



Universidad
Norbert Wiener

Powered by **Arizona State University**

ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

Tesis

Gestión por competencias y gestión administrativa en los colaboradores de la
Municipalidad de Independencia, Lima-Perú, 2024

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Gestión Pública y Gobernabilidad

Presentado por:

Autora: Rupay Miranda, Rocío Erika


Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5816-0368>

Asesora: Mg. Rodriguez Rodriguez, Maribel

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3290-8035>

Lima – Perú

2025

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	
	CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01

FECHA: 08/11/2022

Yo, Rupay Miranda, Rocio Erika Egresado(a) de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Norbert Wiener declaro que el trabajo académico **“Gestión por competencias y gestión administrativa en los colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-Perú, 2024”** Asesorado por el docente: Maribel Rodriguez Rodriguez Con DNI 16721264 Con ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3290-8035> tiene un índice de similitud de (12) (DOCE)% con código oid:14912:463487166 verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

Así mismo:

1. Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el turnitin de la universidad y,
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.



.....
 Firma de autor
 Rupay Miranda, Rocio Erika
 DNI: 10162382



.....
 Firma de asesor
 Maribel Rodriguez Rodriguez
 DNI: 16721264

Lima, 30 de mayo de 2025

DEDICATORIA

Expreso mi gratitud a Dios por darme serenidad y fuerza para concluir esta investigación.

A mi familia y, en especial, a mi esposo, por su amor y apoyo inquebrantable.

Al personal de la Municipalidad de Independencia, Lima, por su valiosa colaboración en este estudio.

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a la Universidad Norbert Wiener y profesores por las valiosas enseñanzas que despertaron mi interés en este tema de investigación y su desarrollo posterior. Agradezco también a mi asesora, Mg. Maribel Rodriguez Rodriguez, por su guía y apoyo, los cuales fueron fundamentales para concluir esta investigación.

ÍNDICE

Declaración jurada de autoría y originalidad del trabajo.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	x
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema.....	3
1.2.1 Problema general.....	3
1.2.2 Problemas específicos.....	3
1.3 Objetivos de la investigación.....	3
1.3.1 Objetivo general.....	3
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
1.4 Justificación de la investigación.....	4
1.4.1 Teórica.....	4
1.4.2 Metodológica.....	5
1.4.3 Práctica.....	5
1.5. Limitaciones de la investigación.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes de la investigación.....	7
2.2. Bases teóricas.....	11
2.3. Formulación de hipótesis.....	24
2.3.1 Hipótesis general.....	24
2.3.2 Hipótesis específicas.....	24
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	26
3.1 Método de la investigación.....	26

3.2 Enfoque de la investigación	26
3.3 Tipo de investigación	26
3.4 Diseño de la investigación.....	26
3.5 Población, muestra y muestreo.....	27
3.6. Variables y operacionalización	29
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	30
3.7.1. <i>Técnica</i>	30
3.7.2. <i>Descripción de instrumentos</i>	30
3.7.3. <i>Validación</i>	31
3.7.4 <i>Confiableabilidad</i>	32
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	33
3.9. Aspectos éticos.....	34
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	36
4.1. Resultados	36
4.1.1. <i>Análisis descriptivo de resultados</i>	36
4.1.2. <i>Prueba de hipótesis</i>	39
4.1.3. <i>Discusión de resultados</i>	44
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
5.1. Conclusiones	51
5.2. Recomendaciones.....	52
REFERENCIAS	54
Anexo 1: Matriz de consistencia	66
Anexo 2: Instrumentos	67
Anexo 3: Validez del instrumento	69
Anexo 4: Confiableabilidad del instrumento	85
Anexo 5: Aprobación del Comité de Ética.....	86
Anexo 6: Formato de consentimiento informado.....	87
Anexo 7: Carta de aprobación de la institución para la recolección de los datos.....	89
Anexo 8: Evidencias.....	90
Anexo 9: Reporte de similitud de Turnitin.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Matriz de operacionalización de variables</i>	29
Tabla 2 <i>Coefficiente de V de Aiken</i>	31
Tabla 3 <i>Confiabilidad de Alfa de Cronbach</i>	32
Tabla 4 <i>Niveles de la gestión por competencias y sus dimensiones</i>	36
Tabla 5 <i>Niveles de la gestión administrativa y sus dimensiones</i>	37
Tabla 6 <i>Tabla cruzada de la gestión por competencias y la gestión administrativa</i>	37
Tabla 7 <i>Tabla cruzada de las competencias cardinales y la gestión administrativa</i>	38
Tabla 8 <i>Tabla cruzada de las competencias gerenciales y la gestión administrativa</i> ..	38
Tabla 9 <i>Tabla cruzada de las competencias por área y la gestión administrativa</i>	39
Tabla 10 <i>Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov</i>	40
Tabla 11 <i>Prueba de hipótesis general</i>	41
Tabla 12 <i>Prueba de hipótesis específica 1</i>	42
Tabla 13 <i>Prueba de hipótesis específica 2</i>	43
Tabla 14 <i>Prueba de hipótesis específica 3</i>	44

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue “determinar la relación entre la gestión por competencias y la gestión administrativa según los colaboradores de la Municipalidad de Independencia”. El método utilizado fue el hipotético-deductivo, cuantitativo, básico, no experimental, transeccional y correlacional-descriptivo. La muestra estuvo conformada por 108 trabajadores que ejercen funciones en la Municipalidad de Independencia. Se empleó la técnica de la encuesta, y un cuestionario estructurado para evaluar tanto la gestión por competencias como la gestión administrativa. Los principales resultados señalaron la existencia de correlación positiva y moderada de 0.64, sustentada por el Rho de Spearman, entre gestión por competencias y gestión administrativa. Por lo que la gestión por competencias fue eficiente en un 89.8%, mientras que la gestión administrativa alcanzó 80.6% de eficiencia. Además, se identificaron correlaciones positivas moderadas para las competencias cardinales 0.529, gerenciales 0.434 y por área con la gestión administrativa 0.543. Por lo que se concluye que existe relación significativa entre la gestión por competencias y la gestión administrativa en la Municipalidad de Independencia. Sin embargo, hay necesidad de fortalecer las habilidades de los empleados con la finalidad de potenciar su desempeño.

Palabras clave: Gestión por competencias, Gestión administrativa, Competencias cardinales, Competencias gerenciales, Administración pública.

ABSTRACT

The objective of this research was “to determine the relationship between management by competencies and administrative management according to the collaborators of the Municipality of Independencia.” The method used was hypothetical-deductive, quantitative, basic, non-experimental, transectional and correlational-descriptive. The sample was made up of 108 workers who perform functions in the Municipality of Independencia. The survey technique and a structured questionnaire were used to evaluate both competency management and administrative management. The main results indicate the existence of a positive and moderate classification of 0.64, supported by Spearman's Rho, between management by competencies and administrative management. Therefore, management by competencies was 89.8% efficient, while administrative management reached 80.6% efficiency. In addition, moderate positive correlations are identified for cardinal competencies 0.529, managerial competencies 0.434 and by area with administrative management 0.543. Therefore, it is concluded that there is a significant relationship between management by competencies and administrative management in the Municipality of Independencia. However, there is a need to strengthen the skills of employees to enhance their performance.

Keywords: Competency management, administrative management, Core competencies, Managerial competencies, public administration.

INTRODUCCIÓN

La gestión por competencias se centra en armonizar las capacidades, conocimientos y actitudes del personal con las metas de la organización, buscando maximizar el rendimiento y elevar la productividad. Este enfoque impulsa el crecimiento continuo del talento humano, asegurando que cada integrante del equipo aporte al logro de los objetivos de la institución. Además, la gestión administrativa implica un proceso administrativo que requiere de coordinación y monitoreo en todas las actividades de planificación, organización, dirección y control con el propósito de que las decisiones sean acertadas. En este marco, se investigó la relación de la gestión administrativa guiada por el modelo para el desarrollo de competencia laborales de Alles, según las perspectivas de los colaboradores de la Municipalidad de Independencia.

El estudio se organizó en capítulos de la siguiente manera: En el primero, se describe el planteamiento del problema, problemas, objetivos, justificación y limitaciones derivadas de la investigación. El segundo, detalla el marco teórico, también incluye trabajos previos tanto internacionales y nacionales relacionados con el tema, así como las bases y el enfoque teórico para su sustento. En el tercer apartado, se describe la metodología, contexto y participantes, técnicas de recolección, análisis, criterios de

validez y aspectos éticos. El cuarto, presenta la discusión y análisis de los resultados obtenidos. Finalmente, en el quinto, se ofrecen las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Finalmente, Además, se ofrecen las referencias bibliográficas utilizadas y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La gestión por competencias (GC) es una estrategia adoptada para maximizar el potencial de los empleados, aunque algunas organizaciones no invierten en la formación necesaria, subestimando la importancia del desarrollo de habilidades (Lora et al., 2020). La OIT (2022), señala que la gestión pública en las municipalidades enfrenta serios desafíos, con la ineficiencia y la corrupción como factores determinantes. Se estima que hasta el 30% de los recursos destinados a infraestructura y servicios públicos se pierden a causa de prácticas inadecuadas y actos corruptos.

Según, el informe del Banco Mundial (2023), en la institución municipal de los países de bajos ingresos la gestión por competencias es ineficaz en un 33%, derivado por la escasez de los recursos económicos y la inoperante capacitación del personal que laboran. Igualmente, Ríos & Bardales (2020) señalan que el personal que se desempeña no posee las capacidades necesarias para desempeñarse en los puestos de trabajo que están ejerciendo; dado, que la burocracia impera al momento de asignar a los funcionarios, esto crea ineficiencia operativa (Delgado, 2022).

A nivel nacional, la gestión por competencias puede mejorar la administración pública, pero su eficacia depende de la capacitación del personal, el apoyo institucional y los recursos disponibles, y presenta debilidades en la evaluación y adaptación

continua (Huayta y Romero, 2022). En Perú, la implementación enfrenta resistencia al cambio y falta de capacitación adecuada (Pacherrez y Marrufo, 2020). En Lima, la dificultad para encontrar expertos adecuados impacta negativamente en el desarrollo y las finanzas (Del Río, 2022).

Los problemas de desempeño laboral en las municipalidades se deben a la falta de experiencia y perfil adecuado de los empleados, lo que afecta las relaciones interpersonales (Rivas & Fernández, 2020). En Lima, el 93.3% percibe problemas en contabilidad, atribuibles a deficiencias en planificación, competencias gerenciales y capacitación (Torres, 2020). En la municipalidad provincial de Castilla, la falta de capacitación impide alcanzar los objetivos administrativos (Díaz, 2022). La desmotivación en los empleados suele deberse a la ausencia de estrategias adecuadas que impulsen su compromiso y entusiasmo en el trabajo (Álvarez y Sánchez, 2022).

En el gobierno local de Ica, la capacidad administrativa es deficiente, lo que resulta en una gestión irregular, falta de planificación a largo plazo y poco interés en la innovación y la mejora continua (Girao, 2020). En la región amazónica, en cambio, la administración tiene un 22,5% de ineficacia en planificación, evaluación del desempeño y acciones correctivas (Vásquez y Farje, 2021)

En la administración municipal de Independencia, la calidad del servicio se ve afectada por una mala gestión de las capacidades debido a ineficiencias en las capacidades básicas (Pacherrez y Marrufo, 2020). En los empleados la falta de compromiso, habilidades y ética, junto con la ausencia de sanciones, frena la corrección de errores, la innovación y el cumplimiento de normas (Laoyza et al., 2023).

Para resolver este problema es necesario centrarse en la gestión de habilidades y capacidades administrativas institucionales. Esto aumentará la productividad generando beneficios individuales e institucionales, mejorando las actividades organizacionales. La gestión por competencias garantizará que los colaboradores ocupen roles adecuados a sus habilidades, fomentando la motivación y un mejor ambiente laboral. Además, se controlará la gestión administrativa evaluando el trabajo de los empleados, logrando eficiencia, compromiso y un buen clima laboral.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre la gestión por competencias y gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-Perú 2024?

1.2.2 Problemas específicos

- ✓ ¿Cuál es la relación entre las competencias cardinales y la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-Perú 2024?
- ✓ ¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-Perú 2024?
- ✓ ¿Cuál es la relación entre las competencias por área y la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-Perú 2024?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión por competencias y la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Determinar la relación entre las competencias cardinales y la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia.
- ✓ Determinar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia.
- ✓ Determinar la relación entre las competencias por área y la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Teórica

Está sustentada por el modelo de competencias elaborado por Martha Alles y el enfoque de gestión administrativa (GA) propuesto por Idalberto Chiavenato. Estos enfoques están diseñados para potenciar el desempeño y la autonomía de los empleados dentro de una organización. La aplicación de estos modelos se enfocó en cómo pueden maximizar eficientemente los procesos administrativos y el capital humano en el ámbito municipal. Asimismo, permitió adaptar y mejorar la GC y GA para el sector público, ayudando a las organizaciones a superar desafíos actuales y alcanzar sus metas estratégicas.

El estudio permitió identificar desde la teoría de Alles y el enfoque de Chiavenato cómo la gestión basada en competencias influye en el desempeño de los colaboradores municipales, contribuyendo a una mejor selección, capacitación y evaluación del personal. Además, como conocimiento a la comunidad científica se obtuvo que la gestión por competencias señalada por Alles brinda las herramientas necesarias para la modernización de la gestión administrativa dentro de la

Municipalidad de la Independencia.

1.4.2 Metodológica

Para medir la relación y análisis de las variables GC y GA se aplicó el método de alcance correlacional. El instrumento fue el cuestionario elaborado por el propio investigador y fue sometido al proceso de validación y confiabilidad. Por lo tanto, proporcionó datos válidos y fiables para la investigación; pudiendo ser empleado en futuros estudios a nivel nacional e internacional; promover el conocimiento y el progreso en la administración pública.

1.4.3 Práctica

Se enfocó en analizar la gestión administrativa y gestión por competencias para abordar los retos a los que se enfrenta la Municipalidad de Independencia. Los empleados fueron los principales beneficiarios, al impulsar la práctica laboral, la autonomía y la satisfacción mediante un crecimiento profesional centrado en sus habilidades y potencialidades. Los encargados de la administración en la institución municipal adquirirán estrategias que faciliten la optimización de procesos y el uso más eficiente del recurso humano. Además, el estudio buscó promover un gobierno local más eficiente, lo que podría traducirse en servicios públicos mejorados y calidad de vida de la comunidad.

1.5. Limitaciones de la investigación

Entre los obstáculos hallados están: el miedo de los participantes creó un sesgo en el estudio ya que temían que la institución pudiera tomar medidas de represalias contra ellos, por lo que algunos respondieron de forma afirmativa, lo que generó en algunas de dimensiones resultados altos. En segundo lugar, la disponibilidad de tiempo

en los participantes fue un desafío, ya que algunos colaboradores no pudieron completar el cuestionario en el momento programado. Tercero, la recopilación presencial pudo haber influido en las respuestas debido a la presencia de los investigadores, lo que podría generar sesgo en las respuestas al intentar ajustarlas a lo socialmente deseable. Además, algunos de los gerentes con cargo de confianza no cumplen con las competencias profesionales para ejercer el cargo. También, las restricciones de acceso a ciertos colaboradores o áreas de la municipalidad limitaron el tamaño de la muestra. Finalmente, factores externos, como interrupciones en el lugar de trabajo, pudieron afectar la calidad y profundidad de algunas respuestas.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Nivel internacional

Meza y Flores (2024), propusieron "examinar la relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los empleados del área financiera de una organización sin fines de lucro". Utilizaron el método cuantitativo, correlacional, no experimental y descriptivo, en 125 empleados. Los resultados indicaron que el 47.5% consideraba la gestión administrativa como buena, mientras que el 54.6% reportó alta satisfacción laboral. Se concluyó que una gestión administrativa adecuada impacta positivamente en la satisfacción de los empleados.

