal, la libertad, los derechos humanos, la

participación en mecanismos sociales de integración y decisión, y en las manifestaciones culturales.

El concepto de pobreza no es fácil de medir. La cuantificación de esta variable implica la definición de un criterio de clasificación, que permita categorizar si una persona se encuentra o no en una situación de pobreza. Debido a la complejidad que representa valorar la pobreza en términos de las capacidades y los de derechos de los individuos, la mayoría de las metodológicas de estimación existentes, tienen un énfasis absoluto en el concepto de pobreza en términos de las condiciones materiales.

**1. Necesidades básicas:** Este enfoque es considerado como un método directo de medición de la pobreza. Identifica como pobres a todas aquellas personas cuyo consumo efectivo de bienes no permite satisfacer alguna necesidad básica. Definidas estas como una canasta de bienes materiales entre los que se cuentan: las condiciones de la vivienda, el acceso a servicios públicos, la asistencia escolar de los menores, el nivel educativo, la ocupación del jefe del hogar, entre otras. Bajo esta concepción de pobreza, la CEPAL diseñó el método de medición de las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), para clasificar los hogares como “pobres” y “no pobres”. Las personas que

pertenecen a un hogar con una necesidad insatisfecha se consideran como pobres, y aquellos con más de una NBI se califican en una situación de miseria o pobreza extrema.

**Tabla 2: Necesidades básicas insatisfechas - NBI**

Necesidad Básica Insatisfecha – NBI-	Condición
VI: vivienda inadecuada	Piso de tierra
VS: vivienda sin servicios	Sin agua por acueducto o sin conexión a alcantarillado o a pozo séptico
HC: hacinamiento crítico	Hogares con un número de personas por cuarto superior a tres
DE: dependencia económica	Hogares cuyo jefe tenga un nivel educativo inferior a tercero primaria y tres o más personas por cada persona ocupada
IE: inasistencia escolar	Hogares en los cuales algún niño entre 7 y 11 años, pariente del jefe, no asista a algún establecimiento educativo.

$$INBI_i = VI_i + VS_i + HC_i + DE_i + IE_i$$

donde, i = persona.

VI,VS,HC,DE,IE = 1 si cumple la condición 0 si no la cumple

Interpretación: INBI=1, la persona es considerada como pobre

INBI>1, la persona es considerada como pobre extremo

**FUENTE: CEPAL**

**2. Ingreso:** Busca analizar el potencial de consumo de las familias a partir de un de ingreso promedio; donde se considera pobres a aquellas familias con niveles de ingreso que no permiten satisfacer las necesidades básicas y los gastos básicos de alimentación y servicios mínimos.

**Tabla 3: Índice de SEN y sus componentes**

Nombre	Definición	Variables	Ecuación	Interpretación
INCIDENCIA H	Mide % de personas por debajo de la línea de pobreza.	q = No. Personas con ingreso per capita inferior a la línea de pobreza.  n = población total	$H = q / n$	$0 \leq H \leq 1$  Un índice cercano a (0) indica una menor incidencia de la pobreza
BRECHA DE INGRESO I	Calcula el ingreso per capita mensual necesario para que las personas superen la línea de pobreza.	z = línea de pobreza  Yi = Ingreso per capita mensual de los pobres  q = No. Personas con ingreso per capita inferior a la línea de pobreza.	$QI = (1/q) \sum_{i=1}^q (z - Y_i) / z$	$0 \leq BI \leq 1$  Un índice cercano a (0) indica una menor brecha de ingresos
COEFICIENTE GINI G	Calcula la distribución igualitaria del ingreso, dentro del total de la población.	$\alpha_q$ = ingreso promedio de toda la población P o PE  n = población total P o PE  yi = Ingresos corrientes de cada individuo	$G = 1 + (1/n) - [(2/n^2 \alpha) (y_1 + 2y_2 + \dots + ny_n)]$  Para $y_1 \leq y_2 \leq y_n$	$0 \leq CG \leq 1$  Un coeficiente cercano a (0) indica una distribución más igualitaria de los ingresos

FUENTE: Datos obtenidos de CEPAL

**3. Capacidades:** Sen (1996) define la calidad de vida de una persona en términos de sus capacidades. Una capacidad es la habilidad o potencial para hacer o ser algo – más técnicamente para lograr un cierto funcionamiento -. Los funcionamientos pueden ser tan elementales como estar bien nutrido, tener buena salud, etc., o tan complejos como alcanzar la autodignidad o integrarse socialmente. Este nuevo enfoque del bienestar introduce cambios en la concepción de la pobreza y su medición. Un acercamiento al enfoque de Sen, es el desarrollado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD-, que define la pobreza

como la denegación de las oportunidades y las opciones más fundamentales del desarrollo humano: vivir una vida larga, sana y creativa y disfrutar de un nivel decente de vida, libertad, dignidad, respeto por sí mismo y los demás. Este nuevo enfoque del bienestar introduce cambios en la concepción de la pobreza y su medición. Un acercamiento al enfoque de Sen, es el desarrollado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD-, que define la pobreza como la denegación de las oportunidades y las opciones más fundamentales del desarrollo humano: vivir una vida larga, sana y creativa y disfrutar de un nivel decente de vida, libertad, dignidad, respeto por sí mismo y los demás.

#### **2.3.8 Dimensiones e indicadores para analizar la ejecución del programa de inversiones**

En base a nuestra experiencia en el sector estatal, y revisando el Plan de Desarrollo Regional Concertado de la región de Huánuco, se tiene que las dimensiones e indicadores considerados para analizar el impacto de la ejecución del programa de inversiones son:

- a) Brecha económica: Considera la mejora en los sectores productivos como agricultura, minería, turismo, otros que permiten impulsar la competitividad regional. Siendo los indicadores:

- Nivel de desempleo: considera la cantidad de personas con empleo y desempleo en una jurisdicción.
  - Impulso a los sectores económicos: implica la priorización de recursos en los sectores económicos del territorio.
- b) Brecha social: Considera la mejora principalmente los sectores de educación, salud y saneamiento; que permiten impulsar una mejor evaluación a través del índice de progreso social. Siendo los indicadores:
- Cobertura en educación: implica el priorizar recursos para atender la demanda educativa en el territorio.
  - Cobertura en salud: implica el priorizar recursos para atender la demanda sanitaria en el territorio.
- c) Brecha ambiental: Considera la mejora en aspectos de la disminución de la contaminación ambiental y los residuos sólidos. Siendo los indicadores:
- Contaminación ambiental: considera el análisis de los niveles de contaminación en el territorio.
  - Conciencia ecológica: implica la conciencia del poblador de cuidar los ecosistemas en su territorio.
- d) Brecha institucional: Considera la mejora en el déficit institucional que no permita proporcionar un mejor servicio a la ciudadanía, sustentada en una deficiente infraestructura y un personal público poco competente. Siendo los indicadores:

- Automatización de sistemas informáticos: implica el priorizar los recursos para automatizar los procesos y dar un servicio más eficiente al poblador.
- Capacitación administrativa: cuando se cuenta con el equipamiento necesario para que la entidad pueda atender los requerimientos del poblador.

## **2.4 Formulación de las hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis general**

Existe correlación directa y significativa entre las competencias gerenciales y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 - 2016.

### **2.4.2 Hipótesis específicas**

- a) Existe correlación directa y significativa entre el liderazgo y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 - 2016.
- b) Existe correlación directa y significativa entre la planificación y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 - 2016.
- c) Existe correlación directa y significativa entre el trabajo en equipo y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 - 2016.
- d) Existe correlación directa y significativa entre la globalización y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 - 2016.

## 2.5 Operacionalización de variables

En las tablas siguientes se presentan las dimensiones que permiten medir las variables de estudio, se tiene:

**Tabla 4: Matriz de operacionalización de variables**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN O ASPECTO	INDICADORES
----------	--------------------------	---------------------------	------------------------	-------------

Variable 1: Competencias gerenciales	Es un conjunto de habilidades y destrezas que debería caracterizar a los funcionarios para cumplir de forma adecuada con las tareas encargadas por la entidad. (Hellriegel y otros, 2005)	Son las habilidades y destrezas que son necesarios tener para cumplir eficientemente con las tareas encargadas como: liderar, planificar, trabajar en equipo y pensamiento globalizante.	Liderazgo	- Influencia en los demás. - Precisa tareas a efectuar.
			Planificación	- Identificación de programas. - Uso de los recursos. - Negociar plazos.
			Trabajo en equipo	- Compartir información. - Valorar las destrezas.
			Globalización	- Informado de los sucesos. - Interacción con los grupos de interés.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN O ASPECTO	INDICADORES
Variable 2: Ejecución del programa de inversiones	Es un proceso en la cual la unidad ejecutora de las inversiones es responsable de cumplir con los componentes del proyecto de inversión. (Montes, 2007)	Implica el usar los recursos públicos en la disminución de brechas económicas, sociales, ambientales e institucionales en un territorio.	Brechas económicas  Brechas sociales  Brechas ambientales  Brecha institucionales	- Nivel de desempleo. - Impulso a los sectores económicos.  - Cobertura en educación. - Cobertura en salud.  - Contaminación ambiental. - Conciencia ecológica.  - Automatización de sistemas informáticos. - Capacitación administrativa.

**Elaborado:** Por los responsables de la Investigación. Lima, enero 2017

## 2.6 Definición de términos básicos

- a) Actitud:** Inclínación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo. (Koontz y Weirich, 2009)
- b) Competencias:** Aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo. Le Boterf (2001)
- c) Calidad:** Rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente. (Koontz y Weirich, 2009)
- d) Eficacia:** Capacidad de acertar en la selección de los objetivos y las labores más adecuadas de acuerdo a las metas de la organización. (Ingraham, 2005).
- e) Ética:** Conjunto de consideraciones (que parten de los valores y principios) que hacen que la persona contemple y evalúe comportamientos y procedimientos como correctos o incorrectos. La óptica como se evalúan los procedimientos a partir de conceptos éticos son muy diversas en las diferentes culturas, por lo cual es uno de los temas más difíciles e importantes en áreas de liderazgo, sociología y afines. (Koontz y Weirich, 2009)

Con formato: Español (Perú)

- f) Habilidad:** Es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento. Le Boterf (2001)
- g) Inversión pública:** Son los recursos destinados por el Estado para buscar disminuir las deficiencias que existen en una jurisdicción, relacionados con la pobreza, el desempleo, otros. (Ponce, 2013)
- h) Planeación estratégica:** Relativo directamente al plan de negocios y demás estructuras de trabajo planificadas, es todo un proceso detallado mediante el cual los líderes y directivos de la compañía expresan los nuevos objetivos a cumplir y la forma como se procederá para la consecución de los mismos a término de un periodo de tiempo específico. (Koontz y Weirich, 2009)
- i) Sostenibilidad:** Mejora de la calidad o ampliación de la provisión de los servicios públicos intervenidos por los proyectos. (Chanduví, 2010)
- j) Unidad ejecutora:** Responsables de la ejecución, operación, mantenimiento y evaluación ex post de los PIP en las diferentes entidades públicas de todos los niveles de Gobierno. (Programa Canon)

### CAPÍTULO III

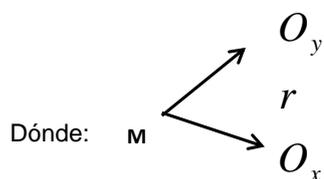
## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 Tipo y nivel de investigación

El presente trabajo de investigación es aplicada, puesto que se utilizaron los conocimientos ya existentes para desarrollar el análisis de las variables de estudio; y de nivel correlacional, lo cual implica que primero se efectuará un análisis del comportamiento de las dos variables, para luego relacionarlas (Hernández y otros, 2010). El enfoque investigativo que orientó la presente tesis fue cuantitativo.

### 3.2 Diseño de la investigación

El diseño de investigación utilizado fue el no experimental, puesto que ninguna variable fue alterada (Hernández y otros, 2010). A continuación, se explica el diseño de la investigación



“M”: muestra donde se realiza el estudio.

“Ox”: observaciones obtenidas de la variable “Competencias gerenciales”

“Oy”: observaciones obtenidas de la variable “Ejecución del programa de inversiones”

“r”: correlación existente entre las variables estudiadas.

### **3.3 Población y muestra**

#### **3.3.1 Población**

La población de estudio estaba conformada por el personal administrativo y funcionarios que laboran en el Sede del Gobierno Regional de Huánuco, en plazas consideradas en el CAP, en este caso es de 180.

#### **3.3.2 Muestra**

Para la determinación del tamaño de la muestra, se aplicó la siguiente fórmula y se consideró los siguientes criterios:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

- Nivel de confiabilidad del 95%. (Z = 1,96)
- Margen de error  $\pm 7,5\%$ . (e)
- Probabilidad de 50%. (P)
- Tamaño de la población es 180. (N)

$$n = \frac{180 * 1.96^2 * 0.50 * (1 - 0.50)}{(180 - 1) * 0.075^2 + 1.96^2 * 0.50 * (1 - 0.50)} = 88$$

Después de reemplazar en la fórmula de tamaño de muestra para poblaciones finitas, se tiene 88 encuestas; los cuales fueron considerados al azar (distribución muestral aleatoria).

### 3.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

#### 3.4.1 Descripción de instrumentos

La técnica de investigación utilizada fue la encuesta, siendo el instrumento el cuestionario; que fueron: Para determinar las características de las competencias gerenciales de los funcionarios,

desde la perspectiva del personal a cargo; y otro para autoevaluar el impacto de la ejecución del programa de inversiones de la entidad.

#### **3.4.2 Validación y confiabilidad del instrumento**

Con respecto a la validación de los instrumentos aplicados, se utilizó el Juicio de Expertos, cuyos reportes se anexan, sobre la confiabilidad de los instrumentos, se utilizó el estadístico Alpha de Cronbach, para ello se consideró una Prueba Piloto de 15 trabajadores, cuyos valores obtenidos fue de 0,902 (para el instrumento de la variable 1) y de 0,852 (para el instrumento de la variable 2), lo cual implica que ambos instrumentos presentan un nivel de fiabilidad adecuada (George y Mallery, 2003), se anexa el detalle de dicho análisis.

#### **3.4.3 Aplicación de los instrumentos**

Los instrumentos aplicados se centraron en las opiniones del personal administrativo de la Sede Principal del Gobierno Regional de Huánuco mediante la valoración de datos por ítems cerrados. Para el análisis de los resultados se ha considerado la Escala de Likert (valores desde muy en desacuerdo / nunca = 1 hasta muy de acuerdo / siempre = 5). La base de datos obtenida se anexa.

### **3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos**

Para el procesamiento de la información se aplicó el software estadístico SPSS versión 23.0. Siendo los estadísticos de tendencia central (promedio) y de dispersión (desviación típica), y el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

Es importante precisar que cada pregunta presenta 5 opciones de respuesta en base a la Escala de Likert, pero para el análisis de los datos obtenidos, las mismas se agruparon en tres niveles: Bajo, regular y alto; para lo cual se usaron 3 intervalos de igual amplitud en base a las respuestas tabuladas.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1 Procesamiento de datos: Resultados

##### 4.1.1 Resultados de la variable “Competencias gerenciales”

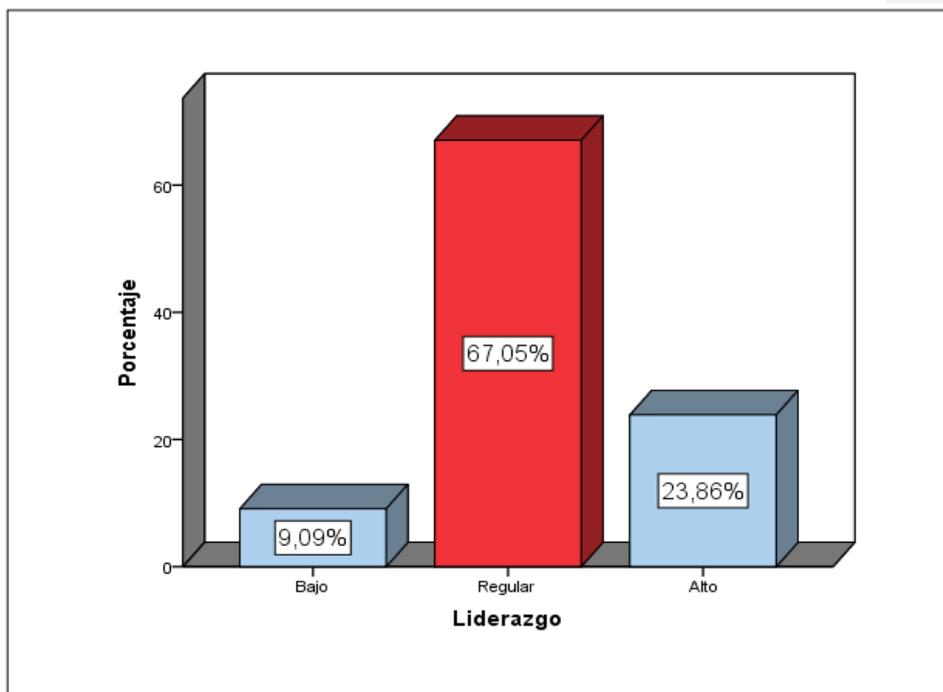
**Tabla 5: Nivel de liderazgo de los gerentes en el Gobierno Regional de Huánuco, 2015-2016**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	8	9,1
Regular	59	67,0
Alto	21	23,9
Total	88	100,0

**FUENTE:** Cuestionario “Competencias gerenciales”

En la presente tabla se analiza el comportamiento de la dimensión “Liderazgo”, de donde el 67,0% del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco perciben que las competencias para liderar que caracterizan a los Gerentes Regionales de dicha institución son de nivel regular, el 23,9% que son de nivel alto, y solamente el 9,1% de nivel bajo. De donde, el aspecto destacado es que el personal considera que los gerentes regionales cuentan con la capacidad de influir con la finalidad de alcanzar las metas trazadas, siendo el aspecto a

mejorar lo referido a implementar estrategias de motivación para que el personal a cargo desarrolle sus actividades de forma más adecuada.



**Figura 4:** Nivel de liderazgo de los gerentes en el Gobierno Regional de Huánuco, 2015-2016

FUENTE: Cuestionario "Competencias gerenciales"

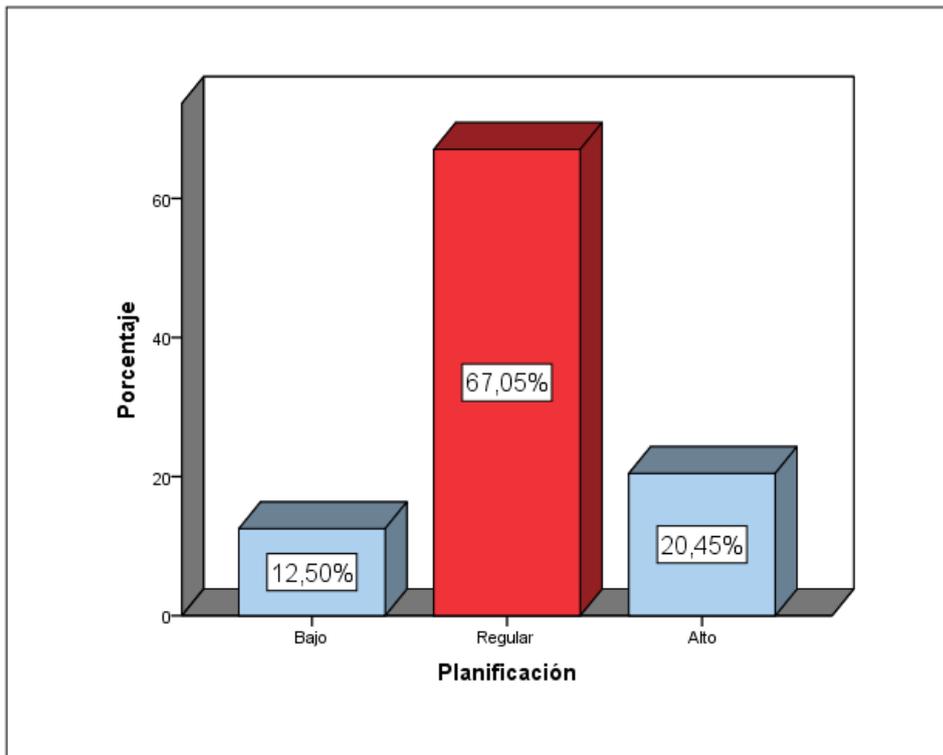
**Tabla 6: Nivel de planificación de los gerentes en el Gobierno**

**Regional de Huánuco, 2015-2016**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	11	12,5
Regular	59	67,0
Alto	18	20,5
Total	88	100,0

**FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”**

En la presente tabla se analiza el comportamiento de la dimensión “Planificación”, de donde el 67,0% del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco perciben que las competencias para planificar que caracterizan a los Gerentes Regionales de dicha institución son de nivel regular, el 20,5% que son de nivel alto, y solamente el 12,5% de nivel bajo. De donde, el aspecto destacado es que el personal considera que los gerentes regionales consideran el presupuesto de la entidad para tomar decisiones, siendo el aspecto a mejorar el saber negociar, que permita aumentar la posibilidad de alcanzar los objetivos planteados.



**Figura 5: Nivel de planificación de los gerentes en el Gobierno Regional de Huánuco, 2015-2016**

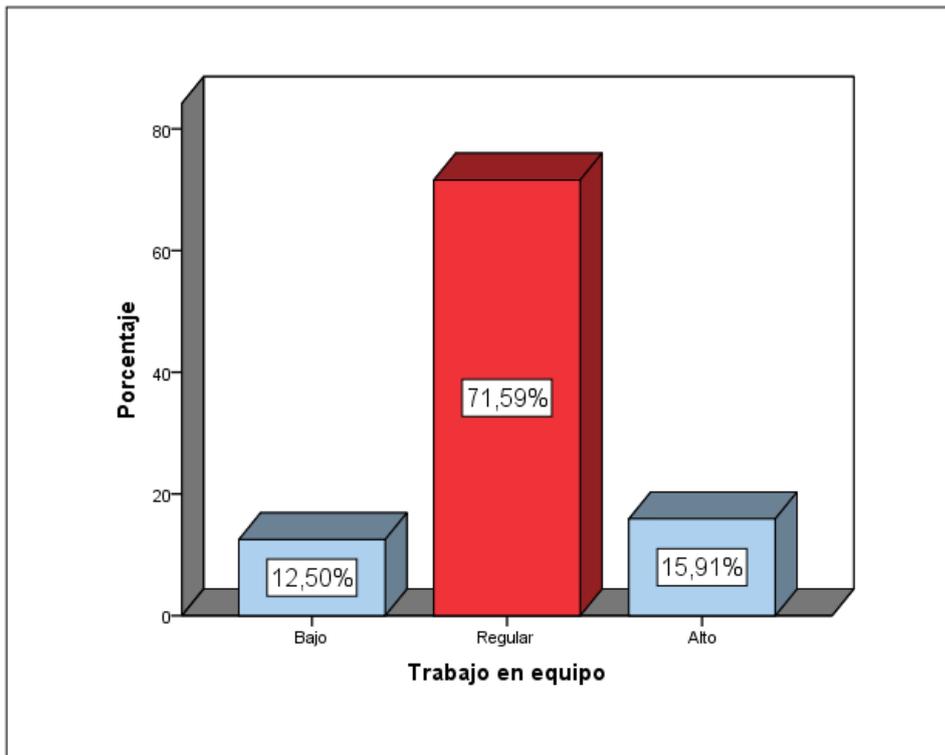
FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

**Tabla 7: Nivel de trabajo en equipo de los gerentes en el Gobierno Regional de Huánuco, 2015-2016**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	11	12,5
Regular	63	71,6
Alto	14	15,9
Total	88	100,0

FUENTE: Cuestionario "Competencias gerenciales"

En la presente tabla se analiza el comportamiento de la dimensión "Trabajo en equipo", de donde el 71,6% del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco perciben que las competencias para trabajar en equipo que caracterizan a los Gerentes Regionales de dicha institución son de nivel regular, el 15,9% que son de nivel alto, y solamente el 12,5% de nivel bajo. De donde, el aspecto destacado es que el personal considera que los gerentes regionales se caracterizan por el impulsar que la información se comparta entre las áreas de la entidad, siendo el aspecto a mejorar el que se sepa reconocer el esfuerzo, entrega y logro de metas de parte del personal.