Silva y Cabrera (2023), se centraron en "determinar cómo la gestión administrativa y el planeamiento estratégico afectan a una institución pública en Ecuador". Este estudio cuantitativo, no experimental, correlacional, transversal y exploratorio aplicó un cuestionario con escala Likert a 48 empleados públicos. Los hallazgos mostraron que el 52.5% evaluó la planificación como regular, el 50% consideró deficiente la organización, y el 42.5% calificó negativamente la dirección. Se concluyó que una planificación estratégica efectiva impacta significativamente en la gestión administrativa, recomendando que una buena planificación puede fortalecer la GA, el sentido de pertenencia y responsabilidad de los empleados.

Barzola et al. (2023), se plantearon "determinar la relación entre la gestión administrativa y la planificación en una unidad pública en Ecuador". Fue cuantitativo, básico, correlacional, descriptivo, no experimental y transeccional, administraron un cuestionario a 131 funcionarios públicos. Encontraron que el 73.3% consideraba que la gestión administrativa era muy desfavorable, el 58.8% evaluó negativamente la planificación, y el 71.8% calificó la ejecución como muy desfavorable. Concluyeron que es esencial revisar la Gestión administrativa de la entidad pública, enfocándose en planes, objetivos y metas, así como en el seguimiento del desempeño de los empleados para mejorar la gestión.

Coronel et al. (2021), buscaron "evaluar la efectividad de la gestión por competencias en el gobierno autónomo descentralizado municipal de Azogues, Ecuador". La investigación fue de carácter no experimental, descriptivo, transversal y relacional, incluyó a 168 empleados y se les suministró el cuestionario. Se obtuvo que 76% considera la gestión la gestión por competencias no beneficiosa, el 82% opinó que la evaluación de desempeño no es adecuada, el 78% señaló que las evaluaciones no son objetivas, el 73% afirmó que la institución no ofrece beneficios de crecimiento profesional, y el rendimiento laboral e institucional fue medio, con un 77% y un 75%, respectivamente. Llegaron a la conclusión de que una toma de decisiones de calidad optimiza los resultados de la institución.

Concepción (2020), investigó "determinar la gestión administrativa y la gestión por competencias en empleados públicos de una empresa estadounidense". Fue enfocado mediante el método cuantitativo y alcance correlacional. Se aplicó a 31 empleados, a través del llenado de un formulario que evaluó las competencias,

recompensas laborales, gestión del trabajo y bienestar. Los resultados demostraron una relación estadísticamente significativa, $F(2, 28) = 32,875$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,701$. Las recompensas a los empleados fueron el único predictor estadísticamente significativo del compromiso de los empleados ($t = 6,074$, $p < 0,001$). Concluyó que una gestión efectiva de las recompensas, tanto intrínsecas como extrínsecas, puede aumentar significativamente el nivel de compromiso de los empleados.

Nivel nacional

Vivanco (2023), planteó “determinar la gestión administrativa y el rendimiento del trabajador del área logística del ente municipal”. Utilizó un enfoque explicativo, cuantitativo, correlacional y no experimental. Se encuestó a 160 personas a través del cuestionario con escala Likert. Los hallazgos revelaron que el tipo de gestión administrativa destaca las habilidades del personal y está estrechamente vinculado al trabajo realizado en la subgerencia logística en términos de eficiencia, efectividad y eficacia, evidenciando una conexión significativa entre ambos factores.

Zavaleta (2023), se enfocó en “identificar la influencia de las competencias gerenciales en la efectividad administrativa de la Gerencia Regional de Salud de La Libertad durante el año 2022”. Para ello, se adoptó un enfoque cuantitativo de tipo aplicado, con un diseño transversal no experimental y un nivel correlacional. La muestra incluyó a 169 colaboradores. A estos participantes se les aplicaron dos encuestas, cuyos datos reportaron 48.8% de deficiencia en las competencias gerenciales y 49.4% de efectividad en las destrezas administrativas. Concluyó que la GC está vinculada con la competencia gerencial.

Cruz (2021), el estudio tuvo como propósito “determinar la relación entre la gestión por competencias y la productividad laboral en la fuerza trabajadora de la empresa Epson Perú S.A”. Llevó a cabo un estudio cuantitativo, de tipo explicativo, no experimental, longitudinal y correlacional; realizado en 120 empleados. Utilizó un cuestionario diseñado por el investigador. Los hallazgos indicaron: inexistencia de relación estadística entre gestión por competencias y productividad, sustentado por valor $P > 0.05$. Concluyó que la GC y productividad laboral contemplan factores externos a las competencias laborales podrían estar influyendo en los niveles de productividad.

Mendivel et al. (2020), estudiaron " vincular la gestión administrativa y la gestión del talento humano basada en competencias en una entidad pública. ". Emplearon el método de tipo básico, descriptivo-no experimental y transversal. Utilizando 20 empleados y se les administró el cuestionario. Encontraron que el 40% evaluaron la gestión administrativa como buena, 50% manifestaron que la gestión por competencias era favorable. Concluyeron que existe relación significativa entre GA y GC del talento humano.

Gago et al. (2019), centraron su estudio en "determinar la relación entre gestión administrativa y gestión por competencias del talento humano en colaboradores municipales de Cañete". Se aplicó el método cuantitativo, descriptivo-correlacional y transversal. Para obtener la información, utilizaron un cuestionario en 40 colaboradores de la municipalidad. Los resultados indicaron que 43% de los participantes calificó de buena la gestión administrativa, 50% evaluó la gestión por competencias como favorable, 67% consideró el ambiente laboral de orden positivo y 45% encontró

desfavorables los criterios para evaluar el desempeño del trabajo. Concluyeron que la gestión administrativa eficiente favorece significativamente la optimización de la gestión por competencias del RRHH, impulsando un mejor rendimiento y desarrollo organizacional.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión por competencias

Según con Alles (2006), el enfoque de GC se centra en identificar, desarrollar y gestionar las competencias esenciales para el éxito de una organización. Este modelo define las competencias, tanto en habilidades como en conocimientos, actitudes y comportamientos, que los empleados deben tener para realizar sus tareas de manera eficiente y apoyar la obtención de las metas institucionales. Esto hace que sea más fácil hacer coincidir las habilidades de las personas con los requisitos organizacionales, mejorando procesos como seleccionar, evaluar, desarrollar y retener talento, y garantizar una alineación más estrecha entre el desempeño individual y los objetivos de la empresa.

El enfoque organizacional se centra en maximizar las habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados para lograr los objetivos organizacionales. Este método se centra en la evaluación y el desarrollo continuo de los recursos humanos, asegurando que las capacidades individuales se ajusten a las necesidades de la organización. Su objetivo es mejorar el desempeño laboral, aumentar la productividad y garantizar que las competencias de los empleados coinciden con los requisitos laborales (Rodríguez et al., 2021).

Un modelo basado en competencias garantiza que las habilidades de las personas estén alineadas con los objetivos de la organización, garantiza que los esfuerzos individuales contribuyan eficazmente al logro de los objetivos y mejoren el desempeño general de los individuos y las organizaciones. Este enfoque mejora las capacidades de los empleados, promueve la retención del talento y aumenta la satisfacción laboral, lo cual es importante para las organizaciones que desean seguir siendo competitivas y adaptarse a los cambios continuos del entorno económico (Santos, 2022).

Aybar y América (2023) enfatizan que la gestión de competencias implica tomar decisiones basadas en las habilidades actuales que se requieren enfatizando en las áreas de aprendizaje y las dificultades para adquirir nuevas competencias. Desde esta visión, el conocimiento del capital humano se convierte en una herramienta clave para construir una lógica organizacional orientada al saber y hacer.

El modelo de Alles ha cobrado gran importancia en las organizaciones públicas y privadas en las últimas décadas y es considerado una herramienta de gestión innovadora. Si bien no tiene un origen único ni específico, su desarrollo es resultado de muchos aportes a lo largo del tiempo (Castillo, 2021). Uno de los principales teóricos para la conceptualización de las competencias fue David McClelland en 1973, quien las definió como “capacidades” o características específicas de una persona para funcionar en el lugar de trabajo. A través de su estudio de la motivación humana, McClelland sentó las bases de lo que llamó el “enfoque basado en competencias”, traduciendo los principios del enfoque conductual a un contexto empresarial (Climént, 2017).

Se centra en identificar, evaluar y desarrollar las destrezas que los empleados necesitan para realizar adecuadamente su trabajo. Según Morin y McClelland, abarca incluye no sólo el conocer y el hacer sino también el ser, es decir, las características personales necesarias para una acción eficaz. La adecuada implementación del modelo fortalece el talento humano y contribuye a mejorar el desempeño y la eficiencia organizacional y el rumbo estratégico (Vilca, 2023).

Procedimentalmente, la GC incluye cuales son los procedimientos, políticas y actividades a ejecutar en cada puesto de trabajo. También, su desarrollo tiene como pretensión la adquisición y desarrollo de competencias técnicas y actitudinales para obtener un mejor desempeño profesional. El modelo incluye un proceso riguroso para reclutar, seleccionar y contratar con criterios éticos, transparencia, méritos y equidad. Además, profesa la realización de inducciones y capacitaciones continuas para los empleados (Navarro, 2023).

2.2.1.1. Definición de competencias

Las competencias son características internas de la persona vinculadas con buen y eficaz desempeño laboral. Comprende atributos del trabajador que de no poseerlos afecta el éxito profesional. Estos pueden ser desarrollados, mejorados y se evalúan para determinar el rendimiento del trabajador (Alles, 2009). El proceso de adquisición se facilita a través de capacitación y retroalimentación. Tales prácticas contribuyen a la selección y uso efectivo más efectivo de las habilidades y habilidades individuales de los empleados (Guzmán et al., 2020).

Chiavenato (2019), la define como el saber ser, conocer, hacer y convivir en relación con el desempeño eficaz en el trabajo, integrando aspectos técnicos y

conductuales. Las competencias también incluyen aprendizajes y rasgos personales, y están influenciadas por el entorno social y profesional de la persona. Según Vásquez et al. (2021), las competencias esenciales, definidas por cada organización, son elementales para satisfacer las demandas de los grupos de interés y pueden ofrecer ventajas estratégicas significativas, fortaleciendo la posición de la empresa.

2.2.1.2. Modelo de gestión por competencias según Alles

El modelo de GC presentado por Alles (2009) identifica, desarrolla y gestiona los haceres indispensables; a fin de que el empleado desempeñe el trabajo eficazmente en la organización. Según Guzmán et al. (2020) y Pacheco (2021), los elementos clave de este enfoque incluyen:

- a. Identificación de competencias individuales y técnicas específicas del área, con el propósito de analizar en profundidad los saberes, destrezas y comportamientos de cada trabajador.
- b. Evaluación inicial y continua de competencias para determinar el nivel actual y su crecimiento a lo largo del tiempo.
- c. Desarrollo de competencias, implementado planes de capacitación y desarrollo con el propósito de la formación en el puesto de trabajo, fomentar oportunidades de aprendizaje continuo y promover una cultura organizacional orientada al crecimiento profesional y personal.
- d. La gestión de talento requiere fijar objetivos claros, ofrecer retroalimentación constante, y llevar a cabo evaluaciones de desempeño que coincidan con las competencias y metas personales del trabajador, en línea con las necesidades estratégicas de la organización.

e. Integración con otros procesos de RRHH: reclutamiento y selección del capital humano con las destrezas requeridas en el trabajo, compensación y beneficios: reconociendo y recompensando el desarrollo y la aplicación efectiva del desempeño del empleado.

2.2.1.3. Gestión por competencias en los recursos humanos

Al implementar un modelo de gestión, se deben seguir estos pasos: seleccionar al personal, realizar entrevistas centradas en competencias, llevar a cabo evaluaciones específicas para cada área, valorar el potencial, planificar y ofrecer capacitaciones, analizar y describir los puestos de trabajo, proporcionar formación y entrenamiento, desarrollar el potencial del recurso humano, evaluar el desempeño, realizar evaluaciones 360 grados, y gestionar las compensaciones (Ladino y Ladino, 2023).

2.2.1.4. Ventajas del modelo de gestión por competencias

Según Hernández et al. (2021), la GC de Allen ofrece múltiples beneficios que favorecen la efectividad organizacional. Entre estos beneficios se encuentran:

a. Mejora en el desempeño laboral al conocer y desarrollar las destrezas claves de cada puesto, incrementando el desempeño laboral de los empleados.

b. Alineación con los objetivos estratégicos asegurar que las habilidades de los empleados estén en consonancia con las metas empresariales, facilitando así, los objetivos a largo plazo.

c. Promoción del crecimiento profesional continuo mediante la oferta de oportunidades de capacitación y crecimiento, permitiendo a los empleados adquirir y perfeccionar sus habilidades.

- d. Implementación de sistemas de monitoreo constante, aportando reconocer a los empleados sus fortalezas y debilidades, promoviendo mejora continua.
- e. Incremento de la motivación y satisfacción al hacerles sentir más capacitados y valorados por la organización.
- f. Fomenta la adaptabilidad y flexibilidad en la organización, lo que permite a la empresa reaccionar de manera más eficaz a los cambios y exigencias del mercado.
- g. Al dirigir adecuadamente las habilidades laborales del capital humano, se reduce la rotación de personal, ya que los empleados perciben oportunidades de crecimiento y avance dentro de la empresa.

2.2.1.5. Limitaciones del modelo de gestión por competencias

Las limitaciones del modelo de GC de Allen, según Cornejo (2023), incluyen:

- a. Rigidez del modelo: el enfoque rígido del modelo puede no adaptarse bien a las diversas culturas organizacionales y a las necesidades específicas de diferentes sectores.
- b. Sobrecarga de competencias: la identificación y desarrollo de una extensa lista de competencias puede resultar en una sobrecarga para los empleados y complicar su implementación efectiva.
- c. Falta de flexibilidad: el modelo puede no ofrecer suficiente acomodación al cambio rápido en el ambiente de trabajo laboral y la demanda del mercado.
- d. Costos elevados: la implementación y mantenimiento del modelo pueden ser costosos, especialmente para las Pyme.
- e. Evaluación subjetiva: lo que puede llevar a inconsistencias y sesgos en la gestión del desempeño.

f. Resistencia al cambio: los empleados y la gerencia pueden mostrar resistencia a adoptar el modelo debido a la percepción de que implica un giro significativo en el modo de cómo se gestiona la competencia y desempeño.

2.2.1.6. Dimensiones de la gestión por competencia

Alles (2006), señala que es habitual que las organizaciones asignan roles a empleados que poseen las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios. No obstante, a veces los puestos se ocupan por empleados sin el perfil profesional adecuado. Para resolver esta situación, la organización debe implementar un proceso de selección exhaustivo que contemple tres dimensiones de competencias: cardinales, gerenciales y específicas de cada área.