**Figura 6: Nivel de trabajo en equipo de los gerentes en el Gobierno Regional de Huánuco, 2015-2016**

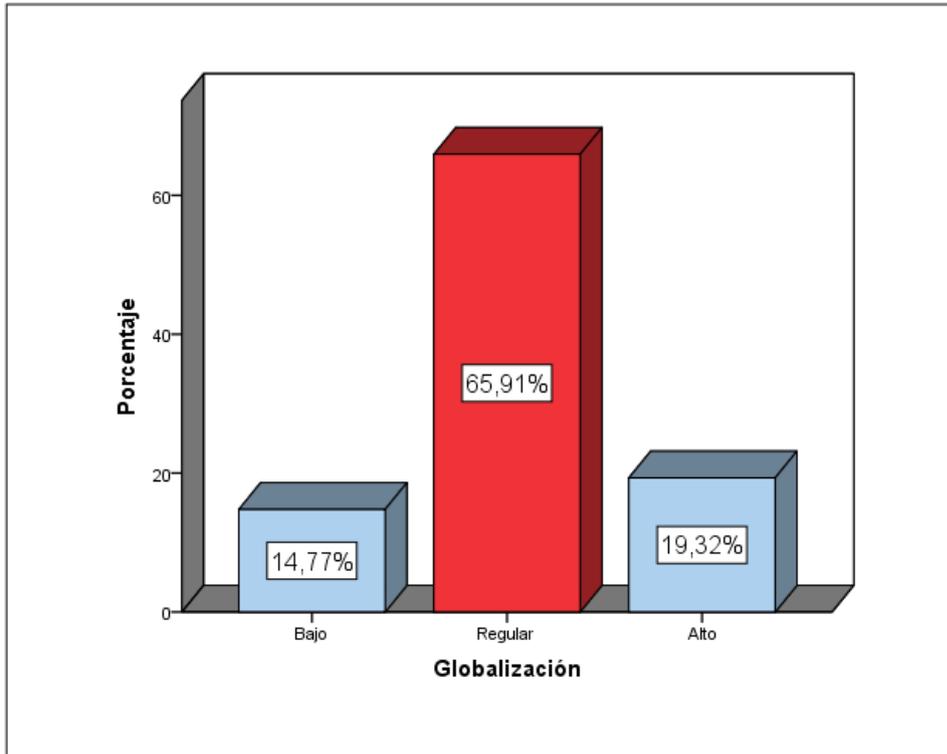
FUENTE: Cuestionario "Competencias gerenciales"

**Tabla 8: Nivel de globalización de los gerentes en el Gobierno Regional de Huánuco, 2015-2016**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	13	14,8
Regular	58	65,9
Alto	17	19,3
Total	88	100,0

FUENTE: Cuestionario "Competencias gerenciales"

En la presente tabla se analiza el comportamiento de la dimensión "Globalización", de donde el 65,9% del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco perciben que las competencias de actuar de forma globalizante que caracterizan a los Gerentes Regionales de dicha institución son de nivel regular, el 19,3% que son de nivel alto, y solamente el 14,8% de nivel bajo. De donde, el aspecto destacado es que el personal considera que los gerentes regionales se caracterizan por buscar estar enterados de los sucesos sociales y económicos en el país y el mundo, siendo el aspecto a mejorar el ser más flexibles y saber adecuarse a entornos cambiantes.



**Figura 7: Nivel de globalización de los gerentes en el Gobierno Regional de Huánuco, 2015-2016**

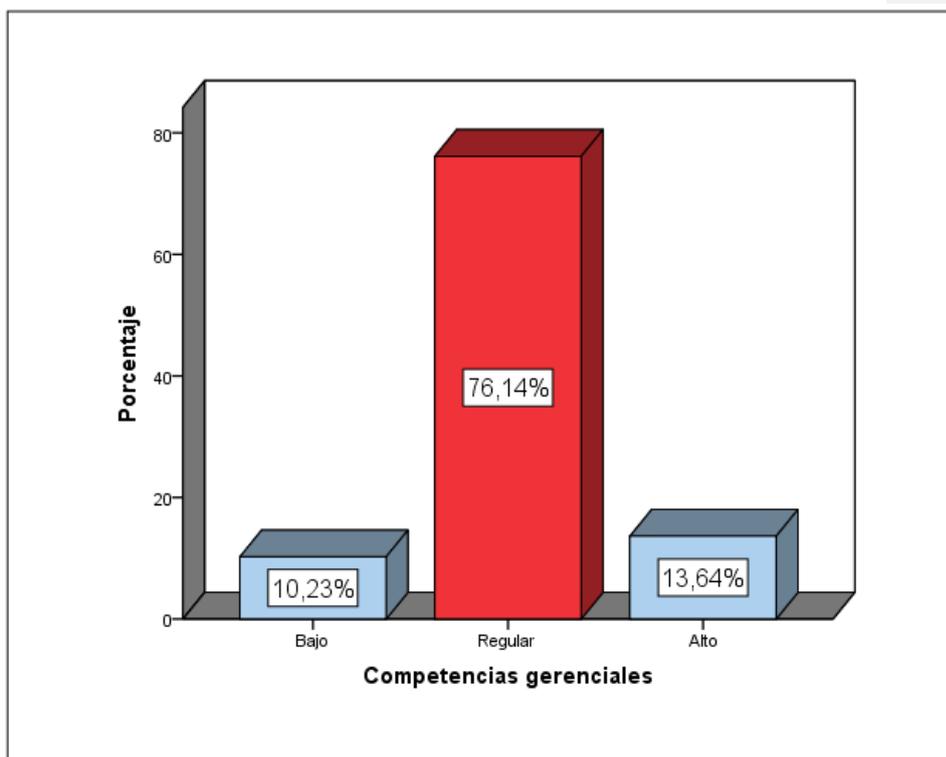
FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

**Tabla 9: Nivel de competencias gerenciales en el Gobierno Regional de Huánuco, 2015-2016**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	10,2
Regular	67	76,1
Alto	12	13,6
Total	88	100,0

**FUENTE: Cuestionario "Competencias gerenciales"**

Con respecto al comportamiento de la variable "Competencias gerenciales", se encontró que el 76,1% del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco perciben que las competencias gerenciales de los Gerentes Regionales de dicha institución son de nivel regular, el 13,6% que son de nivel alto, y solamente el 10,2% de nivel bajo. Al comparar por dimensiones, se tiene que el de mayor valoración fue el "Liderazgo", y el focalizado a mejorar la "Globalización".



**Figura 8: Nivel de competencias gerenciales en el Gobierno Regional de Huánuco, 2015-2016**

FUENTE: Cuestionario "Competencias gerenciales"

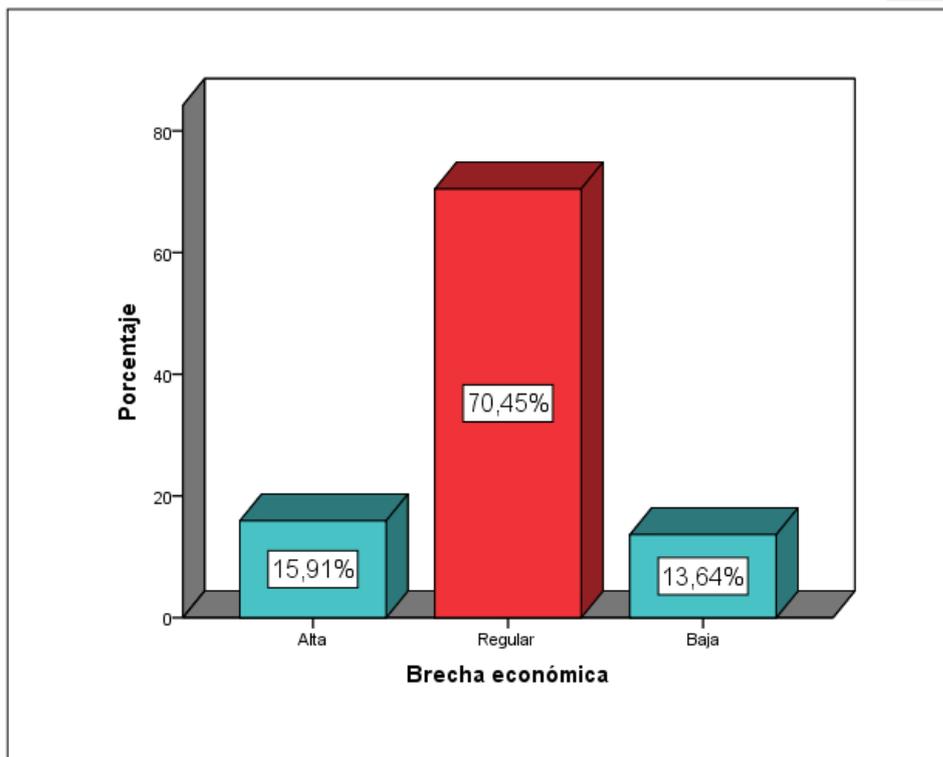
#### 4.1.2 Resultados de la variable “Ejecución del programa de inversiones”

**Tabla 10: Disminución de la brecha económica por parte del Gobierno Regional de Huánuco, 2015-2016**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alta	14	15,9
Regular	62	70,5
Baja	12	13,6
Total	88	100,0

FUENTE: Cuestionario “Ejecución del programa de inversiones”

En la presente tabla se analiza el comportamiento de la dimensión “Brecha económica”, de donde el 70,5% del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco consideran que fue de nivel regular la brecha económica existente durante el periodo 2015 – 2016, el 15,9% que fue de nivel alto, y solamente el 13,6% que fue de nivel bajo. De donde, el aspecto más preocupante fue que el personal considera que las actividades e inversiones priorizadas en la entidad durante dicho periodo no han permitido disminuir el nivel de desempleo local de forma significativa.