Dimensión competencias cardinales

Son todas las destrezas fundamentales que los miembros de la empresa deben poseer, sin importar su puesto o nivel jerárquico. Son cruciales para formar la cultura organizacional y para el éxito y crecimiento de la empresa, ya que reflejan los valores y principios esenciales de la organización (Allen, 2006).

Estas habilidades deben estar claramente definidas y comunicadas a todos los integrantes de la organización. Su desarrollo debe ser respaldado por procesos de selección, formación y evaluación del desempeño. Generalmente incluyen habilidades y cualidades como: moral profesional, orientación al cliente, trabajo en equipo, comunicación asertiva y el atributo de ajustarse al cambio (Hoil et al., 2023).

Dimensión competencias gerenciales

Las competencias gerenciales comprenden una variedad de conceptos, actitudes y comportamientos para que los líderes desempeñen sus roles de manera efectiva. Estas

son determinantes para un desempeño gerencial exitoso y eficiente con cultura de valor en la empresa (Alles, 2006).

Se agrupan en diversas categorías, que incluyen según Hernández et al. (2021):

- a. Competencias de liderazgo relacionadas con la capacidad de incentivar y dirigir a los trabajadores para alcanzar metas compartidas.
- b. Competencias de gestión de personas para manejar y desarrollar al personal, promover equipos de trabajo y resolución de conflictos en un entorno positivo.
- c. Competencias de gestión del cambio para liderar y gestionar procesos de cambio organizacional, adaptarse a nuevas circunstancias y fomentar la innovación.
- d. Competencias orientadas a resultados para centrarse en la consecución de metas y logros, y garantizar la calidad de los resultados.
- e. Competencias de comunicación para transmitir información de manera clara y efectiva.
- f. Competencias de planificación y organización para planificar actividades, establecer prioridades, gestionar el tiempo y organizar recursos de manera eficiente.
- g. Competencias de análisis y solución de problemas para identificar problemas, analizar información, generar alternativas y tomar decisiones informadas.

Dimensión competencias por área

Estas competencias comprenden habilidades, conocimientos y comportamientos específicos requeridos para actuar efectivamente en una determinada área funcional o de especialización dentro de una organización. Estas competencias están alineadas con capacidades individuales, objetivos y requerimientos estratégicos del área o departamento en cuestión (Alles, 2006).

Para que, sea efectiva la implementación en la organización, es necesario cumplir con ciertas condiciones: 1) debe ser aplicable y ejecutarse en el momento oportuno; 2) debe ser comprensible para todos los niveles de la organización; 3) debe ser útil y confiable; y 4) debe ser fácil de gestionar. Estos criterios son fundamentales para asegurar el éxito del proceso de implementación del sistema de competencias (Hoil et al., 2023).

2.2.1.7. Teoría de la gestión por competencia

El enfoque teórico de la GC se basa en reconocer y potenciar las habilidades esenciales para un desempeño óptimo en los distintos roles de una organización. Este enfoque incluye reconocer competencias críticas, evaluar las habilidades de los empleados, emplear herramientas de evaluación de desempeño, realizar retroalimentación integral de 360 grados y fomentar la autoevaluación. Además, promueve el desarrollo a través de planes personalizados, capacitación continua y oportunidades de aprendizaje en el ambiente laboral (Suárez et al., 2020).

Desde un enfoque teórico, es fundamental que las competencias se alineen con las estrategias organizacionales, asegurando que estén directamente relacionadas con los objetivos que la organización busca alcanzar. Esto implica utilizar un marco integral que permita identificar, aplicar y evaluar las habilidades necesarias para el éxito organizacional (Zurita et al., 2022).

2.2.2. Gestión administrativa

Se caracteriza por estructurar y optimizar los recursos institucionales para alcanzar efectividad, eficiencia y productividad en los objetivos organizacionales. Una

administración adecuada es clave para lograr la máxima eficiencia y competitividad (Perea y Rojas, 2019).

La organización se define como un proceso administrativo que implica asignar responsabilidades y distribuir recursos entre equipos o departamentos. Además de los elementos tangibles, incluye la creación de espacios que incentiven la creatividad en la era actual. Este proceso también involucra la planificación de tareas por parte de gerentes o líderes, quienes son responsables de cumplir con los objetivos planteados (Chiavenato, 2019).

La gestión administrativa (GA) es un proceso estructurado esencial para el desarrollo de las empresas, compuesto por cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección y control. Su importancia radica en su contribución al crecimiento económico y social de la organización, apoyando tanto el bienestar de los empleados como la adaptación empresarial a los cambios (Galarza et al., 2020). En el ámbito público, la GA eficiente mejora el desempeño laboral y promueve el bienestar del personal al alinearse con los objetivos estratégicos organizacionales (Morales et al., 2020).

En el ámbito de los empleados públicos, la gestión administrativa (GA) cobra especial relevancia, ya que estas instituciones deben cumplir con servicios esenciales del Estado. La adecuada planificación y organización facilitan la anticipación y respuesta a desafíos sociales y económicos, mientras que la dirección alinea el trabajo de los empleados con los objetivos públicos. El control permite supervisar y ajustar procesos, promoviendo eficiencia y transparencia. Así, un modelo administrativo efectivo impulsa la mejora continua en el desempeño y profesionalismo de los

empleados públicos, fortaleciendo su capacidad para atender las necesidades ciudadanas (González, 2022).

2.2.2.1. Importancia del proceso de gestión administrativa

La perspectiva de Wesh et al. (2005) subraya la importancia de coordinar actividades independientes mediante una estructura organizada y supervisada. Este proceso se desarrolla en fases como la planificación, organización y control del personal, promoviendo una interacción armoniosa y una coordinación eficaz hacia los objetivos organizacionales. Además, resulta fundamental que las instituciones ofrezcan a los empleados las herramientas necesarias para enfrentar desafíos, creando un ambiente laboral satisfactorio que impulse su desarrollo continuo.

2.2.2.2. Dimensiones de la gestión administrativa

La administración eficaz en las empresas se enfoca en coordinar y optimizar el capital humano para cumplir con los objetivos estratégicos. Comprende dimensiones clave del proceso administrativo, como la planificación, organización, dirección y control (Chiavenato, 2019).

Dimensión Planeación

La planificación se centra en definir metas y las acciones requeridas para lograrlas, seleccionando tanto los objetivos como los métodos adecuados, teniendo en cuenta los recursos disponibles y el contexto interno y externo de la organización (Chiavenato, 2019).

Carmona (2023) describe la planificación como un proceso metódico y consciente que implica establecer metas y formular estrategias para alcanzarlas. Incluye

la previsión de escenarios futuros, la toma de decisiones sobre la asignación de recursos y la coordinación de acciones para lograr resultados de manera eficaz y eficiente.

Dimensión Organización

Para Chiavenato (2019), una organización se describe como un sistema coordinado en el que las personas colaboran para lograr objetivos compartidos. Esta definición destaca tanto la estructura formal como la informal que orienta las actividades y relaciones dentro de cualquier institución, sea cual sea, su forma de organización.

Por otro lado, Pérez et al. (2022), definen a la organización como una estructura formal y ordenada creada para alcanzar objetivos específicos en coordinación con el capital humano, financiero y material. Se distingue por la existencia de roles claramente definidos, jerarquías establecidas, y procedimientos normativos que regulan su funcionamiento interno. De esta manera, la organización aporta la dirección necesaria para poder planear, ejecutar, controlar, y evaluar las tareas tanto administrativas como operativas de cualquier entidad, ya sea pública o privada.

Dimensión Dirección

La dirección implica motivar e influir en los empleados para que participen activa y comprometidamente en la prosecución de las metas de la organización empresarial. Este proceso conlleva la coordinación de recursos humanos y materiales a través de las funciones de planificación, organización, liderazgo y control, con el propósito de alcanzar las metas de forma eficaz y eficiente (Chiavenato, 2019).

Según, Alejandría et al. (2023), la dirección es una parte fundamental del proceso administrativo, centrada en gestionar las relaciones humanas dentro de las

organizaciones. Su relevancia se encuentra en ejecutar lo planificado y organizado a través de los empleados, esenciales para el funcionamiento de la entidad. Dirigir a las personas implica comprender tanto su comportamiento individual como las dinámicas de los equipos.

Dimensión Control

El control, según Chiavenato (2019), es la capacidad de gerentes y supervisores para dirigir, coordinar y evaluar el desempeño de los empleados, asegurando que se cumplan los objetivos organizacionales mediante la supervisión del trabajo y la implementación de políticas. Para Alejandría et al. (2023), el control es el último paso en el proceso administrativo, evaluando la efectividad y eficiencia de los resultados en relación con las metas establecidas. Este proceso debe ser continuo, no solo al final de un período, para corregir deficiencias administrativas de manera oportuna.

2.2.2.3. Teoría de la gestión administrativa

Chiavenato (2019), destaca la importancia de integrar el capital humano, adaptarse al cambio, mantener una ética empresarial y utilizar la tecnología para mejorar el desempeño organizacional en un entorno competitivo. Su teoría se basa en principios modernos de la administración, enfocándose en gestionar adecuadamente los recursos humanos y proponiendo un enfoque sistemático y orientado a resultados, donde la eficiencia y eficacia del proceso son claves para el éxito organizacional.

La teoría reconoce la importancia de que la organización se adapte constantemente a un entorno externo dinámico y competitivo. Esto implica la capacidad de innovar, anticipar cambios y ajustar estrategias de manera proactiva. Además, hace énfasis en la gestión ética y socialmente responsable, donde las decisiones

administrativas no solo busquen el beneficio económico, sino también el impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente y promueve la adopción de tecnologías y métodos de gestión modernos que faciliten la operatividad, eficiencia y toma de decisiones basadas en datos (Pérez et al., 2022).

2.3. Formulación de hipótesis

2.3.1 Hipótesis general

H1: La gestión por competencias se relaciona significativamente con la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024.

Ho: La gestión por competencias no se relaciona significativamente con la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024.

2.3.2 Hipótesis específicas

H1: Las competencias cardinales se relacionan significativamente con la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024.

Ho: Las competencias cardinales no se relacionan significativamente con la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024.

H1: Las competencias gerenciales se relacionan significativamente con la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024.

Ho: Las competencias gerenciales no se relacionan significativamente con la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024.

H1: Las competencias por área se relacionan significativamente con la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024.

H0: Las competencias por área no se relacionan significativamente con la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Método de la investigación

Empleó la metodología hipotética-deductiva, que consiste en definir y analizar conceptos a través de varias etapas. Este enfoque permite pasar de afirmaciones generales a detalles más concretos, logrando una comprensión más precisa mediante la recopilación de datos empíricos. Es fundamental para validar las hipótesis con evidencia práctica obtenida a partir de la investigación científica (Hernández & Mendoza, 2018).

3.2 Enfoque de la investigación

Se orientó hacia la recopilación de datos cuantitativos, con la finalidad de evaluar la hipótesis y realizar el análisis estadístico permitiendo identificar patrones de comportamiento y evaluar teorías (Hernández & Mendoza, 2018).

3.3 Tipo de investigación

La investigación se consideró básica, con el objetivo de ampliar el conocimiento sobre la gestión administrativa y la gestión por competencia. Según Vizcaíno et al. (2023), se enfoca en examinar propiedades, estructuras y relaciones para formular y validar teorías, hipótesis o leyes.

3.4 Diseño de la investigación

Fue no experimental, ya que se observaron situaciones existentes sin intervención, ni manipulación de las variables por el investigador (Hernández &

Mendoza, 2018).

Fue de corte transversal, que se caracteriza por observar y analizar datos en un solo punto en el tiempo. No implica un seguimiento a lo largo del tiempo, sino que se enfoca en evaluar la situación tal como se presenta en un momento específico, permitiendo obtener una instantánea de las variables y sus relaciones en ese instante (Vizcaíno et al., 2023).

El nivel fue correlacional-descriptivo, enfocado en la descripción e identificación de las características del fenómeno y en examinar las relaciones entre diferentes variables. Este tipo de estudio no solo describe cómo son o cómo se comportan las variables en un momento dado, sino que también busca identificar si existe alguna relación entre ellas sin establecer causalidad (Hernández & Mendoza, 2018).

3.5 Población, muestra y muestreo

Población. La población está constituida por 150 trabajadores que ejercen funciones en el área administrativa de la municipalidad de Independencia. La población comprende la totalidad de todos los sujetos u objetos a propósito de la investigación (Arias, 2012).

Muestra. La muestra fue calculada con la fórmula de poblaciones finitas, haciendo uso de un muestreo probabilístico. De acuerdo a Hernández & Mendoza (2018), la muestra es un segmento o subconjunto de la población del que se extrae información relevante para desarrollar la investigación.

Para realizar el cálculo se tuvo en cuenta la siguiente formula:

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

Siendo:

Z= el nivel de confianza 95% (1.96)

N= la población 150

p= la probabilidad del éxito (0.5)

q= la probabilidad del fracaso (0.5)

e= error de 0.05

Se obtuvo:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 150}{0.05^2 * (150 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 108 \text{ participantes}$$

Muestreo

El muestreo empleado fue el método probabilístico de selección aleatoria simple, lo que garantiza que cada elemento tenga una probabilidad igual de ser incluido en la muestra (Hernández & Mendoza, 2018).

Criterios de selección

Criterios de inclusión

- ✓ Profesionales que laboran en el área administrativa de la municipalidad de Independencia
- ✓ Profesionales con contrato en calidad de nombrado
- ✓ Profesionales que tenga 2 o más años laborando
- ✓ Profesionales que firmen el consentimiento informado

Criterios de exclusión

- ✓ Profesionales que se encuentren con licencia por enfermedad o vacaciones en el momento de aplicar el cuestionario.

3.6. Variables y operacionalización

Tabla 1

Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Escala valorativa (niveles y rangos)
Variable 1: Gestión por competencia	Conjunto de acciones estratégicas y tácticas que permiten a una organización asegurar la presencia de las competencias necesarias para el logro de sus objetivos y metas (Alles, 2007).	La variable será medida por competencias cardinales, competencias gerenciales y competencias específicas por área (Aliaga y Jiménez, 2021). Con un total de 30 ítems en una escala tipo Likert del 1 al 5.	Competencias cardinales Competencias gerenciales Competencias por área	Compromiso Calidad de trabajo Integridad Innovación Ética Liderazgo para el cambio Pensamiento estratégico Desarrollo de las personas Desarrollo del equipo Orientación al usuario Impacto Comunicación Iniciativa Autonomía Confianza en sí mismo	Ordinal	En función al baremo con los puntajes: Deficiente 30-70 Poco eficiente 71-110 Eficiente 111-150
Variable 2: Gestión administrativa	Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos establecidos de manera eficiente y eficaz (Chiavenato, 2019).	La gestión administrativa se operacionaliza a través de las dimensiones planificación, organización, dirección y control (Chiavenato, 2019). Con un total de 32 ítems en una escala tipo Likert del 1 al 5.	Planeación Organización Dirección Control	Misión Objetivos Cronograma Presupuesto Modelo organizacional Organigrama Componentes Condicionantes Trabajador Motivación Comunicación Clima laboral Estándares de desempeño Evaluación de desempeño Medidas correctivas	Ordinal	En función al baremo con los puntajes: Deficiente 32-75 Poco eficiente 76-117 Eficiente 118-160

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Técnica

Se utilizó la encuesta, que es apropiada para recopilar datos cuantitativos, ya que facilita la obtención de información estructurada y uniforme sobre los encuestados, con el propósito de generar datos numéricos (Hernández & Mendoza, 2018).