**Figura 9: Disminución de la brecha económica por parte del Gobierno Regional de Huánuco, 2015-2016**

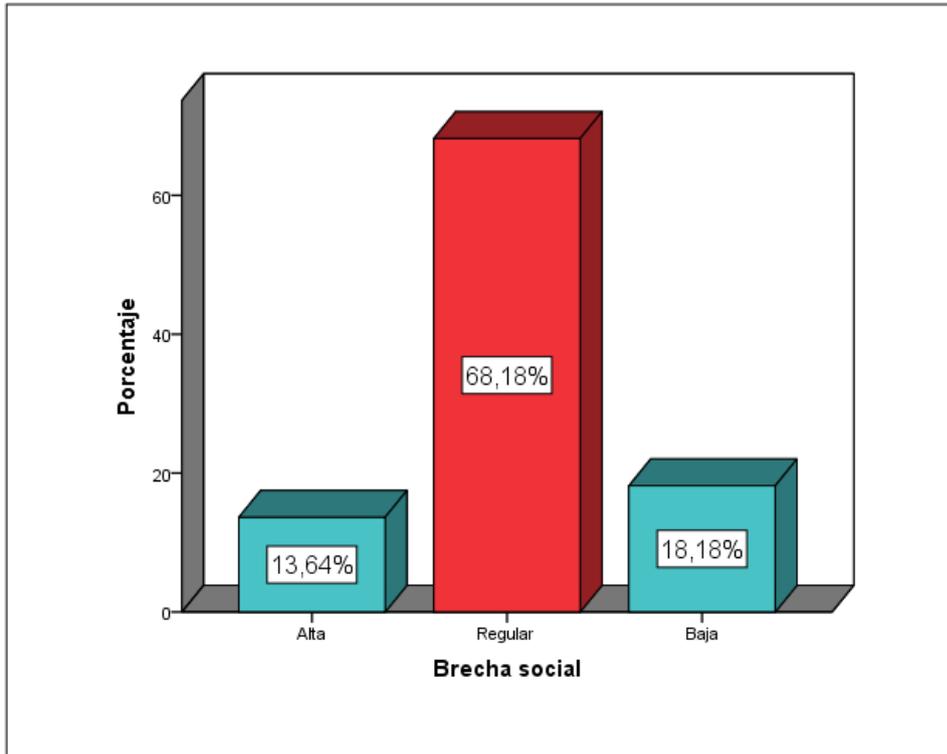
FUENTE: Cuestionario "Ejecución del programa de inversiones"

**Tabla 11: Disminución de la brecha social por parte del Gobierno Regional de Huánuco, 2015-2016**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alta	12	13,6
Regular	60	68,2
Baja	16	18,2
Total	88	100,0

FUENTE: Cuestionario “Ejecución del programa de inversiones”

En la presente tabla se analiza el comportamiento de la dimensión “Brecha social”, de donde el 68,2% del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco consideran que fue de nivel regular la brecha social existente durante el periodo 2015 – 2016, el 18,2% que fue de nivel bajo, y solamente el 13,6% que fue de nivel alto. De donde, el aspecto más preocupante fue que el personal considera que las actividades e inversiones en temas de educación no se han priorizado en la Sede de la entidad de forma significativa en dicho periodo.



**Figura 10: Disminución de la brecha social por parte del Gobierno Regional de Huánuco, 2015-2016**

FUENTE: Cuestionario "Ejecución del programa de inversiones"

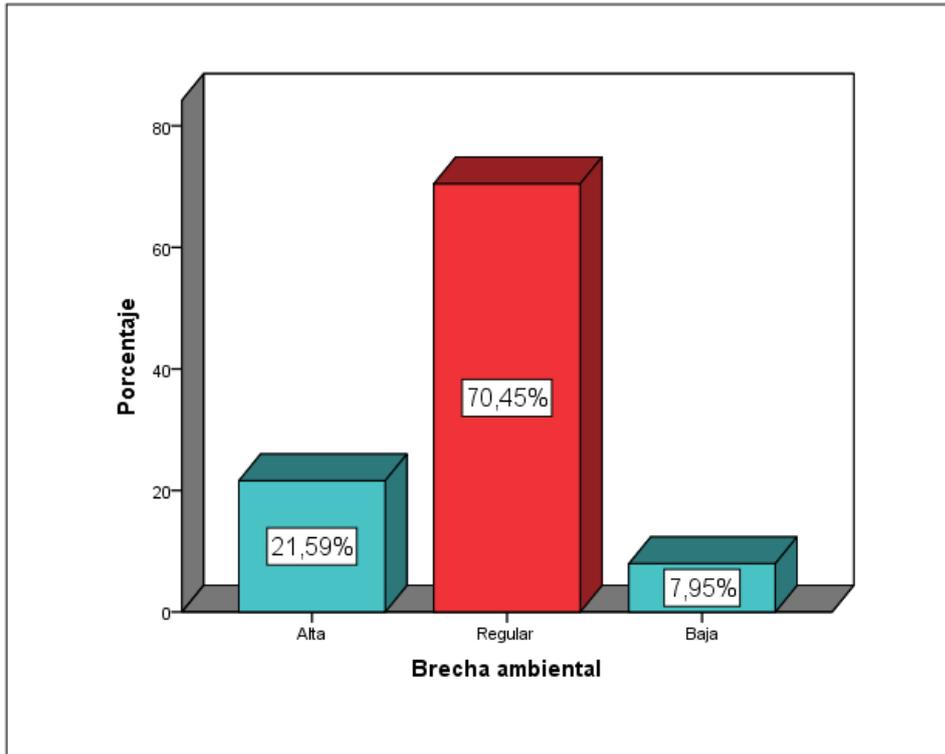
**Tabla 12: Disminución de la brecha ambiental por parte del Gobierno**

**Regional de Huánuco, 2015-2016**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alta	19	21,6
Regular	62	70,5
Baja	7	8,0
Total	88	100,0

**FUENTE:** Cuestionario “Ejecución del programa de inversiones”

En la presente tabla se analiza el comportamiento de la dimensión “Brecha ambiental”, de donde el 70,5% del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco consideran que fue de nivel regular la brecha ambiental existente durante el periodo 2015 – 2016, el 21,6% que fue de nivel alto, y solamente el 8,0% que fue de nivel bajo. De donde, el aspecto más preocupante fue que el personal considera que en la entidad durante dicho periodo no se han impulsado actividades e inversiones en temas de control de la contaminación.



**Figura 11: Disminución de la brecha ambiental por parte del Gobierno Regional de Huánuco, 2015-2016**

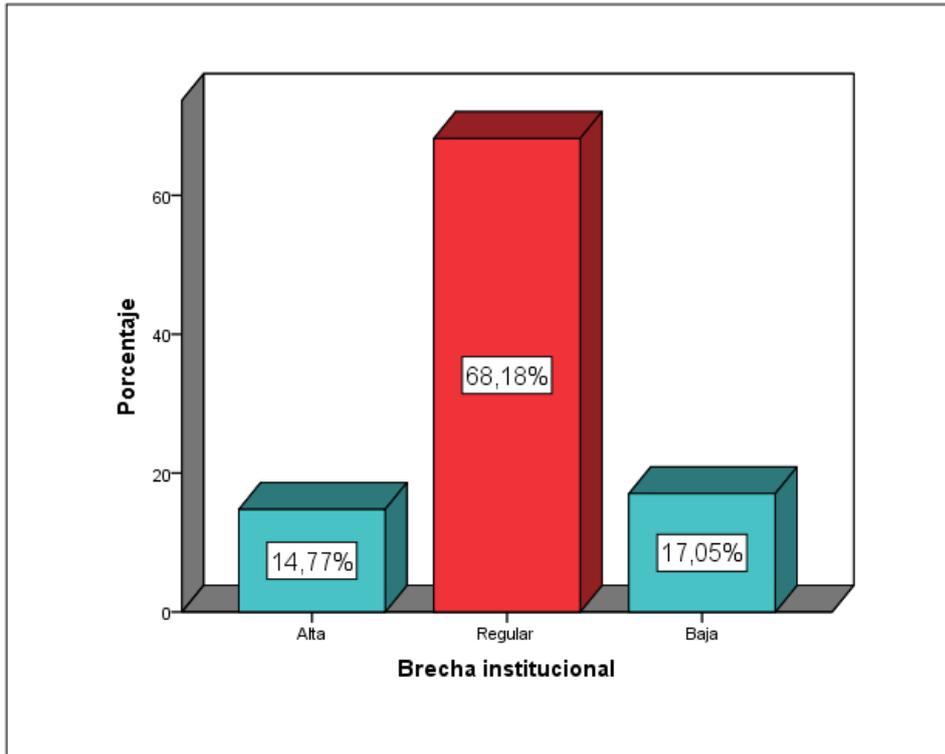
FUENTE: Cuestionario "Ejecución del programa de inversiones"

**Tabla 13: Disminución de la brecha institucional por parte del  
Gobierno Regional de Huánuco, 2015-2016**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alta	13	14,8
Regular	60	68,2
Baja	15	17,0
Total	88	100,0

FUENTE: Cuestionario “Ejecución del programa de inversiones”

En la presente tabla se analiza el comportamiento de la dimensión “Brecha institucional”, de donde el 68,2% del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco consideran que fue de nivel regular la brecha institucional existente durante el periodo 2015 – 2016, el 17,0% que fue de nivel bajo, y solamente el 8,0% que fue de nivel alto. De donde, el aspecto más preocupante fue que el personal considera que las actividades e inversiones en temas de modernización institucional no se han priorizado en la entidad durante dicho periodo.



**Figura 12: Disminución de la brecha institucional por parte del Gobierno Regional de Huánuco, 2015-2016**

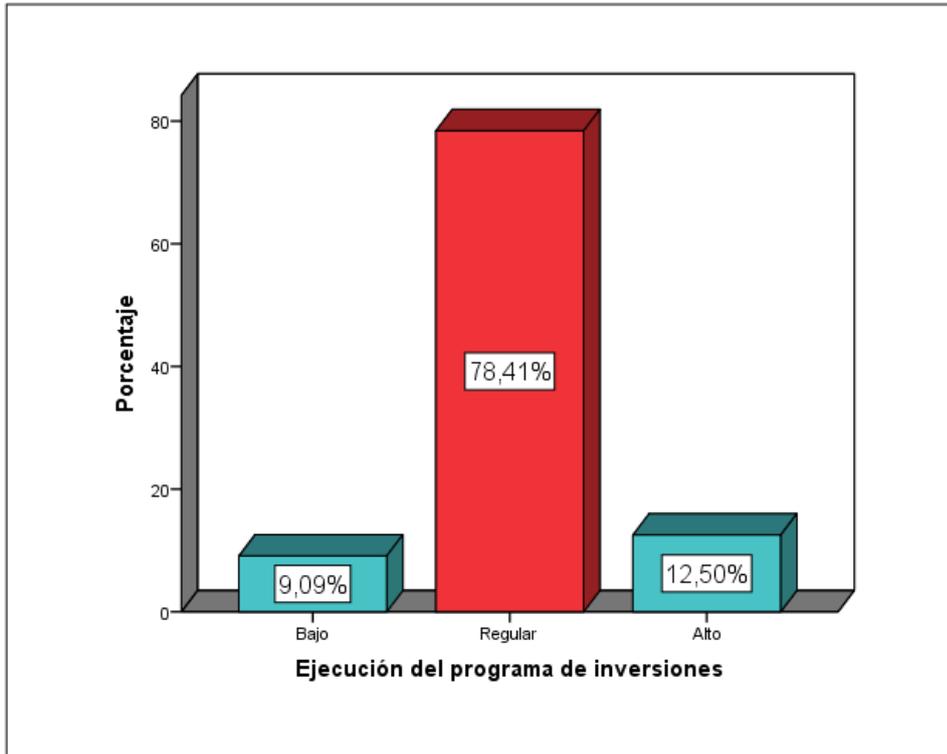
FUENTE: Cuestionario "Ejecución del programa de inversiones"

**Tabla 14: Nivel de ejecución del programa de inversiones por parte del Gobierno Regional de Huánuco, 2015-2016**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	8	9,1
Regular	69	78,4
Alto	11	12,5
Total	88	100,0

**FUENTE:** Cuestionario “Ejecución del programa de inversiones”

Con respecto al comportamiento de la variable “Ejecución del programa de inversiones”, se encontró que el 78,4% del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco perciben que la calidad de ejecución del programa de inversiones fue de nivel regular durante el periodo 2015 - 2016, el 12,5% que fue de nivel alto, y solamente el 9,1% que fue de nivel bajo. Al comparar por dimensiones, se tiene que la de mayor valoración fue la “Brecha institucional”, y el focalizado a mejorar la “Brecha ambiental”.



**Figura 13: Nivel de ejecución del programa de inversiones por parte del Gobierno Regional de Huánuco, 2015-2016**

FUENTE: Cuestionario “Ejecución del programa de inversiones”

## 4.2 Contraste de hipótesis

### 4.2.1 Contraste de hipótesis específicas

a) La primera hipótesis específica es “Existe correlación directa y significativa entre el liderazgo y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 – 2016”; para lo cual, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

$H_0: \rho = 0$  No existe correlación entre liderazgo y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones

$H_1: \rho > 0$  Existe correlación directa entre liderazgo y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones

**Tabla 15: Rho de Spearman de la hipótesis específica n° 01**

			Liderazgo	Ejecución del programa de inversiones
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,333*
		Sig. (bilateral)	.	,029
		N	88	88
	Ejecución del programa de inversiones	Coefficiente de correlación	,333*	1,000
		Sig. (bilateral)	,029	.
		N	88	88

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

El valor obtenido de  $Rho = 0,333$  (valor de  $p = 0,029$ ), lo cual implica que como el valor de  $p$  resultó ser inferior al 0,05 de significancia, se procede a rechazar la  $H_0$ ; es decir, que existe correlación directa y significativa entre el liderazgo y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 – 2016.

b) La segunda hipótesis específica es “Existe correlación directa y significativa entre la planificación y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 - 2016”; para lo cual, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

$H_0: \rho = 0$  No existe correlación entre planificación y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones

$H_1: \rho > 0$  Existe correlación directa entre planificación y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones

**Tabla 16: Rho de Spearman de la hipótesis específica n° 02**

			Planificación	Ejecución del programa de inversiones
Rho de Spearman	Planificación	Coefficiente de correlación	1,000	,350*
		Sig. (bilateral)	.	,019
		N	88	88
	Ejecución del programa de inversiones	Coefficiente de correlación	,350*	1,000
		Sig. (bilateral)	,019	.
		N	88	88

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

El valor obtenido de  $Rho = 0,350$  (valor de  $p = 0,019$ ), lo cual implica que como el valor de  $p$  resultó ser inferior al 0,05 de significancia, se procede a rechazar la  $H_0$ ; es decir, que existe correlación directa y significativa entre la planificación y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 – 2016.

c) La tercera hipótesis específica es “Existe correlación directa y significativa entre el trabajo en equipo y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 - 2016”; para lo cual, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

H<sub>0</sub>:  $\rho = 0$  No existe correlación entre trabajo en equipo y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones

H<sub>1</sub>:  $\rho > 0$  Existe correlación directa entre trabajo en equipo y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones

**Tabla 17: Rho de Spearman de la hipótesis específica n° 03**

			Trabajo en equipo	Ejecución del programa de inversiones
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	1,000	,457**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	88	88
	Ejecución del programa de inversiones	Coefficiente de correlación	,457**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	88	88

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

El valor obtenido de Rho = 0,457 (valor de p = 0,000), lo cual implica que como el valor de p resultó ser inferior al 0,05 de significancia, se procede a rechazar la H<sub>0</sub>; es decir, que existe correlación directa y significativa entre el trabajo en equipo y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 – 2016.

d) La cuarta hipótesis específica es “Existe correlación directa y significativa entre la globalización y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 - 2016”; para lo cual, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

H<sub>0</sub>:  $\rho = 0$  No existe correlación entre globalización y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones

H<sub>1</sub>:  $\rho > 0$  Existe correlación directa entre globalización y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones

**Tabla 18: Rho de Spearman de la hipótesis específica n° 04**

			Globalización	Ejecución del programa de inversiones
Rho de Spearman	Globalización	Coeficiente de correlación	1,000	,415**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	88	88
	Ejecución del programa de inversiones	Coeficiente de correlación	,415**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	88	88

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

El valor obtenido de Rho = 0,415 (valor de p = 0,000), lo cual implica que como el valor de p resultó ser inferior al 0,05 de

significancia, se procede a rechazar la  $H_0$ ; es decir, que existe correlación directa y significativa entre la globalización y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 – 2016.

#### **4.2.2 Contraste de hipótesis general**

La hipótesis general es “Existe correlación directa y significativa entre las competencias gerenciales y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 - 2016”; para lo cual, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

$H_0: \rho = 0$  No existe correlación entre competencias gerenciales y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones

$H_1: \rho > 0$  Existe correlación directa entre competencias gerenciales y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones

**Tabla 19: Rho de Spearman de la hipótesis general**

			Competencias gerenciales	Ejecución del programa de inversiones
Rho de Spearman	Competencias gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,390**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	88	88
	Ejecución del programa de inversiones	Coefficiente de correlación	,350**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	88	88

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

El valor obtenido de  $Rho = 0,390$  (valor de  $p = 0,001$ ), lo cual implica que como el valor de  $p$  resultó ser inferior al 0,05 de significancia, se procede a rechazar la  $H_0$ ; es decir, que existe correlación significativa entre las competencias gerenciales y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 – 2016; considerando un 95% de significancia.

#### 4.3 Discusión

En lo que respecta a la variable “Competencias gerenciales”, el personal administrativo y funcionarios que laboran en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco perciben que las competencias

gerenciales de los Gerentes Regionales son de nivel regular en un 76,1%; lo cual implica, que existen aspectos necesarios a fortalecer en sus capacidades, que permita un mejor cumplimiento de los objetivos priorizados por la gestión; sobre la variable “Ejecución del programa de inversiones”, de forma similar, el personal considera que la calidad de ejecución del programa de inversiones fue de nivel regular durante el periodo 2015 – 2016 en un 78,4%; sobre el contraste de las hipótesis se tiene que:

- Con respecto a la primera hipótesis específica “Existe correlación directa y significativa entre el liderazgo y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 – 2016”; se encontró que existe correlación directa y significativa entre el nivel de liderazgo que caracteriza a los gerentes regionales y la calidad de la ejecución del programa de inversiones durante el periodo 2015 – 2016; destacando principalmente que el personal considera que los gerentes regionales cuentan con la capacidad de influir para buscar alcanzar las metas trazadas.
- Con respecto a la segunda hipótesis específica “Existe correlación directa y significativa entre la planificación y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 – 2016”; se encontró que existe correlación directa y significativa entre el nivel de

planificación que caracteriza a los gerentes regionales y la calidad de la ejecución del programa de inversiones durante el periodo 2015 – 2016; destacando principalmente que el personal considera que los gerentes regionales consideran principalmente el presupuesto de la entidad para tomar decisiones.

- Con respecto a la segunda hipótesis específica “Existe correlación directa y significativa entre el trabajo en equipo y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 – 2016”; se encontró que existe correlación directa y significativa entre el nivel de trabajo en equipo que caracteriza a los gerentes regionales y la calidad de la ejecución del programa de inversiones durante el periodo 2015 – 2016; destacando principalmente que el personal considera que los gerentes regionales se caracterizan por el impulsar que la información se comparta entre las áreas de la entidad.
- Con respecto a la segunda hipótesis específica “Existe correlación directa y significativa entre la globalización y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 – 2016”; se encontró que existe correlación directa y significativa entre el nivel de globalización que caracteriza a los gerentes regionales y la calidad de la ejecución del programa de inversiones durante el periodo

2015 – 2016; destacando principalmente que el personal considera que los gerentes regionales se caracterizan por buscar estar enterados de los sucesos sociales y económicos en el país y el mundo.

Los resultados encontrados coinciden con algunas conclusiones obtenidas por Gómez (2012) en su trabajo “Perfil de competencias gerenciales para mejorar el desempeño de los hoteles Gran Turismo, en la ciudad de México”, en la parte que menciona que se requiere de mayores calificaciones intelectuales, físicas y conductuales para mejorar los resultados de la organización, es decir de competencias gerenciales para lograr los objetivos planteados en los planes estratégicos. Y también con los resultados de Villagomez (2012) que en su tesis “Análisis de gestión aplicado al programa de pavimentación de vías urbanas de la unidad ejecutora de proyectos de la municipalidad de Cuenca, de enero del 2006 a junio del 2011”, encontró que existe un retraso significativo en la ejecución de varios proyectos de inversión, debido principalmente al cambio frecuente de gerentes o jefes y que no cuentan con las competencias gerenciales óptimas para el cargo.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

1. Existe correlación directa y significativa (valor de  $Rho = 0,390$  y  $p = 0,001$ ) entre las competencias gerenciales y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 – 2016, puesto que el valor de  $p = 0,001$  resultó ser inferior al 5% de significancia; ello implica que si se lograra mejorar las competencias de los gerentes regionales, posiblemente el nivel de ejecución de las inversiones aumentará.
2. Existe correlación directa y significativa (valor de  $Rho = 0,333$  y  $p = 0,029$ ) entre el liderazgo y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 – 2016, puesto que el valor de  $p = 0,029$  resultó ser inferior al 5% de significancia; ello implica que si se lograra mejorar el liderazgo de los gerentes regionales, posiblemente el nivel de ejecución de las inversiones aumentará.

3. Existe correlación directa y significativa (valor de  $Rho = 0,350$  y  $p = 0,019$ ) entre la planificación y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 – 2016, puesto que el valor de  $p = 0,019$  resultó ser inferior al 5% de significancia; ello implica que si se lograra mejorar la forma de planificar por parte de los gerentes regionales, posiblemente el nivel de ejecución de las inversiones aumentará.
4. Existe correlación directa y significativa (valor de  $Rho = 0,457$  y  $p = 0,000$ ) entre el trabajo en equipo y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, puesto que el valor de  $p = 0,000$  resultó ser inferior al 5% de significancia; ello implica que si se lograra mejorar el nivel de trabajo en equipo que caracteriza a los gerentes regionales, posiblemente el nivel de ejecución de las inversiones aumentará.
5. Existe correlación directa y significativa (valor de  $Rho = 0,415$  y  $p = 0,000$ ) entre la globalización y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 – 2016, puesto que el valor de  $p = 0,000$  resultó ser inferior al 5% de significancia; ello implica que si se lograra mejorar el nivel de globalización de los gerentes regionales, posiblemente el nivel de ejecución de las inversiones aumentará.

## 5.2 Recomendaciones

1. Debido a que las competencias gerenciales no son consideradas como óptimas por parte del personal de la entidad; se recomienda a los funcionarios y directivos de la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, conformar un Comité de Gestión de las Inversiones dentro de la entidad, en donde se evalúe con frecuencia los problemas y avances en la ejecución de los proyectos de inversión emblemáticos de la gestión, con la finalidad de mejorar sus competencias gerenciales para ejecutar adecuadamente el programa de inversiones, identificar las medidas remediales a implementar; lo que permitiría avanzar en la disminución de las brechas económicas, sociales, ambientales e institucionales en la región.
2. Se recomienda a los funcionarios y directivos de la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, que con la finalidad de mejorar el nivel de liderazgo que los caracteriza se podría priorizar la implementación estrategias de motivación, para que el personal a cargo desarrolle sus actividades de forma más adecuada, en lo que respecta a la ejecución del programa de inversiones.
3. Se recomienda a los funcionarios y directivos de la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, que con la finalidad de mejorar el nivel de planificación dentro de la entidad, que se deben desarrollar

reuniones de sensibilización con cada una de las gerencias sobre los objetivos estratégicos de la gestión, y las líneas de acción a seguir para alcanzarlos, y principalmente cuál es el rol de cada uno de tener en la gestión de la inversión pública.