3.7.2. Descripción de instrumentos

Cuestionario para la variable 1: Gestión por competencia

El cuestionario fue construido por la investigadora, estructurado por tres dimensiones y consta de 30 Ítems. Los cuales se distribuyeron de la siguiente manera: Dimensión 1: Competencias cardinales (10 ítems), Dimensión 2: Competencias gerenciales (8 ítems) y Dimensión 3: Competencias por área (12 ítems). Las respuestas a los ítems corresponden a una escala Likert con las opciones: Nunca= 1, Casi nunca= 2, A veces= 3, Casi siempre= 4 y Siempre= 5. Los niveles o rangos se midieron con un baremo en función a las puntuaciones de la variable como: Deficiente 30 a 70, Poco eficiente: 71 a 110 y Eficiente: 111 a 150.

Cuestionario para la variable 2: Gestión administrativa

El instrumento de medición fue construido por la investigadora, constituido por 32 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: Planeación con 8 ítems, Organización con 10 ítems, Dirección con 8 ítems y Control con 6 ítems. Las respuestas a los ítems responden a una escala tipo Likert con las opciones: (1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) Siempre. Los rangos o niveles fueron medidos con un baremo en función a las puntuaciones de la variable como: Deficiente 32 a 75, Poco eficiente: 76 a 117 y Eficiente: 118 a 160.

3.7.3. Validación

El proceso de evaluación del instrumento se realizó con 5 evaluadores o jueces expertos relacionado con la especialidad, los evaluadores cuentan con grados de maestro y/o doctor en: Gestión pública, gestión pública y gobernabilidad, gobierno y alta gerencia pública local, investigación universitaria y consultor en el campo del sector público y privado. Para calcular la validez, se utilizó la V de Aiken; ya que permite evaluar la relevancia de los ítems para el área de contenido según las calificaciones de los jueces (de 0 a 1). Además, los criterios de evaluación que se tuvieron en cuenta fueron: la pertinencia, relevancia y claridad (véase la Tabla 2).

Tabla 2

Coefficiente de V de Aiken

Variable	Criterio	Cantidad de preguntas	V de Aiken
Gestión por competencias	Pertinencia	30	1.00
	Relevancia	30	1.00
	Claridad	30	1.00
Gestión administrativa	Pertinencia	32	1.00
	Relevancia	32	1.00
	Claridad	32	1.00

Como puede verse en la tabla anterior, la puntuación promedio de Aiken V para cada grupo de preguntas es 1,00. Con base en el coeficiente V de Aiken, se concluye que esta herramienta es adecuada para ser utilizada en los trabajadores de la Municipalidad de Independencia, para medir la relación entre gestión por competencias y gestión administrativa.

3.7.4 Confiabilidad

Para analizar los datos obtenidos de la muestra, considerando las variables de estudio, se procedió a determinar la confiabilidad del instrumento con una prueba piloto, haciendo uso del estadístico Alfa de Cronbach. En la investigación se realizó la prueba piloto con 30 trabajadores que ejercen funciones en la municipalidad de Independencia, Lima - Perú. La tabla 3 muestra los resultados obtenidos en la prueba de confiabilidad para cada variable.

Tabla 3

Confiabilidad de Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad		
Variabes/Dimensiones	Alfa de Cronbach	Nº de ítems
Gestión por competencias	0,921	30
Competencias cardinales	0,795	10
Competencias gerenciales	0,897	8
Competencias por área	0,873	12
Gestión administrativa	0,943	32
Planeación	0,797	8
Organización	0,877	10
Dirección	0,848	8
Control	0,733	6

El coeficiente Alfa de Cronbach calculado para la variable "gestión por competencias" fue de 0.921, lo que indica una fiabilidad del 92.1%. En cuanto a la variable "gestión administrativa," el valor obtenido fue de 0.943, equivalente a un 94.3% de fiabilidad. Estos resultados evidencian en ambos casos un nivel alto de confiabilidad, indicando que los instrumentos utilizados poseen una sólida consistencia interna.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Para la recolección de datos se llevó a cabo un proceso estructurado que garantizó la obtención de información confiable y relevante. Se solicitó la autorización a Municipalidad de Independencia para poder encuestar a los trabajadores; asimismo se coordinó un cronograma de visitas para aplicar las encuestas de manera presencial a los trabajadores del área administrativa.

Teniendo la autorización, en un primer momento se llevó a cabo una prueba piloto a 30 participantes, para evaluar la confiabilidad del instrumento, respetando los horarios laborales de los participantes. Luego la recolección de datos de la muestra se realizó en dos sesiones, iniciando el primer día con la aplicación de encuestas a 38 empleados en un lapso de tres horas. El segundo día se continuó con la aplicación de encuestas, destinando ocho horas para completar el proceso. Cada participante tuvo un tiempo máximo de 30 minutos para responder el cuestionario.

Posteriormente, se realizó una revisión exhaustiva de los cuestionarios con el fin de detectar posibles inconsistencias y garantizar la calidad de los datos. Para luego trasladar toda la información recopilada en una base de datos de Excel, y trasladada al programa SPSS Vs. 27, donde se desarrolló todo el procesamiento de información y cumplir con los objetivos planteados.

Fue empleada la estadística descriptiva como técnica para procesar y analizar los datos. Mediante ella, se pudo organizar, presentar y describir la información en tablas de frecuencias, para lo cual se hizo uso de la escala valorativa presentada en la operacionalización de variables, la cual fue construida con los baremos de cada variable y dimensión en base a las puntuaciones.

Además, se usó la estadística inferencial como método y procedimiento que demostraron mediante deducción hipotética las características de la población estadística. Los métodos estadísticos empleados para verificar la hipótesis, fue evaluar primeramente la distribución normal de los datos, dado que para la contratación de hipótesis se trabajó con las puntuaciones obtenidas en cada variable y dimensión, para lo cual se utilizó la prueba estadística de *Kolmogorov-Smirnov*, con el fin de seleccionar el estadígrafo adecuado para evaluar la relación de las variables. Resultando que los datos no siguen una distribución normal se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman (Hernández & Mendoza, 2018).

3.9. Aspectos éticos

Se consideraron los criterios éticos: autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia para proteger a los participantes en la investigación. Además, se proporcionó a cada participante un documento de consentimiento como evidencia de su aceptación.

Principio de Autonomía

Se refiere a ser independiente y libre de intimidación, con respeto y capacidad para elegir libremente. En este estudio, se aplicaron al abordar al profesional que trabaja en el área de administración de la municipalidad Independencia. Se contó con su consentimiento informado como documento que respalde su autorización para llevar a cabo la encuesta.

Principio de Beneficencia

Implica evitar causar daño a los demás y asegura que el investigador se responsabilice del bienestar físico, mental y social de los participantes. Se ofreció a los involucrados información clara y detallada sobre el estudio, así como sobre los

beneficios potenciales derivados de la investigación.

Principio de No Maleficencia

Se enfoca en evitar causar daño, asegurando que la protección del bienestar del participante sea una prioridad para el investigador. Se garantizó que cada participante fuese informado de que su participación no conlleva riesgos para su bienestar laboral

Principio de Justicia

Exige que el investigador distribuya de manera justa tanto los riesgos como los beneficios del estudio, evitando que un grupo de personas corra riesgos para el beneficio exclusivo de otro. Los participantes fueron tratados con respeto e igualdad, sin favoritismos.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Resultados

4.1.1. Análisis descriptivo de resultados

La técnica de análisis descriptivo se empleó para examinar todos los datos para la elaboración y presentación en forma de tablas de frecuencia y porcentajes, acompañados de gráficos para ayudar en la interpretación intuitiva de la información.

Variable 1: Gestión por competencias

Tabla 4

Niveles de la gestión por competencias y sus dimensiones

Nivel	Competencias cardinales		Competencias gerenciales		Competencias por área		Gestión por competencias	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	0	0.0%	2	1.9%	2	1.9%	1	0.9%
Poco eficiente	19	17.6%	22	20.4%	11	10.2%	10	9.3%
Eficiente	89	82.4%	84	77.8%	95	88.0%	97	89.8%
Total	108	100%	108	100%	108	100%	108	100%

Interpretación: En la tabla 4, permite observar el nivel de percepción de los trabajadores encuestados que ejercen funciones en la municipalidad en relación con la variable 1 y sus dimensiones. Un 89.8% de los encuestados manifiesta que existe un nivel eficiente en la GC. Asimismo, un 82.4% considera que hay un nivel eficiente de competencias cardinales. De igual manera, existe un nivel eficiente con relación a las

competencias gerenciales (77.8%) y competencias por área (88%).

Variable 2: Gestión administrativa

Tabla 5

Niveles de la gestión administrativa y sus dimensiones

Nivel	Planeación		Organización		Dirección		Control		Gestión administrativa	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	7	6.5%	4	3.7%	4	3.7%	3	2.8%	4	3.7%
Poco eficiente	24	22.2%	28	25.9%	16	14.8%	1	0.9%	17	15.7%
Eficiente	77	71.3%	76	70.4%	88	81.5%	104	96.3%	87	80.6%
Total	108	100%	108	100%	108	100%	108	100%	108	100%

Interpretación: En la tabla 5 muestra que la percepción de los trabajadores encuestados que ejercen funciones en la municipalidad, en relación con la variable 2 y sus dimensiones. Un 80.6% de los encuestados manifiesta que existe un nivel eficiente en la GA. Asimismo, un 71.3% considera que hay un nivel eficiente de planeación. Además, se evidencia un nivel eficiente con relación a la organización (70.4%), la dirección (81.5%) y el control (96.3%).

Tabla 6

Tabla cruzada de la gestión por competencias y la gestión administrativa

Gestión por competencias	Nivel		Gestión administrativa			Total
			Deficiente	Poco eficiente	Eficiente	
	Deficiente	Recuento	1	0	0	1
		% del total	0.9%	0.0%	0.0%	0.9%
	Poco eficiente	Recuento	2	7	1	10
		% del total	1.9%	6.5%	0.9%	9.3%
	Eficiente	Recuento	1	10	86	97
		% del total	0.9%	9.3%	79.6%	89.8%
Total	Recuento	4	17	87	108	
	% del total	3.7%	15.7%	80.6%	100.0%	

Interpretación: la tabla 6, muestra la distribución de los niveles de gestión percibidos por los trabajadores que ejercen funciones en la Municipalidad de Independencia.

Donde, un 79.6% de los encuestados señala que, para un nivel eficiente de gestión por competencias, existe un nivel eficiente de GA.

Tabla 7

Tabla cruzada de las competencias cardinales y la gestión administrativa

Nivel		Gestión administrativa			Total	
		Deficiente	Poco eficiente	Eficiente		
Competencias cardinales	Poco eficiente	Recuento	4	8	7	19
		% del total	3.7%	7.4%	6.5%	17.6%
	Eficiente	Recuento	0	9	80	89
		% del total	0.0%	8.3%	74.1%	82.4%
Total		Recuento	4	17	87	108
		% del total	3.7%	15.7%	80.6%	100.0%

Interpretación: en la tabla 7, se percibe la distribución de los niveles de las competencias cardinales percibidos por los trabajadores que ejercen funciones en la Municipalidad de Independencia. Donde, un 74.1% de los encuestados señala que, para un nivel eficiente de competencias cardinales, existe un nivel eficiente de GA.

Tabla 8

Tabla cruzada de las competencias gerenciales y la gestión administrativa

Nivel		Gestión administrativa			Total	
		Deficiente	Poco eficiente	Eficiente		
Competencias gerenciales	Deficiente	Recuento	2	0	0	2
		% del total	1.9%	0.0%	0.0%	1.9%
	Poco eficiente	Recuento	1	9	12	22
		% del total	0.9%	8.3%	11.1%	20.4%
	Eficiente	Recuento	1	8	75	84
		% del total	0.9%	7.4%	69.4%	77.8%
Total		Recuento	4	17	87	108
		% del total	3.7%	15.7%	80.6%	100.0%

Interpretación: asimismo, la tabla 8, señala la distribución de los niveles de las

competencias gerenciales percibidos por los trabajadores que ejercen funciones en la Municipalidad de Independencia. Donde, un 69.4% de los encuestados dice que la gestión de competencias gerenciales es deficiente; lo que permite inferir que, para un nivel eficiente de competencias gerenciales, existe un nivel eficiente de GA.

Tabla 9

Tabla cruzada de las competencias por área y la gestión administrativa

Nivel		Gestión administrativa			Total	
		Deficiente	Poco eficiente	Eficiente		
Competencias por área	Deficiente	Recuento	2	0	0	2
		% del total	1.9%	0.0%	0.0%	1.9%
	Poco eficiente	Recuento	0	8	3	11
		% del total	0.0%	7.4%	2.8%	10.2%
	Eficiente	Recuento	2	9	84	95
		% del total	1.9%	8.3%	77.8%	88.0%
Total	Recuento	4	17	87	108	
	% del total	3.7%	15.7%	80.6%	100.0%	

Interpretación: además, en la tabla 9, se muestra, la distribución de los niveles de las competencias por área percibidos por los trabajadores que ejercen funciones en la Municipalidad de Independencia. Donde, un 77.8% de los encuestados señala que, para un nivel eficiente de competencias por área, existe un nivel eficiente de GA.

4.1.2. Prueba de hipótesis

Prueba de normalidad

La prueba de normalidad se aplicó para comprobar si los datos se distribuían normalmente, determinando el tipo de análisis estadístico (paramétrico o no paramétrico) a utilizar en el estudio. En este sentido se usó el estadístico de Kolmogorov-Smirnov con un nivel de confianza del 5% planteándose las siguientes hipótesis.

$H_a = p < 0.05$ Los datos no tienen un comportamiento de distribución normal

$H_o = p > 0.05$ Los datos tienen un comportamiento de distribución normal

Tabla 10

Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

Variables y dimensiones	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Competencias cardinales	0.501	108	0.000
Competencias gerenciales	0.473	108	0.000
Competencias por área	0.516	108	0.000
Gestión por competencia	0.525	108	0.000
Planeación	0.434	108	0.000
Organización	0.433	108	0.000
Dirección	0.487	108	0.000
Control	0.538	108	0.000
Gestión administrativa	0.482	108	0.000

Los resultados de la prueba de normalidad se presentan en la tabla 10. La variable gestión de competencias alcanzó un valor de 0.525 con un nivel de significancia de 0.000, y en la gestión administrativa el valor fue de 0.482 y una significancia de 0.000. Dado que el valor p es inferior a 0,05, puede deducirse que los datos del estudio no se ajustan a una distribución normal. En consecuencia, la hipótesis-correlación se determina utilizando el estadístico no paramétrico Rho de Spearman.

Hipótesis general

H1: La gestión por competencias se relaciona significativamente con la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024.

H0: La gestión por competencias no se relaciona significativamente con la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024.

Regla de decisión:

$$p \geq \alpha \rightarrow \text{se acepta la hipótesis nula } H_0$$

$p < \alpha \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula H_0

Tabla 11

Prueba de hipótesis general

	Rho de Spearman	Gestión administrativa
Gestión por competencia	Coeficiente de correlación	,624**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	108

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

Interpretación: Dado que la probabilidad calculada sig. es igual 0.000 menor que el nivel de significancia establecido del 0.05, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la alternativa que indica que existe relación significativa entre la "gestión por competencias" y la "gestión administrativa" de acuerdo a los colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024. Asimismo, el valor Rho=0.624 indica correlación positiva moderada, es decir a medida que la gestión por competencias es más eficiente la gestión administrativa también es eficiente. Lo que implica que las prácticas basadas en competencias pueden tener un impacto directo o estar estrechamente vinculadas con los procesos administrativos que se llevan a cabo. Este hallazgo sugiere que una mayor eficacia en la gestión por competencias podría contribuir a mejorar la gestión administrativa, o viceversa, dentro de este entorno organizacional específico.

Hipótesis específica 1

H1: Las competencias cardinales se relacionan significativamente con la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024.

H0: Las competencias cardinales no se relacionan significativamente con la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia,

Lima-2024.

Tabla 12

Prueba de hipótesis específica 1

	Rho de Spearman	Gestión administrativa
Competencia cardinal	Coefficiente de correlación	,529**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	108

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

Interpretación: Dado que la probabilidad calculada sig. es igual 0.000 menor que el nivel de significancia establecido del 0.05, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la alternativa que indica que existe relación significativa entre la "la competencia cardinal" y la "gestión administrativa" según a los colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024. Además, el valor Rho=0.529 indica correlación moderada directa, es decir a medida que la competencia cardinal es más eficiente la gestión administrativa también es eficiente. Este resultado demuestra que, la formación y el perfeccionamiento de habilidades clave, como la gestión de equipos, la toma de decisiones acertadas y la resolución de conflictos, pueden ser factores determinantes en la mejora de la eficiencia administrativa en la institución.

Hipótesis específica 2

H1: Las competencias gerenciales se relacionan significativamente con la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024.

H0: Las competencias gerenciales no se relacionan significativamente con la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024.

Tabla 13*Prueba de hipótesis específica 2*

	Rho de Spearman	Gestión administrativa
Competencias gerenciales	Coefficiente de correlación	,434**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	108

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

Interpretación: Siendo la probabilidad calculada sig. igual 0.000 menor que el nivel de significancia establecido del 0.05, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la alternativa que indica que existe relación significativa entre la "la competencia gerencial" y la "gestión administrativa" según a los colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024. En cuanto al valor del coeficiente Rho=0.434 indica correlación positiva débil, sugiriendo que, aunque las competencias gerenciales son importantes, hay otros elementos que pueden estar afectando la relación con la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa, tales como las políticas organizacionales, la disponibilidad de recursos, o el entorno laboral.

Hipótesis específica 3

H1: Las competencias por área se relacionan significativamente con la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024.

H0: Las competencias por área no se relacionan significativamente con la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024.

Tabla 14*Prueba de hipótesis específica 3*

	Rho de Spearman	Gestión administrativa
Competencias por área	Coefficiente de correlación	,543**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	108

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

Interpretación: Dado que la probabilidad calculada sig. es igual 0.000 menor que el nivel de significancia establecido del 0.05, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la alternativa que indica que existe relación significativa entre "la competencia por área" y la "gestión administrativa" según a los colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024. Además, el valor $Rho=0.543$ indica correlación moderada directa, es decir a medida que las competencias por área son más eficientes la gestión administrativa también es eficiente. Así, la correlación indica que, si bien las competencias por área son importantes, no son el único factor que determina el éxito de la gestión administrativa. Hay otros aspectos, como las estructuras organizativas, la cultura institucional o incluso factores externos, que también desempeñan un papel significativo en los resultados administrativos.

4.1.3. Discusión de resultados

Los resultados del objetivo general muestran una correlación significativa, moderada y positiva de 0.624, respaldada por el coeficiente Rho de Spearman, entre gestión por competencias y gestión administrativa, según los colaboradores de la Municipalidad Independencia. Además, se determinó que la gestión por competencias fue eficiente en un 89.8%, mientras que la gestión administrativa alcanzó un 80.6% de eficiencia.

Coronel et al. (2021) resaltan que una gestión administrativa sistemática y planificada mejora la eficiencia económica y la satisfacción de los empleados, favoreciendo una adaptación efectiva al cambio. Este enfoque sugiere que una gestión eficiente no solo optimiza el desempeño laboral, sino que también promueve el bienestar de los colaboradores, alineándose con los objetivos estratégicos de la organización, como afirman Morales et al. (2020).

El estudio de Concepción (2020) revela algunas discrepancias, ya que la gestión por competencias no fue totalmente efectiva, y la gestión administrativa solo alcanzó un desempeño medio. Sin embargo, el investigador afirma que cuando ambas gestiones son efectivas, el compromiso de los empleados aumenta significativamente. Esto sugiere, que una correcta gestión administrativa y desarrollo de competencias en los empleados es fundamental para el éxito organizacional. La afirmación es respaldada por Zavaleta (2023) al señalar que las competencias están directamente vinculadas a las competencias gerenciales.

Otro aspecto importante es el planteamiento de Cruz (2021), al plantear que la productividad laboral puede estar influenciada por factores externos a las competencias laborales, sugiriendo que, aunque el enfoque por competencias es útil, no es el único determinante del rendimiento organizacional. De manera similar, Gago et al. (2019) encontraron que un ambiente laboral positivo mejora la eficacia de la gestión por competencias. También, Alles (2006), sostiene que este modelo ayuda a alinear las habilidades del personal con las demandas organizacionales, optimizando procesos como la selección, evaluación y desarrollo del talento.

Sin embargo, algunos autores como Cornejo (2023) señalan que este modelo

puede ser rígido y no siempre se ajusta bien a la diversidad de culturas organizacionales y a las necesidades de distintos sectores. En contraste, Hernández et al. (2021) argumentan que este enfoque fomenta la flexibilidad y adaptabilidad en las organizaciones, permitiéndoles responder de manera más efectiva a los cambios en la organización.

Con respecto al **objetivo específico 1**, la prueba de hipótesis mostró un valor de 0.529, lo que indica una correlación positiva moderada entre la competencia cardinal y la gestión administrativa. Además, el nivel de competencias cardinales fue de 82.4%, impulsada por una planificación administrativa eficiente de 71.3%.

Los resultados de este estudio coinciden con los de Silva y Cabrera (2023), quienes destacan que una planificación estratégica eficaz tiene un impacto significativo en la gestión administrativa. Por otra parte, Barzola et al. (2023) muestran una evaluación negativa de la planificación y la gestión administrativa, lo que llevó a un desempeño desfavorable.

Adicionalmente, Mendivel et al. (2020) hallaron una correlación positiva entre la gestión administrativa y la gestión del talento humano basada en competencias, sugiriendo que una adecuada gestión administrativa y el desarrollo de competencias cardinales benefician tanto a la organización como a los empleados. De manera similar, Gago et al. (2019) confirmaron que un entorno laboral favorable, facilitado por una gestión administrativa eficaz, optimiza la gestión por competencias y mejora el rendimiento y desarrollo organizacional.

Por su parte, Alles (2006) destaca que el modelo de competencias especifica las habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos necesarios para que los

empleados desempeñen sus funciones eficientemente y contribuyan a los objetivos estratégicos de la organización. Santos (2022) también enfatiza que un enfoque basado en competencias asegura la alineación de las habilidades del personal con las metas organizacionales, lo que permite que los esfuerzos individuales influyan positivamente en el rendimiento general de la entidad.

Además, Guzmán et al. (2020) y Pacheco (2021) destacan la relevancia de identificar competencias individuales y técnicas para evaluar las habilidades y comportamientos de los empleados. Hernández et al. (2021) señalan que este enfoque mejora el desempeño laboral al identificar y desarrollar las competencias clave de cada puesto, incrementando así la eficiencia del personal. Sin embargo, Cornejo (2023) advierte sobre el riesgo de una sobrecarga de competencias, señalando que una lista excesiva de competencias puede dificultar su implementación efectiva, lo que subraya la importancia de encontrar un equilibrio en su gestión para evitar que los empleados se sientan abrumados.

Respecto al **objetivo específico 2**, se encontró una correlación positiva y baja entre la competencia gerencial y la gestión administrativa, con un valor de 0.434 en el coeficiente de correlación de Spearman. Además, el nivel de competencia gerencial fue eficiente, alcanzando 77.8%, 81.5% en dirección y 96.3% en control.

Los hallazgos coinciden con los de Silva y Cabrera (2023), quienes afirman que una deficiente dirección puede afectar negativamente la gestión administrativa. De manera similar, Barzola et al. (2023) señalaron que la falta de un modelo de gestión por competencias puede generar resultados negativos, particularmente en lo relacionado con el seguimiento del desempeño de los empleados. Esto pone de manifiesto que es

fundamental evitar la ineficiencia administrativa.

Por otro lado, Concepción (2020) destacó la efectividad de la gestión gerencial mediante un modelo basado en competencias, demostrando que una adecuada dirección de las competencias mejora significativamente los resultados administrativos. Zavaleta (2023) también apoyó esta relación, subrayando que las competencias gerenciales bien orientadas son clave para lograr una gestión administrativa eficiente.

El modelo propuesto por Alles (2006) sigue siendo clave en este campo, al asegurar que las capacidades de los empleados se alineen con los requisitos del puesto, lo que facilita el logro de las metas organizacionales de manera eficiente. Rodríguez et al. (2021) coincide con esta visión, destacando que la gestión por competencias no solo fomenta el desarrollo de habilidades, sino que también asegura que los empleados se adapten a las demandas del entorno laboral.

Aybar y Américo (2023) Aybar y Américo (2023) destacan que las decisiones empresariales deben basarse en el desarrollo de habilidades, ya que esto garantiza que las competencias de los empleados se alineen con las necesidades de la organización. Navarro (2023) refuerza esta idea al señalar que las políticas y procedimientos orientados a identificar las competencias clave optimizan los recursos humanos, lo que contribuye a una gestión más coherente y eficiente.

Asimismo, González (2022) enfatiza que un modelo administrativo bien implementado no solo mejora el rendimiento de los empleados públicos, sino que también potencia su profesionalismo. Según Hernández et al. (2021), esto facilita el cumplimiento de metas estratégicas a largo plazo y contribuye a reducir la rotación de personal al ofrecer oportunidades de crecimiento.

Sin embargo, Cornejo (2023) destaca una limitación del modelo de competencias, que es la evaluación subjetiva, la cual puede generar inconsistencias y sesgos, afectan la objetividad en la gestión del desempeño.

En cuanto, al **objetivo específico 3**, se determinó que las competencias por área tienen una correlación positiva y moderada con la gestión administrativa, con un Rho de Spearman de 0.543. Los resultados indicaron que el nivel de competencias por área fue del 88.0%, mientras que la organización de la gestión administrativa alcanzó un 70.8%.

Los resultados están respaldados por la investigación de Meza y Flores (2024), quienes destacan que una gestión administrativa efectiva mejora la satisfacción laboral. Vivanco (2023) también resalta la importancia de una dirección clara, destacando que la gestión exitosa depende de las habilidades del personal. Este enfoque coincide con Mendivel et al. (2020), quienes encontraron una relación significativa entre gestión administrativa y desempeño.

Adicionalmente, Gago et al. (2019) refuerzan esta visión al mostrar que una gestión administrativa efectiva mejora significativamente el rendimiento del personal. Sin embargo, Cruz (2021) ofrece una perspectiva distinta al no encontrar una relación estadísticamente significativa entre la gestión por competencias y la productividad.

La teoría de Alles (2006) fomenta el desarrollo continuo del capital humano, lo que mejora el rendimiento y la productividad laboral. Esta idea es respaldada por Santos (2022), quien destaca que dicho modelo aumenta la retención de talento y la satisfacción laboral, al mismo tiempo que promueve un aprendizaje constante y el empoderamiento de los empleados, como también señala Navarro (2023) este enfoque, asegura que los empleados realicen sus tareas de manera eficiente y alineada con los objetivos

estratégicos de la organización.

Chiavenato (2019) respalda la idea de que la organización de la gestión administrativa está estrechamente vinculada al modelo de competencias, ya que ambas estructuras, tanto formales como informales, coordinan actividades para optimizar los recursos humanos. Sin embargo, Hernández et al. (2021) advierten la falta de flexibilidad del modelo para adaptarse a los rápidos cambios del entorno laboral, así como la resistencia al cambio por parte de empleados y gerencia.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Primera: Se identificó una relación significativa moderada y directa entre la gestión por competencias y la gestión administrativa ($Rho = 0.624$, $p = 0.000$). Además, se encontró que la gestión por competencias es considerada eficiente en un 89.8%, mientras que la gestión administrativa alcanza un 80.6% de eficiencia, según la percepción de los colaboradores de la Municipalidad de Independencia. Estos resultados indican que a medida que mejora la gestión por competencias, también lo hace la gestión administrativa, evidenciando una relación directa entre ambas variables.

Segundo: Se encontró una relación significativa moderada y positiva entre las competencias cardinales y la gestión administrativa ($Rho = 0.529$, $p = 0.000$). Además, el 82.4% de los trabajadores considera que las competencias cardinales son eficientes, lo que se relaciona con una planificación administrativa eficiente, valorada en un 71.3%. Estos hallazgos sugieren que el fortalecimiento de las competencias cardinales contribuye a una mejor gestión administrativa en la institución.

Tercero: Se identificó una relación significativa, aunque débil y positiva, entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa ($Rho = 0.434$, $p = 0.000$). Asimismo, el 77.8% de los trabajadores percibe que las competencias gerenciales son eficientes. Estos resultados sugieren que, aunque las competencias gerenciales se

relacionan con la gestión administrativa, su impacto es menor en comparación con otras dimensiones evaluadas.

Cuarta: Se identificó una relación significativa moderada y positiva entre las competencias por área y la gestión administrativa ($Rho = 0.543$, $p = 0.000$). Además, el 88.0% de los trabajadores considera que las competencias por área son eficientes, mientras que la organización de la gestión administrativa alcanzó un 70.8%. Estos resultados indican que el fortalecimiento de las competencias específicas de cada área contribuye a una mejor organización dentro de la gestión administrativa.

5.2. Recomendaciones

Primera, se recomienda implementar un plan de mejora continua para fortalecer la relación entre la GC y la GA. Se propone realizar evaluaciones periódicas para identificar áreas de oportunidad en las competencias del personal, asegurando que las habilidades y conocimientos de los empleados estén alineados con las metas administrativas y organizacionales.

Segunda, se propone realizar evaluaciones periódicas para identificar áreas de oportunidad en las competencias del personal, asegurando que las habilidades y conocimientos de los empleados estén alineados con las metas administrativas y organizacionales. Además, se recomienda mejorar la formación y capacitación de las competencias cardinales. Se sugiere implementar programas de desarrollo enfocados en fortalecer las habilidades básicas y transversales de los empleados.

Tercera, se recomienda fortalecer el liderazgo gerencial a través de talleres y cursos especializados para mejorar las habilidades en dirección y control.

Cuarta, se recomienda mejorar la asignación de recursos y responsabilidades en

cada área funcional. Esto podría lograrse mediante un sistema de evaluación continua que mida el desempeño de los empleados según las competencias específicas de cada área. Igualmente, se recomienda que el gestor a cargo de la selección del recurso humano cumpla con los perfiles normados para la contratación de servidores públicos.