4. Se recomienda a los funcionarios y directivos de la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, que con la finalidad de mejorar el nivel de trabajo en equipo dentro de la entidad, es prioritario desarrollar lineamientos internos claros que impulsen el saber reconocer el esfuerzo, entrega y logro de metas de parte del personal; ello permitirá mejorar su nivel de compromiso en la búsqueda de conseguir los objetivos en la ejecución del programa de inversiones.
5. Se recomienda a los funcionarios y directivos de la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, que con la finalidad de mejorar su nivel de globalización, es necesario fortalecer el contar con una forma de trabajo que se caracterice por la flexibilidad que permita saber adecuarse a entornos cambiantes; pues ello redundará en el priorizar los recursos para la ejecución del programa de inversiones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Byham, W. (2006). *Developing Dimension-Competency-Based Human Resource Systems*.  
[http://www.ddiworld.com/ddi/media/monographs/competencybased/hrsystems\\_mg\\_ddi.pdf?ext=.pdf](http://www.ddiworld.com/ddi/media/monographs/competencybased/hrsystems_mg_ddi.pdf?ext=.pdf)
- Cardona, P. y Chinchilla, M. (2009). *Tipos de competencias*.  
<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>
- Chanduví, R. (2010). *La nueva gestión pública*.  
<http://www.monografias.com/trabajos87/nueva-gestion-publica/nueva-gestion-publica.shtml>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).  
[www.cepal.org](http://www.cepal.org)
- Cook, K. y Bernthal, P. (1998). *Job/role Competency Practices Survey Report*. Development Dimensions International.
- Dalziel, M.; Cubeiro, J. y Fernández, G. (2006). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Ediciones Deusto. España.
- García, M. (2005). *Competencias en la gestión de los recursos humanos*.  
[https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg\\_310805.pdf](https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg_310805.pdf)

- George, D., y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4ª ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Gobierno Regional de Huánuco. [www.regionhuanuco.gob.pe](http://www.regionhuanuco.gob.pe)
- Goleman, D. (1998). *The Emotionally Intelligent Workplace*.
- Gómez, L. (2012). *Perfil de competencias gerenciales para mejorar el desempeño de los hoteles Gran Turismo, en la ciudad de México*. Tesis.
- Gonzci, A. y Athanasou, J. (2003). *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. Limusa.
- Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2005). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Internacional Thomson Editores S.A. X Edición.
- Ingraham, P. (2005). *Administración de calidad total en las organizaciones públicas: Perspectivas y dilemas*. En *¿De Burócratas a Gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*, p. 343.
- Iversen, O. (2000). *Managing People Towards A Multicultural Workforce*.
- Koontz, H. y Weirich, H. (2009). *Elementos de administración*. Editorial McGraw-Hill, México.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)

Montes, A. (2007). *Presupuesto participativo, inversión pública local y mejoramiento del empleo y el acceso a servicios básicos en la población rural (casos de los distritos de Omate y Putina – Moquegua)*. <http://www.monografias.com/trabajos87/nueva-gestion-publica/nueva-gestion-publica.shtml>

Pereda, S. y Berrocal, F. (2001). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Editorial Ramón Aceres, Madrid.

Pereda, F.; López-Guzmán, T. y González, F. (2014). *Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)*. Universidad de Córdoba. [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/16106/Pereda%20P%C3%A9rez,%20Fr.J.%20Las%20habilidades%20directivas%20como%20ventaja%20competitiva.%20El%20caso%20del%20sector%20p%C3%BAblico%20de%20la%20provincia%20de%20C%C3%B3rdoba%20\(Espa%C3%B1a\).pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/16106/Pereda%20P%C3%A9rez,%20Fr.J.%20Las%20habilidades%20directivas%20como%20ventaja%20competitiva.%20El%20caso%20del%20sector%20p%C3%BAblico%20de%20la%20provincia%20de%20C%C3%B3rdoba%20(Espa%C3%B1a).pdf)

Ponce, S. (2013). *Inversión pública y desarrollo económico regional*. [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4837/PONCE\\_SONO\\_STEFAHNIE\\_SOFIA\\_INVERSION.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4837/PONCE_SONO_STEFAHNIE_SOFIA_INVERSION.pdf?sequence=1)

Programa Canon. Manual de gestión del canon. <http://www.worldcat.org/title/manual-de-gestion-del-canon->

[programa-canon-herramienta-para-la-gestion-de-las-inversiones-municipales/oclc/567844236](#)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

[www.undp.org](http://www.undp.org)

Quispe, E. (2016). *La ejecución presupuestal y su incidencia en el logro de metas y objetivos de la municipalidad distrital de Taraco, periodos 2014 – 2015*; de la Universidad Nacional del Altiplano para optar al grado de Contador Público.

<http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2857/ART%C3%8DCULO.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

San Pedro, A. (2005). *Gestión por competencias en las organizaciones*.

Director de HAY GROUP

<http://www.forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf>

Santamaría, G. (2005). *La gestión por competencias: Ventaja competitiva para el desempeño organizacional*. <http://webs2002.uab.es/dep-economia-empresa/Jornadas/Papers/4-12-2007/GSantamaria.pdf>

Schepherd, G. (2002). *Administración pública en América Latina y El Caribe: En busca de un paradigma de reforma*. En *Administración Pública: El estado actual de la disciplina*, p. 69.

Sen, A. (1996). *La calidad de vida*. Fondo de Cultura Económica. 588 páginas.

Vargas, F. (2002). *Competencia en la formación y competencia en la gestión del talento humano. Convergencias y desafíos*. CINTERFOR/OIT, [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy).

Villagomez, H. (2012). *Análisis de gestión aplicado al programa de pavimentación de vías urbanas de la unidad ejecutora de proyectos de la municipalidad de Cuenca, de enero del 2006 a junio del 2011*; de la Universidad de Cuenca para optar al título profesional de Ingeniero Comercial.  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1094/1/tad1091.pdf>

# **ANEXOS**

## ANEXO Nº 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

### Título: COMPETENCIAS GERENCIALES Y EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE INVERSIONES EN LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO, PERIODO 2015 - 2016

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
VARIABLE 1	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN O ASPECTO	INDICADORES			
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Cuál es la correlación entre competencias gerenciales y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 - 2016?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>a) ¿Cuál es la correlación entre liderazgo y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 - 2016?</p> <p>b) ¿Cuál es la correlación entre planificación y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 - 2016?</p> <p>c) ¿Cuál es la correlación entre trabajo en equipo y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar la correlación entre competencias gerenciales y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 - 2016.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>a) Determinar la correlación entre liderazgo y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 - 2016.</p> <p>b) Determinar la correlación entre planificación y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 - 2016.</p> <p>c) Determinar la</p>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>Existe relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 - 2016.</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <p>a) Existe relación directa y significativa entre el liderazgo y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 - 2016.</p> <p>b) Existe relación directa y significativa entre la planificación y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno</p>	<p>Competencias gerenciales</p>	<p>Es un conjunto de habilidades y destrezas que debería caracterizar a los funcionarios para cumplir de forma adecuada con las tareas encargadas por la entidad. (Hellriegel y otros, 2005)</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Planificación</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Globalización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influencia en los demás.</li> <li>- Precisa tareas a efectuar.</li> <li>- Identificación de programas.</li> <li>- Uso de los recursos.</li> <li>- Negociar plazos.</li> <li>- Compartir información.</li> <li>- Valorar las destrezas.</li> <li>- Informado de los sucesos.</li> <li>- Interacción con los grupos de interés.</li> </ul>

<p>Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 - 2016?</p> <p>d) ¿Cuál es la correlación entre globalización y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 - 2016?</p>	<p>correlación entre trabajo en equipo y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 – 2016.</p> <p>d) Determinar la correlación entre globalización y comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 – 2016.</p>	<p>Regional de Huánuco, periodo 2015 - 2016.</p> <p>c) Existe relación directa y significativa entre el trabajo en equipo y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 - 2016.</p> <p>d) Existe relación directa y significativa entre la globalización y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 - 2016.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="936 347 1084 411">VARIABLE 2</th> <th data-bbox="1084 347 1236 411">DEFINICIÓN CONCEPTUAL</th> <th data-bbox="1236 347 1379 411">DIMENSIÓN O ASPECTO</th> <th data-bbox="1379 347 1688 411">INDICADORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="936 411 1084 836">Ejecución del programa de inversiones</td> <td data-bbox="1084 411 1236 836">Es un proceso en la cual la unidad ejecutora de las inversiones es responsable de cumplir con los componentes del proyecto de inversión. (Montes, 2007)</td> <td data-bbox="1236 411 1379 836">Brechas económicas  Brechas sociales  Brechas ambientales  Brecha institucionales</td> <td data-bbox="1379 411 1688 836"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de desempleo.</li> <li>- Impulso a los sectores económicos.</li> <li>- Cobertura en educación.</li> <li>- Cobertura en salud.</li> <li>- Contaminación ambiental.</li> <li>- Conciencia ecológica.</li> <li>- Automatización de sistemas informáticos.</li> <li>- Capacitación Administrativa.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	VARIABLE 2	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN O ASPECTO	INDICADORES	Ejecución del programa de inversiones	Es un proceso en la cual la unidad ejecutora de las inversiones es responsable de cumplir con los componentes del proyecto de inversión. (Montes, 2007)	Brechas económicas  Brechas sociales  Brechas ambientales  Brecha institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de desempleo.</li> <li>- Impulso a los sectores económicos.</li> <li>- Cobertura en educación.</li> <li>- Cobertura en salud.</li> <li>- Contaminación ambiental.</li> <li>- Conciencia ecológica.</li> <li>- Automatización de sistemas informáticos.</li> <li>- Capacitación Administrativa.</li> </ul>
VARIABLE 2	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN O ASPECTO	INDICADORES								
Ejecución del programa de inversiones	Es un proceso en la cual la unidad ejecutora de las inversiones es responsable de cumplir con los componentes del proyecto de inversión. (Montes, 2007)	Brechas económicas  Brechas sociales  Brechas ambientales  Brecha institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de desempleo.</li> <li>- Impulso a los sectores económicos.</li> <li>- Cobertura en educación.</li> <li>- Cobertura en salud.</li> <li>- Contaminación ambiental.</li> <li>- Conciencia ecológica.</li> <li>- Automatización de sistemas informáticos.</li> <li>- Capacitación Administrativa.</li> </ul>								

## ANEXO Nº 2: METODOLOGÍA

METODO Y DISEÑO	POBLACION	TECNICAS E INSTRUMENTOS	METODO DE ANALISIS DE DATOS												
<p><b>Tipo de Estudio:</b> Básica, de nivel correlacional</p> <p><b>Diseño de investigación</b> No experimental</p> <p><b>Método de estudio:</b> Cuantitativo</p>	<p><b>Población</b> La población de estudio está conformada por el personal administrativo y funcionarios que laboran en el Sede del Gobierno Regional de Huánuco, en plazas consideradas en el CAP, en este caso es de 180.</p> <p><b>Muestra</b> Después de reemplazar en la fórmula de tamaño de muestra para poblaciones finitas, se tiene 88 encuestas; los cuales fueron considerados al azar (distribución muestral aleatoria).</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta.</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario para analizar la percepción sobre las competencias gerenciales. Cuestionario sobre la ejecución del programa de inversiones.</p>	<p>El cuestionario tuvo 5 opciones de respuesta en base a la Escala de Likert (con 5 opciones), se le asignó la siguiente codificación:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">CATEGORÍA</th> <th style="text-align: center;">VALOR – CODIGO NUMÉRICO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Nunca</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Casi Nunca</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">A veces</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Casi siempre</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Siempre</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </tbody> </table>	CATEGORÍA	VALOR – CODIGO NUMÉRICO	Nunca	1	Casi Nunca	2	A veces	3	Casi siempre	4	Siempre	5
CATEGORÍA	VALOR – CODIGO NUMÉRICO														
Nunca	1														
Casi Nunca	2														
A veces	3														
Casi siempre	4														
Siempre	5														



### ANEXO Nº 3: INSTRUMENTOS

#### VARIABLE “COMPETENCIAS GERENCIALES”

Estimado servidor público, el presente instrumento busca medir la opinión que tiene Ud. sobre las competencias directivas de los gerentes regionales de la Sede Central del Gobierno Regional de Huánuco; los resultados a obtener servirán para propósitos de investigación; por ello se le pide que conteste con honestidad y marque con un aspa (X) la opción que refleja su opinión de acuerdo a los siguientes parámetros.