REFERENCIAS

- Alejandría, C., Fasanando, T., Rojas, J. & Fasanando, S. (2023). Enfoques de la gestión organizacional en el sector público. *Revista Amazónica De Ciencias Económicas*, 2(1), pp. e456. <https://doi.org/10.51252/race.v2i1.456>
- Aliaga, M. & Jiménez, A. (2021). *Perfil del puesto y competencias laborales en los docentes de la IEP Liscay, Lima 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio digital UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/79820/Aliaga_CMN-Jim%C3%A9nez_MAU-SD.pdf?sequence=1
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: la trilogía de las 60 competencias más utilizadas*. Tercera edición. Buenos Aires: Granica S.A. P.658. https://books.google.com/books/about/La_Trilog%C3%ADa_Tomo_I_Diccionario_de_Compe.html?hl=es&id=ktdt_5Lo-UEC
- Alles, M. (2006). *Selección de competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A. P.532. https://www.academia.edu/40492931/LIBRO_Martha_Alles_Seleccion_por_Competicencias
- Álvarez, A. & Sánchez, D. (2022). Implicaciones de la falta de motivación del empleado público en su desempeño. *Administración & Desarrollo*, 52(1), pp. 127-142. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol52n1.8>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. 6ta edición. Venezuela: Editorial Episteme. Pp. 143.

https://tauniversity.org/sites/default/files/libro_el_proyecto_de_investigacion_de_fidias_g_arias.pdf

Aybar, I. & Américo, B. (2023). Gestión del talento humano y competencias laborales: fundamentos y análisis para el área administrativa del seguro social de salud (EsSalud)–Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), pp. 2987-3009.

<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7150>

Barzola, M., Flores, M., Daza, M., Flores, J. & Flores, M. (2023). Importancia de la planificación para mejorar la gestión administrativa en las empresas públicas de turismo, Ecuador. 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), pp. 2707-2724. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4617

Banco Mundial. (2023). *What Waste 2.0: A global snapshot of solid waste management to 2050*. https://www.c40knowledgehub.org/s/article/What-a-Waste-2-0-A-global-snapshot-of-solid-waste-management-to-2050?language=en_US#:~:text=As%20countries%20and%20cities%20urbanise,through%20open%20dumping%20or%20burning.

Castillo, L. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Revista Industrial Data* 24(1): 97-120.

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/16287/17010>

Carmona, J., Villegas, V. & Buenaño, W. (2023). La gerencia y los procesos administrativos en las instituciones públicas venezolanas. *Ciencia Latina*

Revista Científica Multidisciplinar, 7(1), pp. 3409-3432.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4663

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Madrid: Editorial McGraw-Hill Publishing Co. pp. 400.

Climént, J. (2017). Fortalezas y debilidades del concepto polisémico de “competencias”. *Actualidades Investigativas en Educación*, 17(3), 1-30.
<https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v17n3/1409-4703-aie-17-03-00033.pdf>

Concepción, H. (2020). *A Correlational Study of Manager-Employee Relationship, Employee Rewards, and Employee Engagement*. [Tesis Doctoral, Universidad Walden]. Repositorio digital WALDENU.
<https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=11203&context=dissertations>

Coronel, M., Bermeo, K. & Narváez, C. (2021). Evaluación del desempeño de la gestión por competencias en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues: Período 2018. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), pp. 411-436.
<https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.435>

Cornejo, J. (2023). *Gestión por competencias y su incidencia en la efectividad institucional en el Gobierno Regional de Tumbes, 2022*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Tumbes]. Repositorio digital UNTUMBRs.
<https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/64057/TESES%20-%20CORNEJO%20HIDALGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cruz, J. (2021). *Gestión por competencias y productividad laboral de la fuerza de ventas empresa EPSON PERÚ S.A.* [Tesis Doctoral, Universidad Ricardo Palma].

Repositorio digital URP.

https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/4525/D-NEG-T030_40445750_D%20%20CRUZ%20PADILLA%20JORGE%20MARTIN.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Delgado, V. (2022). Modernización de la gestión pública y su influencia en la atención de la ciudadanía desde los gobiernos locales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), pp. 2405-2420.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2034

Díaz, R (2022). *Gestión de las herramientas tecnológicas y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de mariscal ramón castilla, año 2022*. [Tesis de Maestría, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio digital USMP.
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/11890/diaz_sr.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Del Río, F. (2022). Competencias gerenciales y desempeño laboral en una municipalidad del Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), pp. 890-911.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3581

Gago, D., Carhuamaca, A., Astucuri, M., Gago, M. & Tito, E. (2019). Gestión administrativa y gestión por competencia del talento humano en la Municipalidad Provincial de Cañete–Lima. *Revista Científica de Ciencias Salud*, 1(1), pp. 46-56.
<https://revistas.upla.edu.pe/index.php/fccss/article/view/35>

- Galarza, M., Cruz, I., Castro, E., & Marcial, C. (2020). La gestión administrativa y la competitividad de las microempresas durante y post la emergencia por covid-19. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 12(1), pp. 100-105. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1757>
- Girao, A. (2020). Capacidad de Gestión Administrativa de los Municipios Peruanos: Estudio Comparado de Seis Municipios de la Región Ica. *Revista Portuguesa De Ciência Política*, (13), pp. 107–120. <https://doi.org/10.33167/2184-2078.RPCP2020.13/pp.107-120>
- González, J. (2022). La teoría organizacional en la Administración Pública: ¿una ciencia administrativa, ciencia organizacional o ciencia política? *Espacios Públicos*, 23(58). <https://espaciospublicos.uaemex.mx/article/view/19933/14824>
- Guzmán, H., Paternina, S. & Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, ciencia y libertad*, 15(1), pp. 83-94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7511954>
- Hernández, E., Henríquez, L. & López, R. (2021). Procedimiento para la gestión por competencias laborales en la sucursal Transtur las Tunas: procedimiento para la gestión por competencias laborales. *Didáctica y Educación*, 12(6), pp. 205-218. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/1297>
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Editorial Mc Graw Hill Education; pp. 744.

- Hoil, S., Encalada, J. & Canto, L. (2023). Evaluación del desempeño por competencias en una empresa comercial en Mérida, Yucatán. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 5(48), pp. 52-66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9208895>
- Huayta, L. & Romero, D. (2022). Competencias gerenciales y cultura organizacional en la gestión por resultados en una entidad policial, Lima – 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), pp. 6074-6113. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.3530
- Ladino, H. & Ladino, L. (2023). *Modelo de gestión por competencias laborales de la Asamblea Departamental del Meta*. [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Grancolombiano]. Repositorio digital ALEJSANDRIA. <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/7139/Informe%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Laoyza, M., Ccoñislla, N., Carrera, M. & Valderrama, F. (2023). Cultura organizacional y compromiso laboral en los trabajadores de gobiernos locales en el Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), pp. 2581-2603. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5513
- Lora, H., Castilla, S. & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), pp.83–94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>

- Machuca, J., Maldonado, M. & Vinces, F. (2023). Tratamiento y representación de datos provenientes de escalas tipo Likert. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), pp. 736-747. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6905
- Mendivel, R., Lavado, C. & Sánchez, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. *Conrado*, 16(72), pp. 262-268. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000100262&lng=es&tlng=es.
- Meza, F. & Flores, O. (2024). La gestión administrativa y su influencia sobre la satisfacción laboral en empleados financieros en organizaciones sin fines de lucro. *Unaciencia Revista De Estudios E Investigaciones*, 17(32), pp. 4–21. <https://doi.org/10.35997/unaciencia.v17i32.752>
- Morales, I., Morillo, J., & Tobar, L. (2020). Gobierno digital en América Latina: ¿un reto de la gestión pública de gobierno abierto? *FIGEMPA: Investigación y Desarrollo*, 10(2), 32-41. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8529811>
- Navarro, O. (2023). *Modelo de Gestión por Competencias para la efectividad del Desempeño Laboral en la empresa Acoustic & Thermal, Lima 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio digital de UPAO. https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12759/10768/REP_O_RESTES.NAVARRO_MODELO.DE.GESTION.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *La protección de los denunciantes de irregularidades en el sector de los servicios públicos*.
<https://www.ilo.org/es/resource/otro/la-proteccion-de-los-denunciantes-de-irregularidades-en-el-sector-de-los>
- Ríos, N. & Bardales, J. (2020). Desarrollo organizacional en la gestión municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), pp. 955-971.
<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/133>
- Riva, J. & Fernández, G. M. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de La Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1594-1622. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/184/230>
- Rodríguez, J., Pérez, M., Álvarez, L. & Palomino, G. (2021). Gestión por Competencias en las Instituciones Públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), pp. 2897-2907.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.496
- Santos, M. (2022). Gestión por competencias, administración del talento humano y la productividad investigativa del personal docente en una Universidad Nacional del Perú – 2019. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), pp. 202-223. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1494
- Silva, G. & Cabrera, S. (2023). El planeamiento estratégico y su incidencia con la gestión administrativa de la unidad de nivelación y admisión, universidad nacional de Chimborazo, ciudad de Riobamba-Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 4040-4050. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4738

- Suárez, I., Bermejo, M. & Valle, F. (2020). La gestión integrada del capital humano por competencias, una necesidad en el contexto empresarial estatal actual. *Anuario Facultad de Ciencias económicas y empresariales*, pp. 42-56.
<https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5153>
- Organización Transparencia Internacional. (2023). *Corruption perceptions index*.
<https://www.transparency.org/en/cpi/2023> es un blog
- Pacheco, J. (2021). Gestión por competencias: propuesta de cara a la realidad organizacional en Perú. *Revista de Filosofía*, (98), pp. 310-326.
<https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/filosofia/article/view/36726/39660>
- Pacherrez, J. & Marrufo, G. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de La Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), pp. 1594-1622. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.184
- Perea, L. & Rojas I. (2019). Modelos de gestión en instituciones hospitalarias. *Revista de Gerencia y Políticas de Salud*, 18(36).
<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/gerepolsal/article/view/25711/22860>
- Pérez, W., Colcha, R., Serrano, J. & Moreno, M. (2022). Gestión administrativa y calidad del servicio de acuerdo con la normativa legal. *Polo del Conocimiento*, 67(7), pp. 1077-1088.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3634>

- Torres, A. (2020). *Gestión administrativa en la Municipalidad de Lima Metropolitana. Propuesta de modelo burocrático, 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio digital UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45556/Torres_NAD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vásquez, K. & Farje, J. (2021). Efectividad de la gestión administrativa en los gobiernos locales altoandinos, Luya, región Amazonas. *Revista Científica UNTRM Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(3), p. 60. <http://dx.doi.org/10.25127/rcsh.20203.649>
- Vásquez, J., Vásquez, M., Ríos, L. & Alvarado, G. (2021). Gestión por competencias en las instituciones públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 2897-2907. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/496>
- Vilca, A. (2023). *gestión por competencias y desempeño laboral en la empresa CENESAM S.A.C. Ate-vitarte-Lima, 2023*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Callao]. Repositorio digital e UNAC. <https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/8613/TEISIS%20-%20VILCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vivanco, V. (2023). Gestión administrativa y su relación con el desempeño de la subgerencia de logística de la Municipalidad de Lince. *Educación y Vida Sostenible*, 2(1), pp. 103-121. <https://doi.org/10.57175/evsos.v2i1.95>
- Vizcaíno, P., Cedeño, R. & Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4). <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658/11619>

Welsh, G., Hilton, R. & Gordon, F. (2005). *Presupuestos, planificación y control*.

México: Editorial Pearson Educación. pp. 498.

Zavaleta, M. (2023). Competencias gerenciales y su influencia en la efectividad administrativa de la Gerencia Regional de Salud La Libertad. *SCIENDO*, 26(3), 249-254.

<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/5381/5643>

Zurita, C., Vallejo, N. & Herrera, D. (2022). Desarrollo del potencial humano por competencias laborales en el sector informal de textiles y confecciones.

Universidad y Sociedad, 14(1), pp. 700-713.

<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3024>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Diseño Metodológico
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la relación entre la gestión por competencias y la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-Perú 2024?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cuál es la relación entre las competencias cardinales y la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-Perú 2024?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-Perú 2024?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las competencias por área y la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-Perú 2024?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Determinar la relación entre las competencias cardinales y la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia.</p> <p>Determinar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia.</p> <p>Determinar la relación entre las competencias por área y la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>H1: La gestión por competencias se relaciona significativamente con la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024.</p> <p>HO: La gestión por competencias no se relaciona significativamente con la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>H1: La dimensión competencias cardinales se relaciona significativamente con la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024.</p> <p>H2: La dimensión competencias gerenciales se relaciona significativamente con la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024.</p> <p>H3: La dimensión competencias por área se relaciona significativamente con la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-2024</p>	<p>Variable 1</p> <p>Gestión por competencia</p> <p>Dimensiones</p> <p>Competencias cardinales</p> <p>Competencias gerenciales</p> <p>Competencias por área</p> <p>Variable 2</p> <p>Gestión administrativa</p> <p>Dimensiones</p> <p>Planeación</p> <p>Organización</p> <p>Dirección</p> <p>Control</p>	<p>Tipo de investigación</p> <p>Básica</p> <p>Método</p> <p>Hipotético-deductivo</p> <p>Enfoque</p> <p>Cuantitativo</p> <p>Diseño</p> <p>No experimental</p> <p>Alcance</p> <p>Correlacional-descriptivo</p> <p>Población</p> <p>150 empleados del área de administración de la municipalidad de Independencia.</p> <p>Muestra</p> <p>108 empleados</p> <p>Técnica:</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Cuestionarios</p>

Anexo 2: Instrumentos

CUESTIONARIO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Escala

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

ÍTEMS	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS CARDINALES					
1.- Asume un compromiso afectivo dentro de la institución					
2.- Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución					
3.- Su calidad de trabajo es la idónea					
4.- Ubica errores que afectan su calidad de trabajo					
5.- Actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles					
6.- Se preocupa de ser coherente con lo que dice, para evitar malentendidos					
7.- Da soluciones innovadoras para los problemas existentes					
8.- La política actual de la institución evita innovar					
9.- Los actos de corrupción y falta de honradez son sancionados					
10.- Respeto las políticas organizacionales establecidas					
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS GERENCIALES					
11.- Está informado o conoce la visión estratégica de la institución					
12.- Recibe propuestas sobre nuevas tendencias para la mejora de los procesos					
13.- Implementa estrategias que generan resultados positivos					
14.- Identifica rápidamente nuevas oportunidades de mejora en su área de trabajo					
15.- Se preocupa por desarrollar continuamente sus capacidades intelectuales					
16.- Considera que en la institución se promueve a los empleados mejor calificados					
17.- Le resulta fácil interrelacionarse con sus compañeros de trabajo					
18.- Percibe que sus superiores tienen la capacidad de generar sentido de pertenencia y compromiso con la institución					
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS POR ÁREA					
19.- Se designa personal específicamente para la atención a casos complejos					
20.- Propone diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.					
21.- La selección de personal sin perfil impacta en los resultados institucionales					
22.- Las competencias deben afectar positivamente en los resultados.					
23.- Cuenta con la capacidad de escuchar con paciencia.					
24.- Se preocupa en exponer los aspectos positivos de la institución.					
25.- Toma la iniciativa de resolver los problemas					
26.- Se preocupa en mejorar los resultados sin necesidad de solicitar el apoyo					
27.- Actúa proactivamente frente a dificultades.					
28.- Delegan procedimiento a colaboradores competitivos					
29.- Tiene la capacidad para realizar con éxito una tarea.					
30.- Confía que puede desempeñarse bien en cualquier puesto de la institución.					