A = Muy de acuerdo / nunca; B = De acuerdo / Casi nunca; C = Indiferente / a veces;  
D = De acuerdo / casi siempre; E = Muy de acuerdo / siempre

Órgano: a) Alta Dirección y Asesoramiento b) Apoyo c) Línea

Sexo: ..... Condición laboral: .....

Nº	COMPETENCIAS GERENCIALES	A	B	C	D	E
<b>LIDERAZGO</b>						
1	¿Considera que los gerentes regionales cuentan con la capacidad de influir en la Sede del Gobierno Regional para el logro de la visión y alcanzar las metas trazadas?					
2	¿Considera que los gerentes regionales se caracterizan por un estilo de liderazgo que motiva al personal a su cargo a desarrollar sus labores de forma adecuada?					
<b>PLANIFICACIÓN</b>						
3	¿Supone que los gerentes regionales priorizan el desarrollar planes y programas para lograr los objetivos con eficacia?					
4	¿Considera que los gerentes regionales a menudo toman decisiones en base a los presupuestos e informes financieros de la Sede del Gobierno Regional?					
5	¿Admite que los gerentes regionales saben negociar plazos establecidos a fin de lograr resultados satisfactorios?					
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
6	¿Admite que los gerentes regionales se caracterizan por el impulsar el compartir información entre las áreas de la entidad?					
7	¿Cree que los gerentes regionales se caracterizan por saber reconocer y valorar las contribuciones del personal a su cargo?					
<b>GLOBALIZACIÓN</b>						
8	¿Resalta que los gerentes regionales permanecen al tanto de los sucesos sociales y económicos del Perú y el mundo?					
9	¿Considera que los gerentes regionales se caracterizan por adaptarse con rapidez a situaciones nuevas, teniendo como referencia la influencia de los antecedentes culturales?					

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN**

### VARIABLE “EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE INVERSIONES”

Estimado servidor público, el presente instrumento busca medir la opinión que tiene Ud. sobre la ejecución del programa de inversiones en la Sede Central del Gobierno Regional de Huánuco; los resultados a obtener servirán para propósitos de investigación; por ello se le pide que conteste con honestidad y marque con un aspa (X) la opción que refleja su opinión de acuerdo a los siguientes parámetros.

A = Muy de acuerdo / nunca; B = De acuerdo / Casi nunca; C = Indiferente / a veces;  
D = De acuerdo / casi siempre; E = Muy de acuerdo / siempre

Órgano:        a) Alta Dirección y Asesoramiento        b) Apoyo        c) Línea

Sexo: .....        Condición laboral: .....

N°	EJECUCION PROGRAMA DE INVERSIONES	A	B	C	D	E
<b>BRECHA ECONÓMICA</b>						
1	¿Considera que las actividades e inversiones priorizadas en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016 han permitido disminuir el nivel de desempleo local?					
2	¿La actual gestión responsable de la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016 ha priorizado la ejecución de proyectos de los sectores económicos de la región?					
<b>BRECHA SOCIAL</b>						
3	¿Considera que las actividades e inversiones en temas de educación se han priorizado en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016?					
4	¿Considera que las actividades e inversiones en temas de salud se han priorizado en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016?					
<b>BRECHA AMBIENTAL</b>						
5	¿Las actividades e inversiones en temas de tratamiento de aguas residuales y manejo de residuos sólidos se han priorizado en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016?					
6	¿Cree que la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016 ha impulsado actividades e inversiones en temas de control de la contaminación?					
<b>BRECHA INSTITUCIONAL</b>						
7	¿Considera que en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016 se ha logrado automatizar los principales sistemas informáticos?					
8	¿Cree que las actividades e inversiones en temas de modernización institucional se han priorizado en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016?					

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN**

## ANEXO Nº 4: INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE INVERSIONES EN LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO, PERIODO 2015 - 2016

N°	Variable independiente : COMPETENCIAS GERENCIALES	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
D1	<b>Dimensión Liderazgo</b>							
1	¿Considera que los gerentes regionales cuentan con la capacidad de influir en la Sede del Gobierno Regional para el logro de la visión y alcanzar las metas trazadas?	✓		✓		✓		
2	¿Considera que los gerentes regionales se caracterizan por un estilo de liderazgo que motiva al personal a su cargo a desarrollar sus labores de forma adecuada?	✓		✓		✓		
D2	<b>Dimensión Planificación</b>							
3	¿Supone que los gerentes regionales priorizan el desarrollar planes y programas para lograr los objetivos con eficacia?	✓		✓		✓		
4	¿Considera que los gerentes regionales a menudo toman decisiones en base a los presupuestos e informes financieros de la Sede del Gobierno Regional?	✓		✓		✓		
5	¿Admite que los gerentes regionales saben negociar plazos establecidos a fin de lograr resultados satisfactorios?	✓		✓		✓		

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Transparencia y entendimiento del concepto.

N°	Variable Dependiente : EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE INVERSIONES	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
D3	<b>Dimensión Trabajo en equipo</b>							
6	¿Admite que los gerentes regionales saben negociar plazos establecidos a fin de lograr resultados satisfactorios?	✓		✓		✓		
7	¿Cree que los gerentes regionales se caracterizan por saber reconocer y valorar las contribuciones del personal a su cargo?	✓		✓		✓		
D4	<b>Dimensión Globalización</b>							
8	¿Resalta que los gerentes regionales permanecen al tanto de los sucesos sociales y económicos del Perú y el mundo?	✓		✓		✓		
9	¿Considera que los gerentes regionales se caracterizan por adaptarse con rapidez a situaciones nuevas, teniendo como referencia la influencia de los antecedentes culturales?	✓		✓		✓		
D1	<b>Dimensión Brecha económica</b>							
10	¿Considera que las actividades e inversiones priorizadas en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016 han permitido disminuir el nivel de desempleo local?	✓		✓		✓		
11	¿La actual gestión responsable de la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016 ha priorizado la ejecución de proyectos de los sectores económicos de la región?	✓		✓		✓		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): .....  
Opinión de aplicabilidad:      Aplicable (X)      No aplicable ( )  
Apellidos y nombre del evaluador (juicio de experto): ..... CARLOS FERRÁN GARCÍA HERRERA .....  
Especialidad del evaluador: ..... ADJUNTO ..... DNI: ..... 47296209 .....  
Firma: .....  .....

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE INVERSIONES EN LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO, PERIODO 2015 - 2016**

N°	Dimensiones/Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
D1	<b>Variable Independiente : COMPETENCIAS GERENCIALES</b>							
	<b>Dimensión Liderazgo</b>							
1	¿Considera que los gerentes regionales cuentan con la capacidad de influir en la Sede del Gobierno Regional para el logro de la visión y alcanzar las metas trazadas?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
2	¿Considera que los gerentes regionales se caracterizan por un estilo de liderazgo que motiva al personal a su cargo a desarrollar sus labores de forma adecuada?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
D2	<b>Dimensión Planificación</b>							
3	¿Supone que los gerentes regionales priorizan el desarrollar planes y programas para lograr los objetivos con eficacia?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
4	¿Considera que los gerentes regionales a menudo toman decisiones en base a las propuestas e informes financieros de la Sede del Gobierno Regional?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
5	¿Admite que los gerentes regionales saben negociar							

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Transparencia y entendimiento del concepto.





11	¿La actual gestión responsable de la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016 ha priorizado la ejecución de proyectos de los sectores económicos de la región?	X					X		
D2	<b>Dimensión Brecha social</b>								
12	¿Considera que las actividades e inversiones en temas de educación se han priorizado en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016?	X					X		
13	¿Considera que las actividades e inversiones en temas de salud se han priorizado en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016?	X					X		
D3	<b>Dimensión Brecha ambiental</b>								
14	¿Las actividades e inversiones en temas de implementación de planes regionales y provinciales de desarrollo se han priorizado en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016?	X					X		
15	¿Cree que la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016 ha priorizado las actividades e inversiones en temas de control de la contaminación?	X					X		
D4	<b>Dimensión Brecha institucional</b>								
16	¿Considera que en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016 se ha logrado automatizar los principales sistemas informáticos?	X					X		
17	¿Cree que las actividades e inversiones en temas de modernización institucional se han priorizado en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016?	X					X		



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE INVERSIONES EN LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO, PERIODO 2015 - 2016**

N°	Dimensiónes/Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
D1	<b>Variable Independiente : COMPETENCIAS GERENCIALES</b>							
	<b>Dimensión Liderazgo</b>							
1	¿Considera que los gerentes regionales cuentan con la capacidad de influir en la Sede del Gobierno Regional para el logro de la visión y alcanzar las metas trazadas?	X		X		X		
2	¿Considera que los gerentes regionales se caracterizan por un estilo de liderazgo que motiva al personal a su cargo a desarrollar sus labores de forma adecuada?	X		X		X		
D2	<b>Dimensión Planificación</b>							
3	¿Supone que los gerentes regionales priorizan el desarrollar planes y programas para lograr los objetivos con eficacia?	X		X		X		
4	¿Considera que los gerentes regionales a menudo toman decisiones en base a los presupuestos e informes financieros de la Sede del Gobierno Regional?	X		X		X		
5	¿Admite que los gerentes regionales saben negociar							

*Prof. Ingrid Montalvo*

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado  
<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup> Claridad: Transparencia y entendimiento del concepto.



11	¿La actual gestión responsable de la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 - 2016 ha priorizado la ejecución de proyectos de los sectores económicos de la región?	X				X			
D2	<b>Dimensión Brecha social</b>								
12	¿Considera que las actividades e inversiones en temas de educación se han priorizado en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2016 - 2016?	X				X			
13	¿Considera que las actividades e inversiones en temas de salud se han priorizado en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 - 2016?	X				X			
D3	<b>Dimensión Brecha ambiental</b>								
14	¿Las actividades e inversiones en temas de tratamiento de aguas residuales y manejo de residuos sólidos se han priorizado en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 - 2016?	X				X			
15	¿Cree que la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 - 2016 ha impulsado actividades e inversiones en temas de control de la contaminación?	X				X			
D4	<b>Dimensión Brecha institucional</b>								
16	¿Considera que en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 - 2016 se ha logrado automatizar los principales sistemas informáticos?	X				X			
17	¿Cree que las actividades e inversiones en temas de modernización institucional se han priorizado en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 - 2016?	X				X			

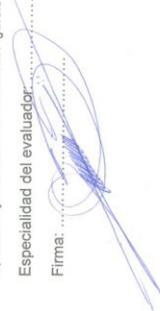
*Doc. Ingresar. Kim*  
*13/03/2016*

Observaciones (precisar si hay suficiencia): .....