CUESTIONARIO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Escala

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

ÍTEM	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: PLANEACIÓN					
1.- Tiene conocimiento de cuál es la misión de la institución					
2.- Es comunicado oportunamente de los cambios a la misión					
3.- Planifica sus actividades orientadas al logro de los objetivos					
4.- Es supervisado para que cumpla los objetivos institucionales					
5.- Ejecuta sus tareas de acuerdo con el cronograma de actividades					
6.- Analiza el cronograma de actividades para mejorar sus resultados.					
7.- Participa en la planificación del presupuesto					
8.- El presupuesto asignado a sus actividades le satisface					
DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN					
9.- El modelo organizacional a través de la estructura de ordenamiento interno es adecuado					
10.- El modelo organizacional es compatible a las estrategias de la institución					
11.- El organigrama define claramente la jerarquización					
12.- Conoce la división o jerarquización de los cargos y los cargos funciones a ejecutar					
13.- Revisa el manual de organización y funciones de la institución					
14.- Los manuales mejoran la información y comprensión del diseño organizacional					
15.- El ambiente influye en la organización de la institución					
16.- La cultura organizacional influye en la organización de la institución					
17.-La departamentalización es el componente más relevante de la organización.					
18.- La descentralización es el componente más relevante de la organización					
DIMENSIÓN: DIRECCIÓN					
19.- La dirección toma en cuenta sus opiniones e ideas					
20.- Se siente comprometido con la institución					
21.- Se siente motivado con la labor que desempeña.					
22.- Su motivación influye en su satisfacción.					
23.- Participa en las reuniones destinadas a conseguir los resultados.					
24.- Se comunica constantemente con los demás miembros de la institución					
25.- El clima organizacional influye en su satisfacción					
26.- Se respira un clima laboral positivo					
DIMENSIÓN: CONTROL					
27.- Los procesos son medidos por los estándares de desempeño					
28.- Se preocupa por mejorar su estándar de desempeño					
29.- Evalúan su desempeño frecuentemente.					
30.- Una evaluación positiva influye en su promoción					
31.- En base a sus resultados, opta por tomar medidas correctivas					
32.- No presenta problemas por tomar medidas correctivas en sus actividades					

Anexo 3: Validez del instrumento

Validación 1: Mg. Johnny Félix Farfán Pimentel

Título de investigación: Gestión por competencias y gestión administrativa en los colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-Perú, 2024

Variable: GESTIÓN POR COMPETENCIAS							
DIMENSIONES	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencia
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS CARDINALES	Si	No	Si	No	Si	No	
1.- Asume un compromiso afectivo dentro de la institución	X		X		X		
2.- Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución	X		X		X		
3.- Muestra una calidad de trabajo idónea	X		X		X		
4.- Ubica errores que afectan su calidad de trabajo	X		X		X		
5.- Actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles	X		X		X		
6.- Se preocupa de ser coherente con lo que dice, para evitar malos entendidos	X		X		X		
7.- Brinda soluciones innovadoras para los problemas existentes	X		X		X		
8.- Percibe que la política actual de la institución evita innovar	X		X		X		
9.- Percibe que los actos de corrupción y falta de honradez son sancionados	X		X		X		
10.- Respeta las políticas organizacionales establecidas	X		X		X		
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS GERENCIALES	Si	No	Si	No	Si	No	
11.- Está informado o conoce la visión estratégica de la institución	X		X		X		
12.- Recibe propuestas sobre nuevas tendencias para la mejora de los procesos	X		X		X		
13.- Implementa estrategias que generan resultados positivos	X		X		X		
14.- Identifica rápidamente nuevas oportunidades de mejora en su área de trabajo	X		X		X		
15.- Se preocupa por desarrollar continuamente sus capacidades intelectuales	X		X		X		
16.- Considera que en la institución se promueve a los empleados mejor calificados	X		X		X		
17.- Le resulta fácil interrelacionarse con sus compañeros de trabajo	X		X		X		
18.- Percibe que sus superiores tienen la capacidad de generar sentido de pertenencia y compromiso con la institución	X		X		X		
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS POR ÁREA	Si	No	Si	No	Si	No	
19.- Percibe que se designa al personal específicamente para la atención a casos complejos	X		X		X		
20.- Propone diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.	X		X		X		
21.- Se percibe que la selección de personal sin perfil impacta en los resultados institucionales	X		X		X		
22.-Se aprecia que las competencias deben afectar los resultados.	X		X		X		
23.- Cuenta con la capacidad de escuchar	X		X		X		
24.- Se preocupa en exponer los aspectos resaltantes de la institución.	X		X		X		
25.- Toma la iniciativa para resolver problemas	X		X		X		
26.- Se preocupa en mejorar los resultados sin necesidad de solicitar el apoyo	X		X		X		
27.- Actúa proactivamente frente a dificultades.	X		X		X		
28.- Se delega funciones y procedimientos a colaboradores competitivos	X		X		X		
29.- Tiene la capacidad para realizar con éxito una tarea.	X		X		X		
30.- Confía que puede desempeñarse en cualquier puesto de la organización.	X		X		X		

Variable 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA							
DIMENSIONES	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencia
DIMENSIÓN: PLANEACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
1.- Tiene conocimiento de cuál es la misión de la institución	X		X		X		
2.- Se comunica oportunamente de los cambios en la misión	X		X		X		
3.- Planifica sus actividades orientadas al logro de los objetivos	X		X		X		
4.- Se supervisa el cumplimiento de los objetivos institucionales	X		X		X		
5.- Ejecuta sus tareas de acuerdo al cronograma de actividades	X		X		X		
6.- Analiza el cronograma de actividades para mejorar sus resultados.	X		X		X		
7.- Participa en la planificación del presupuesto institucional	X		X		X		
8.- Percibe que el presupuesto asignado a sus actividades es pertinente	X		X		X		
DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
9.- El modelo organizacional a través de la estructura de ordenamiento interno es coherente	X		X		X		
10.- El modelo organizacional es compatible con las estrategias de la institución	X		X		X		
11.- Se observa que el organigrama define claramente la jerarquización de las funciones	X		X		X		
12.- Conoce la división o jerarquización de los cargos y funciones a ejecutar	X		X		X		
13.- Revisa el manual de organización y funciones de la institución	X		X		X		
14.- Percibe que los manuales mejoran la información y comprensión del diseño organizacional	X		X		X		
15.- Se siente que el ambiente afecta en la marcha de la organización	X		X		X		
16.- Percibe que la cultura organizacional incide en la organización de la institución	X		X		X		
17.- Cree que la departamentalización es la componente esencial en la organización.	X		X		X		
18.- Siente que la descentralización es un componente relevante de la organización	X		X		X		
DIMENSIÓN: DIRECCIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
19.- La dirección toma en cuenta sus opiniones e ideas	X		X		X		
20.- Se siente comprometido con la institución	X		X		X		
21.- Se siente motivado con la labor que desempeña.	X		X		X		
22.- Su motivación incide en la satisfacción organizacional	X		X		X		
23.- Participa en las reuniones destinadas a la consecución de los resultados.	X		X		X		
24.- Se comunica constantemente con los demás miembros de la institución	X		X		X		
25.- Se observa que el clima organizacional es vital en la satisfacción del personal	X		X		X		
26.- Se respira un clima laboral amigable	X		X		X		
DIMENSIÓN: CONTROL	Si	No	Si	No	Si	No	
27.- Se percibe que los procesos son medidos por los estándares de desempeño	X		X		X		
28.- Se preocupa por mejorar su estándar de desempeño	X		X		X		
29.- Se percibe que se evalúan su desempeño frecuentemente.	X		X		X		
30.- Se siente una evaluación coherente en la promoción interna	X		X		X		
31.- Se observa que, en base a los-resultados obtenidos, se decide por tomar medidas correctivas	X		X		X		
32.- Es eficiente para tomar medidas correctivas en sus actividades	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X]
 Aplicable después de corregir []
 No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: **Johnny Félix Farfán Pimentel**

DNI: **06269132**

Especialidad del validador: **Metodología de la investigación científica**

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 02 de septiembre del 2024



Firma

Validador 2: Mg. Rosales Dominguez, Edith Geobana

Título de investigación: Gestión por competencias y gestión administrativa en los colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-Perú, 2024

N°	DIMENSIONES	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencia
Variable: GESTIÓN POR COMPETENCIAS								
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS CARDINALES		Si	No	Si	No	Si	No	
1.-	Asume un compromiso afectivo dentro de la institución	X		X		X		
2.-	Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución	X		X		X		
3.-	Su calidad de trabajo es la idónea	X		X		X		
4.-	Ubica errores que afectan su calidad de trabajo	X		X		X		
5.-	Actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles	X		X		X		
6.-	Se preocupa de ser coherente con lo que dice, para evitar malentendidos	X		X		X		
7.-	Da soluciones innovadoras para los problemas existentes	X		X		X		
8.-	La política actual de la institución evita innovar	X		X		X		
9.-	Los actos de corrupción y falta de honradez son sancionados	X		X		X		
10.-	Respeto las políticas organizacionales establecidas	X		X		X		
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS GERENCIALES		Si	No	Si	No	Si	No	
11.-	Está informado o conoce la visión estratégica de la institución	X		X		X		
12.-	Recibe propuestas sobre nuevas tendencias para la mejora de los procesos	X		X		X		
13.-	Implementa estrategias que generan resultados positivos	X		X		X		
14.-	Identifica rápidamente nuevas oportunidades de mejora en su área de trabajo	X		X		X		
15.-	Se preocupa por desarrollar continuamente sus capacidades intelectuales	X		X		X		
16.-	Considera que en la institución se promueve a los empleados mejor calificados	X		X		X		
17.-	Le resulta fácil interrelacionarse con sus compañeros de trabajo	X		X		X		
18.-	Percibe que sus superiores tienen la capacidad de generar sentido de pertenencia y compromiso con la institución	X		X		X		
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS POR ÁREA		Si	No	Si	No	Si	No	
19.-	Se designa personal específicamente para la atención a casos complejos	X		X		X		
20.-	Propone diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.	X		X		X		
21.-	La selección de personal sin perfil impacta en los resultados institucionales	X		X		X		
22.-	Las competencias deben afectar positivamente en los resultados.	X		X		X		
23.-	Cuenta con la capacidad de escuchar con paciencia.	X		X		X		
24.-	Se preocupa en exponer los aspectos positivos de la institución.	X		X		X		
25.-	Toma la iniciativa de resolver los problemas	X		X		X		
26.-	Se preocupa en mejorar los resultados sin necesidad de solicitar el apoyo	X		X		X		
27.-	Actúa proactivamente frente a dificultades.	X		X		X		

28.- Delegan procedimiento a colaboradores competitivos	X		X		X		
29.- Tiene la capacidad para realizar con éxito una tarea.	X		X		X		
30.- Confía que puede desempeñarse bien en cualquier puesto de la institución.	X		X		X		

Nº	DIMENSIONES	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencia
	Variable 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA							
	DIMENSIÓN: PLANEACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
	1.- Tiene conocimiento de cuál es la misión de la institución	X		X		X		
	2.- Es comunicado oportunamente de los cambios a la misión	X		X		X		
	3.- Planifica sus actividades orientadas al logro de los objetivos	X		X		X		
	4.- Es supervisado para que cumpla los objetivos institucionales	X		X		X		
	5.- Ejecuta sus tareas de acuerdo con el cronograma de actividades	X		X		X		
	6.- Analiza el cronograma de actividades para mejorar sus resultados.	X		X		X		
	7.- Participa en la planificación del presupuesto	X		X		X		
	8.- El presupuesto asignado a sus actividades le satisface	X		X		X		
	DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
	9.- El modelo organizacional a través de la estructura de ordenamiento interno es adecuado	X		X		X		
	10.- El modelo organizacional es compatible a las estrategias de la institución	X		X		X		
	11.- El organigrama define claramente la jerarquización	X		X		X		
	12.- Conoce la división o jerarquización de los cargos y los cargos funciones a ejecutar	X		X		X		
	13.- Revisa el manual de organización y funciones de la institución	X		X		X		
	14.- Los manuales mejoran la información y comprensión del diseño organizacional	X		X		X		
	15.- El ambiente influye en la organización de la institución	X		X		X		
	16.- La cultura organizacional influye en la organización de la institución	X		X		X		
	17.-La departamentalización es el componente más relevante de la organización.	X		X		X		
	18.- La descentralización es el componente más relevante de la organización	X		X		X		
	DIMENSIÓN: DIRECCIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
	19.- La dirección toma en cuenta sus opiniones e ideas	X		X		X		
	20.- Se siente comprometido con la institución	X		X		X		
	21.- Se siente motivado con la labor que desempeña.	X		X		X		
	22.- Su motivación influye en su satisfacción.	X		X		X		
	23.- Participa en las reuniones destinadas a conseguir los resultados.	X		X		X		
	24.- Se comunica constantemente con los demás miembros de la institución	X		X		X		
	25.- El clima organizacional influye en su satisfacción	X		X		X		
	26.- Se respira un clima laboral positivo	X		X		X		
	DIMENSIÓN: CONTROL	Si	No	Si	No	Si	No	

27.- Los procesos son medidos por los estándares de desempeño	X		X		X		
28.- Se preocupa por mejorar su estándar de desempeño	X		X		X		
29.- Evalúan su desempeño frecuentemente.	X		X		X		
30.- Una evaluación positiva influye en su promoción	X		X		X		
31.- En base a sus resultados, opta por tomar medidas correctivas	X		X		X		
32.- No presenta problemas por tomar medidas correctivas en sus actividades	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X]
 Aplicable después de corregir []
 No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Rosales Dominguez, Edith Geobana

DNI: 2573679

Especialidad del validador: Administrador, finanzas

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

05 de setiembre del 2024


 Firma

Validación 3: Mg: RAÚL PORFIRIO MATOS PALACIOS

Título de investigación: Gestión por competencias y gestión administrativa en los colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-Perú, 2024

N°	DIMENSIONES	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencia
Variable: GESTIÓN POR COMPETENCIAS								
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS CARDINALES		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1.-	Asume un compromiso afectivo dentro de la institución	X		X		X		
2.-	Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución	X		X		X		
3.-	Su calidad de trabajo es la idónea	X		X		X		
4.-	Ubica errores que afectan su calidad de trabajo	X		X		X		
5.-	Actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles	X		X		X		
6.-	Se preocupa de ser coherente con lo que dice, para evitar malentendidos	X		X		X		
7.-	Da soluciones innovadoras para los problemas existentes	X		X		X		
8.-	La política actual de la institución evita innovar	X		X		X		
9.-	Los actos de corrupción y falta de honradez son sancionados	X		X		X		
10.-	Respeto las políticas organizacionales establecidas	X		X		X		
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS GERENCIALES		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
11.-	Está informado o conoce la visión estratégica de la institución	X		X		X		
12.-	Recibe propuestas sobre nuevas tendencias para la mejora de los procesos	X		X		X		
13.-	Implementa estrategias que generan resultados positivos	X		X		X		
14.-	Identifica rápidamente nuevas oportunidades de mejora en su área de trabajo	X		X		X		
15.-	Se preocupa por desarrollar continuamente sus capacidades intelectuales	X		X		X		
16.-	Considera que en la institución se promueve a los empleados mejor calificados	X		X		X		
17.-	Le resulta fácil interrelacionarse con sus compañeros de trabajo	X		X		X		
18.-	Percibe que sus superiores tienen la capacidad de generar sentido de pertenencia y compromiso con la institución	X		X		X		
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS POR ÁREA		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
19.-	Se designa personal específicamente para la atención a casos complejos	X		X		X		
20.-	Propone diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.	X		X		X		
21.-	La selección de personal sin perfil impacta en los resultados institucionales	X		X		X		
22.-	Las competencias deben afectar positivamente en los resultados.	X		X		X		
23.-	Cuenta con la capacidad de escuchar con paciencia.	X		X		X		
24.-	Se preocupa en exponer los aspectos positivos de la institución.	X		X		X		
25.-	Toma la iniciativa de resolver los problemas	X		X		X		
26.-	Se preocupa en mejorar los resultados sin necesidad de solicitar el apoyo	X		X		X		
27.-	Actúa proactivamente frente a dificultades.	X		X		X		