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable (X)      No aplicable ( )

Apellidos y nombre del evaluador (juicio de experto): JOSÉ JUAN GARCÍA RUIZ

Especialidad del evaluador: PROFESOR EN ADMINISTRACIÓN      DNI: 4312336

Firma: 

**ANEXO Nº 5: ANÁLISIS DE FIABILIDAD (ALPHA DE CRONBACH)**

**VARIABLE “COMPETENCIAS GERENCIALES”**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,902	9

**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
¿Considera que los gerentes regionales cuentan con la capacidad de influir en la Sede del Gobierno Regional para el logro de la visión y alcanzar las metas trazadas?	25,38	28,674	,653	,893
¿Considera que los gerentes regionales se caracterizan por un estilo de liderazgo que motiva al personal a su cargo a desarrollar sus labores de forma adecuada?	25,70	28,601	,649	,893
¿Supone que los gerentes regionales priorizan el desarrollar planes y programas para lograr los objetivos con eficacia?	25,60	27,323	,694	,890
¿Considera que los gerentes regionales a menudo toman decisiones en base a los presupuestos e informes financieros de la Sede del Gobierno Regional?	25,51	27,609	,666	,892

¿Admite que los gerentes regionales saben negociar plazos establecidos a fin de lograr resultados satisfactorios?	25,65	27,012	,719	,888
¿Admite que los gerentes regionales se caracterizan por el impulsar el compartir información entre las áreas de la entidad?	25,56	28,709	,629	,894
¿Cree que los gerentes regionales se caracterizan por saber reconocer y valorar las contribuciones del personal a su cargo?	25,92	28,810	,617	,895
¿Resalta que los gerentes regionales permanecen al tanto de los sucesos sociales y económicos del Perú y el mundo?	25,73	27,465	,745	,886
¿Considera que los gerentes regionales se caracterizan por adaptarse con rapidez a situaciones nuevas, teniendo como referencia la influencia de los antecedentes culturales?	25,86	27,177	,683	,891

## VARIABLE “EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE INVERSIONES”

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,853	8

### 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
¿Considera que las actividades e inversiones priorizadas en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016 han permitido disminuir el nivel de desempleo local?	21,30	18,371	,566	,838
¿La actual gestión responsable de la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016 ha priorizado la ejecución de proyectos de los sectores económicos de la región?	21,22	18,378	,614	,833
¿Considera que las actividades e inversiones en temas de educación se han priorizado en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016?	21,17	18,718	,594	,835
¿Considera que las actividades e inversiones en temas de salud se han priorizado en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016?	21,13	18,203	,589	,835

¿Las actividades e inversiones en temas de tratamiento de aguas residuales y manejo de residuos sólidos se han priorizado en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016.	21,45	19,032	,459	,851
¿Cree que la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016 ha impulsado actividades e inversiones en temas de control de la contaminación?	21,50	17,149	,713	,820
¿Considera que en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016 se ha logrado automatizar los principales sistemas informáticos?	21,15	18,058	,595	,835
¿Cree que las actividades e inversiones en temas de modernización institucional se han priorizado en la Sede Central del GORE Huánuco entre los años 2015 – 2016?	21,16	17,607	,620	,832

**ANEXO N° 06: BASE DE DATOS**

**VARIABLE “COMPETENCIAS GERENCIALES”**

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
1	4	3	3	3	2	2	3	3	3
2	4	3	3	3	3	4	3	3	3
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	3	4	3	3	4	3	4	2
5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
6	2	3	3	4	3	3	3	2	2
7	3	3	3	4	4	3	3	3	3
8	4	3	3	3	2	3	2	3	3
9	4	4	5	4	3	3	3	4	4
10	5	3	5	4	4	2	2	4	2
11	4	4	4	3	3	3	3	4	4
12	3	3	1	4	2	3	3	3	1
13	4	4	3	4	3	3	3	4	4
14	5	5	5	4	4	4	4	3	4
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	4	3	4	4	4	4	3	4	3
17	4	3	3	3	3	3	3	3	3
18	3	3	3	3	4	3	3	3	4
19	3	1	2	3	3	3	1	2	3
20	4	3	5	5	4	4	2	4	4
21	4	3	4	3	3	3	4	4	4
22	4	4	3	3	3	3	2	3	4
23	4	4	5	5	5	4	4	3	5
24	4	4	3	4	4	3	3	4	4
25	2	1	4	4	3	3	1	1	1
26	4	3	4	4	3	3	2	4	4
27	2	2	3	4	3	3	2	2	2
28	3	4	4	3	4	4	3	4	3
29	3	4	3	4	3	3	3	3	3
30	4	2	5	5	5	5	5	5	5
31	4	3	3	4	3	5	4	3	3
32	4	4	3	4	3	4	3	3	4
33	4	4	3	4	3	3	3	3	3
34	4	3	4	3	3	4	4	3	4
35	3	4	3	4	3	3	3	4	3
36	3	3	2	2	1	2	3	3	4

37	2	3	3	3	4	4	4	3	3
38	3	4	3	3	3	4	4	4	4
39	3	3	4	4	4	4	3	3	2
40	3	3	3	3	5	4	3	3	3
41	3	3	3	3	3	4	3	2	1
42	3	3	3	3	4	4	3	3	3
43	4	4	4	3	4	4	4	3	3
44	2	2	2	2	2	2	2	3	2
45	3	3	2	3	3	4	2	2	1
46	3	3	3	4	1	2	2	2	2
47	3	3	4	4	3	3	3	2	2
48	3	3	1	1	1	1	1	1	1
49	2	2	2	2	2	2	3	2	2
50	1	1	1	1	1	2	2	1	1
51	3	1	3	1	1	3	1	2	2
52	3	4	4	3	2	2	2	3	2
53	3	3	3	4	3	3	4	3	2
54	3	4	4	3	4	4	4	4	4
55	3	3	2	2	4	4	3	3	2
56	5	4	4	5	4	5	4	5	4
57	3	3	3	4	4	4	3	3	3
58	4	3	3	3	3	3	4	3	3
59	4	3	3	4	3	3	2	4	3
60	3	3	3	4	4	4	3	3	3
61	4	3	3	4	4	4	3	3	3
62	3	2	2	2	3	3	2	3	2
63	4	3	3	4	4	4	2	4	3
64	3	3	3	3	4	4	3	2	3
65	3	3	4	4	4	3	3	3	2
66	4	3	3	3	3	3	4	4	3
67	4	3	3	3	3	3	3	3	4
68	4	3	3	3	3	3	4	3	3
69	4	3	3	4	3	3	3	3	3
70	4	3	3	3	4	3	3	2	3
71	4	3	3	4	4	3	4	4	3
72	4	4	3	3	3	3	3	3	3
73	4	4	5	4	4	4	3	4	3
74	3	3	2	2	2	3	3	3	3
75	4	4	4	3	3	3	2	3	4
76	4	3	3	3	3	2	2	4	3
77	5	4	4	4	4	4	4	4	4

78	4	4	3	3	4	4	3	4	3
79	5	4	5	4	4	4	4	4	4
80	4	4	3	3	4	4	3	4	4
81	3	3	4	3	3	4	3	3	4
82	4	3	4	4	4	3	3	3	4
83	3	2	2	1	2	3	3	2	3
84	4	4	4	5	4	4	4	4	4
85	4	3	3	3	2	2	3	3	3
86	4	3	3	3	3	4	3	3	3
87	3	4	4	4	4	3	3	3	3
88	4	3	4	3	3	4	3	4	2

**VARIABLE “EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE INVERSIONES”**

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
1	2	3	3	3	2	2	2	3
2	2	3	2	2	3	3	2	2
3	3	2	3	4	3	3	4	3
4	3	3	3	2	4	3	3	4
5	4	4	5	5	4	4	5	5
6	1	3	4	3	3	2	5	3
7	3	3	3	3	3	3	3	3
8	4	3	5	5	2	3	4	5
9	3	3	5	4	3	3	4	3
10	2	3	3	1	3	1	3	1
11	4	5	4	4	3	4	4	4
12	3	3	2	2	2	3	3	2
13	3	4	3	3	3	3	4	3
14	5	5	4	4	4	5	4	4
15	1	1	1	1	1	1	1	1
16	3	4	4	4	2	2	2	2
17	3	3	4	4	3	3	3	3
18	3	4	3	4	3	3	3	3
19	1	3	3	3	3	2	3	3
20	4	4	4	4	3	4	4	3
21	4	3	3	4	4	4	5	5
22	3	4	3	2	2	3	3	4
23	3	5	4	4	1	2	3	4
24	3	3	3	3	3	3	5	4

25	1	1	4	4	1	1	4	3
26	4	3	2	2	2	2	3	4
27	3	2	3	3	1	1	2	1
28	2	2	3	3	1	1	3	3
29	3	3	3	3	3	3	3	3
30	3	5	5	5	4	4	5	5
31	3	4	4	5	3	4	3	4
32	3	3	3	4	4	4	4	4
33	4	4	3	3	4	3	4	4
34	4	4	4	4	3	3	4	4
35	4	3	4	3	4	3	3	3
36	4	3	3	3	3	3	3	3
37	2	3	4	3	4	3	3	4
38	4	3	3	3	3	3	3	3
39	3	4	3	4	3	4	3	3
40	4	3	3	3	3	3	4	3
41	4	3	3	3	3	3	2	2
42	3	3	3	4	4	3	3	3
43	3	3	3	3	3	3	3	4
44	2	2	2	2	2	2	3	4
45	3	2	3	3	4	1	1	2
46	1	2	3	2	3	2	2	2
47	2	4	3	4	2	2	2	2
48	3	3	2	5	3	2	2	2
49	2	2	1	3	1	2	3	2
50	2	2	4	3	1	2	4	3
51	3	3	3	4	3	4	3	5
52	2	2	3	2	1	1	2	3
53	3	3	3	3	3	3	3	3
54	4	3	3	4	3	3	4	4
55	3	3	3	4	4	3	3	3
56	3	3	3	3	1	1	4	2
57	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	3	3	3	3	3	4
59	3	4	3	3	2	2	3	3
60	3	3	3	3	4	3	3	3
61	2	2	2	2	3	2	2	3
62	2	2	2	3	3	3	3	2
63	3	4	3	3	3	4	3	3
64	4	3	3	3	4	3	3	4
65	4	3	3	4	3	3	3	2

66	3	3	3	3	3	3	4	3
67	3	3	3	3	3	3	3	3
68	4	3	2	2	2	2	2	2
69	3	4	3	3	3	4	4	3
70	4	3	3	3	3	3	3	4
71	3	3	4	3	3	4	4	3
72	3	3	3	3	3	3	4	3
73	4	3	3	3	3	3	3	4
74	3	3	3	3	3	2	3	3
75	3	3	2	2	2	3	2	3
76	3	3	3	2	2	3	3	2
77	4	4	4	4	3	4	4	5
78	3	3	4	3	3	3	3	3
79	2	2	2	2	2	2	3	4
80	3	2	3	3	4	1	1	2
81	3	3	3	3	4	4	3	2
82	4	4	4	4	3	3	4	3
83	2	2	3	3	3	4	3	3
84	4	3	3	3	3	3	3	4
85	2	3	3	3	2	2	2	3
86	2	3	2	2	3	3	2	2
87	3	2	3	4	3	3	4	3
88	3	3	3	2	4	3	3	4

**ANEXO N° 07: EVIDENCIAS**