28.- Delegan procedimiento a colaboradores competitivos	X		X		X		
29.- Tiene la capacidad para realizar con éxito una tarea.	X		X		X		
30.- Confía que puede desempeñarse bien en cualquier puesto de la institución.	X		X		X		

N°	DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencia
Variable 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA									
DIMENSIÓN: PLANEACIÓN									
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1.- Tiene conocimiento de cuál es la misión de la institución	X		X		X				
2.- Es comunicado oportunamente de los cambios a la misión	X		X		X				
3.- Planifica sus actividades orientadas al logro de los objetivos	X		X		X				
4.- Es supervisado para que cumpla los objetivos institucionales	X		X		X				
5.- Ejecuta sus tareas de acuerdo con el cronograma de actividades	X		X		X				
6.- Analiza el cronograma de actividades para mejorar sus resultados.	X		X		X				
7.- Participa en la planificación del presupuesto	X		X		X				
8.- El presupuesto asignado a sus actividades le satisface	X		X		X				
DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN									
9.- El modelo organizacional a través de la estructura de ordenamiento interno es adecuado	X		X		X				
10.- El modelo organizacional es compatible a las estrategias de la institución	X		X		X				
11.- El organigrama define claramente la jerarquización	X		X		X				
12.- Conoce la división o jerarquización de los cargos y los cargos funciones a ejecutar	X		X		X				
13.- Revisa el manual de organización y funciones de la institución	X		X		X				
14.- Los manuales mejoran la información y comprensión del diseño organizacional	X		X		X				
15.- El ambiente influye en la organización de la institución	X		X		X				
16.- La cultura organizacional influye en la organización de la institución	X		X		X				
17.-La departamentalización es el componente más relevante de la organización.	X		X		X				
18.- La descentralización es el componente más relevante de la organización	X		X		X				
DIMENSIÓN: DIRECCIÓN									
19.- La dirección toma en cuenta sus opiniones e ideas	X		X		X				
20.- Se siente comprometido con la institución	X		X		X				
21.- Se siente motivado con la labor que desempeña.	X		X		X				
22.- Su motivación influye en su satisfacción.	X		X		X				
23.- Participa en las reuniones destinadas a conseguir los resultados.	X		X		X				
24.- Se comunica constantemente con los demás miembros de la institución	X		X		X				
25.- El clima organizacional influye en su satisfacción	X		X		X				
26.- Se respira un clima laboral positivo	X		X		X				
DIMENSIÓN: CONTROL									
27.- Los procesos son medidos por los estándares de desempeño	X		X		X				

28.- Se preocupa por mejorar su estándar de desempeño	X		X		X		
29.- Evalúan su desempeño frecuentemente.	X		X		X		
30.- Una evaluación positiva influye en su promoción	X		X		X		
31.- En base a sus resultados, opta por tomar medidas correctivas	X		X		X		
32.- No presenta problemas por tomar medidas correctivas en sus actividades	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]**
 Aplicable después de corregir []
 No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: RAÚL PORFIRIO MATOS PALACIOS.

DNI: 22760265

Especialidad del validador: Magíster en Gobierno y Alta Gerencia Pública Local.

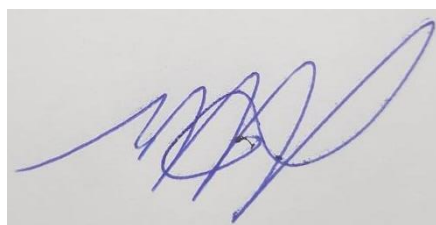
¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

04 de setiembre del 2024



Validación 4: Mg: ROMMEL IVAN LORO RAMIREZ

Título de investigación: Gestión por competencias y gestión administrativa en los colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-Perú, 2024

N°	DIMENSIONES	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencia
Variable: GESTIÓN POR COMPETENCIAS								
DIMENSIÓN:	COMPETENCIAS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CARDINALES								
1.- Asume un compromiso afectivo dentro de la institución		X		X		X		
2.- Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución		X		X		X		
3.- Su calidad de trabajo es la idónea		X		X		X		
4.- Ubica errores que afectan su calidad de trabajo		X		X		X		
5.- Actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles		X		X		X		
6.- Se preocupa de ser coherente con lo que dice, para evitar malentendidos		X		X		X		
7.- Da soluciones innovadoras para los problemas existentes		X		X		X		
8.- La política actual de la institución evita innovar		X		X		X		
9.- Los actos de corrupción y falta de honradez son sancionados		X		X		X		
10.- Respeto las políticas organizacionales establecidas		X		X		X		
DIMENSIÓN:	COMPETENCIAS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
GERENCIALES								
11.- Está informado o conoce la visión estratégica de la institución		X		X		X		
12.- Recibe propuestas sobre nuevas tendencias para la mejora de los procesos		X		X		X		
13.- Implementa estrategias que generan resultados positivos		X		X		X		
14.- Identifica rápidamente nuevas oportunidades de mejora en su área de trabajo		X		X		X		
15.- Se preocupa por desarrollar continuamente sus capacidades intelectuales		X		X		X		
16.- Considera que en la institución se promueve a los empleados mejor calificados		X		X		X		
17.- Le resulta fácil interrelacionarse con sus compañeros de trabajo		X		X		X		
18.- Percibe que sus superiores tienen la capacidad de generar sentido de pertenencia y compromiso con la institución		X		X		X		
DIMENSIÓN:	COMPETENCIAS POR	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
ÁREA								
19.- Se designa personal específicamente para la atención a casos complejos		X		X		X		
20.- Propone diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.		X		X		X		
21.- La selección de personal sin perfil impacta en los resultados institucionales		X		X		X		
22.- Las competencias deben afectar positivamente en los resultados.		X		X		X		

23.- Cuenta con la capacidad de escuchar con paciencia.	X		X		X		
24.- Se preocupa en exponer los aspectos positivos de la institución.	X		X		X		
25.- Toma la iniciativa de resolver los problemas	X		X		X		
26.- Se preocupa en mejorar los resultados sin necesidad de solicitar el apoyo	X		X		X		
27.- Actúa proactivamente frente a dificultades.	X		X		X		
28.- Delegan procedimiento a colaboradores competitivos	X		X		X		
29.- Tiene la capacidad para realizar con éxito una tarea.	X		X		X		
30.- Confía que puede desempeñarse bien en cualquier puesto de la institución.	X		X		X		

Nº	DIMENSIONES	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencia
Variable 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA								
DIMENSIÓN: PLANEACIÓN								
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1.- Tiene conocimiento de cuál es la misión de la institución		X		X		X		
2.- Es comunicado oportunamente de los cambios a la misión		X		X		X		
3.- Planifica sus actividades orientadas al logro de los objetivos		X		X		X		
4.- Es supervisado para que cumpla los objetivos institucionales		X		X		X		
5.- Ejecuta sus tareas de acuerdo con el cronograma de actividades		X		X		X		
6.- Analiza el cronograma de actividades para mejorar sus resultados.		X		X		X		
7.- Participa en la planificación del presupuesto		X		X		X		
8.- El presupuesto asignado a sus actividades le satisface		X		X		X		
DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN								
9.- El modelo organizacional a través de la estructura de ordenamiento interno es adecuado		X		X		X		
10.- El modelo organizacional es compatible a las estrategias de la institución		X		X		X		
11.- El organigrama define claramente la jerarquización		X		X		X		
12.- Conoce la división o jerarquización de los cargos y los cargos funciones a ejecutar		X		X		X		
13.- Revisa el manual de organización y funciones de la institución		X		X		X		
14.- Los manuales mejoran la información y comprensión del diseño organizacional		X		X		X		
15.- El ambiente influye en la organización de la institución		X		X		X		
16.- La cultura organizacional influye en la organización de la institución		X		X		X		
17.-La departamentalización es el componente más relevante de la organización.		X		X		X		
18.- La descentralización es el componente más relevante de la organización		X		X		X		
DIMENSIÓN: DIRECCIÓN								
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	

Validación 5: Mg: ANDRÉS MARTÍN MOTTA GARCÍA

Título de investigación: Gestión por competencias y gestión administrativa en los colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-Perú, 2024

N°	DIMENSIONES	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencia
Variable: GESTIÓN POR COMPETENCIAS								
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS CARDINALES		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1.-	Asume un compromiso afectivo dentro de la institución	X		X		X		
2.-	Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución	X		X		X		
3.-	Su calidad de trabajo es la idónea	X		X		X		
4.-	Ubica errores que afectan su calidad de trabajo	X		X		X		
5.-	Actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles	X		X		X		
6.-	Se preocupa de ser coherente con lo que dice, para evitar malentendidos	X		X		X		
7.-	Da soluciones innovadoras para los problemas existentes	X		X		X		
8.-	La política actual de la institución evita innovar	X		X		X		
9.-	Los actos de corrupción y falta de honradez son sancionados	X		X		X		
10.-	Respeto las políticas organizacionales establecidas	X		X		X		
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS GERENCIALES		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
11.-	Está informado o conoce la visión estratégica de la institución	X		X		X		
12.-	Recibe propuestas sobre nuevas tendencias para la mejora de los procesos	X		X		X		
13.-	Implementa estrategias que generan resultados positivos	X		X		X		
14.-	Identifica rápidamente nuevas oportunidades de mejora en su área de trabajo	X		X		X		
15.-	Se preocupa por desarrollar continuamente sus capacidades intelectuales	X		X		X		
16.-	Considera que en la institución se promueve a los empleados mejor calificados	X		X		X		
17.-	Le resulta fácil interrelacionarse con sus compañeros de trabajo	X		X		X		
18.-	Percibe que sus superiores tienen la capacidad de generar sentido de pertenencia y compromiso con la institución	X		X		X		
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS POR ÁREA		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
19.-	Se designa personal específicamente para la atención a casos complejos	X		X		X		
20.-	Propone diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.	X		X		X		
21.-	La selección de personal sin perfil impacta en los resultados institucionales	X		X		X		
22.-	Las competencias deben afectar positivamente en los resultados.	X		X		X		
23.-	Cuenta con la capacidad de escuchar con paciencia.	X		X		X		
24.-	Se preocupa en exponer los aspectos positivos de la institución.	X		X		X		
25.-	Toma la iniciativa de resolver los problemas	X		X		X		
26.-	Se preocupa en mejorar los resultados sin necesidad de solicitar el apoyo	X		X		X		

27.- Actúa proactivamente frente a dificultades.	X		X		X		
28.- Delegan procedimiento a colaboradores competitivos	X		X		X		
29.- Tiene la capacidad para realizar con éxito una tarea.	X		X		X		
30.- Confía que puede desempeñarse bien en cualquier puesto de la institución.	X		X		X		

Nº	DIMENSIONES	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencia
Variable 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA								
DIMENSIÓN: PLANEACIÓN								
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1.-	Tiene conocimiento de cuál es la misión de la institución	X		X		X		
2.-	Es comunicado oportunamente de los cambios a la misión	X		X		X		
3.-	Planifica sus actividades orientadas al logro de los objetivos	X		X		X		
4.-	Es supervisado para que cumpla los objetivos institucionales	X		X		X		
5.-	Ejecuta sus tareas de acuerdo con el cronograma de actividades	X		X		X		
6.-	Analiza el cronograma de actividades para mejorar sus resultados.	X		X		X		
7.-	Participa en la planificación del presupuesto	X		X		X		
8.-	El presupuesto asignado a sus actividades le satisface	X		X		X		
DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN								
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
9.-	El modelo organizacional a través de la estructura de ordenamiento interno es adecuado	X		X		X		
10.-	El modelo organizacional es compatible a las estrategias de la institución	X		X		X		
11.-	El organigrama define claramente la jerarquización	X		X		X		
12.-	Conoce la división o jerarquización de los cargos y los cargos funciones a ejecutar	X		X		X		
13.-	Revisa el manual de organización y funciones de la institución	X		X		X		
14.-	Los manuales mejoran la información y comprensión del diseño organizacional	X		X		X		
15.-	El ambiente influye en la organización de la institución	X		X		X		
16.-	La cultura organizacional influye en la organización de la institución	X		X		X		
17.-	La departamentalización es el componente más relevante de la organización.	X		X		X		
18.-	La descentralización es el componente más relevante de la organización	X		X		X		
DIMENSIÓN: DIRECCIÓN								
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
19.-	La dirección toma en cuenta sus opiniones e ideas	X		X		X		
20.-	Se siente comprometido con la institución	X		X		X		
21.-	Se siente motivado con la labor que desempeña.	X		X		X		
22.-	Su motivación influye en su satisfacción.	X		X		X		
23.-	Participa en las reuniones destinadas a conseguir los resultados.	X		X		X		
24.-	Se comunica constantemente con los demás miembros de la institución	X		X		X		
25.-	El clima organizacional influye en su satisfacción	X		X		X		
26.-	Se respira un clima laboral positivo	X		X		X		
DIMENSIÓN: CONTROL								
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
27.-	Los procesos son medidos por los estándares de	X		X		X		

desempeño						
28.- Se preocupa por mejorar su estándar de desempeño	X		X		X	
29.- Evalúan su desempeño frecuentemente.	X		X		X	
30.- Una evaluación positiva influye en su promoción	X		X		X	
31.- En base a sus resultados, opta por tomar medidas correctivas	X		X		X	
32.- No presenta problemas por tomar medidas correctivas en sus actividades	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Los instrumentos desarrollados se encuentran totalmente pertinentes con las dimensiones vinculadas.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [x]**
 Aplicable después de corregir []
 No aplicable [.]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mg. ANDRÉS MARTÍN MOTTA GARCÍA

DNI: 09832797

Especialidad del validador: Magíster en Investigación

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lince, 07 de septiembre del 2024



Firma del Experto Informan

Anexo 5: Aprobación del Comité de Ética



"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"



DECLARACIÓN JURADA DE CUMPLIMIENTO ÉTICO

Yo, Rupay Miranda Rocio Erika Con código de matrícula N° a2022900260 identificado con DNI 10162382. Egresado (a) de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Norbert Wiener declaro que la tesis "Gestión por competencias y gestión administrativa en los colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-Perú, 2024" asesorado por el docente: Maribel Rodríguez Rodríguez con DNI 16721264 Con ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3290-8035> cumplen con:

1. Integridad en las actividades de investigación científica y gestión.
2. Honestidad intelectual en todos los aspectos de la investigación científica. Verificable con el reporte Turnitin.
3. Objetividad e imparcialidad en las relaciones laborales y profesionales.
4. Veracidad, justicia y responsabilidad en la ejecución y difusión de los resultados de la investigación científica.
5. Transparencia, actuando sin conflicto de interés, declarando y manejando el conflicto, sea este económico o de otra índole. Esta declaración jurada está sujeta a control posterior y se somete a las sanciones señaladas en el Código de Ética para la Investigación de la universidad para el autor y su asesor de tesis, generando el repudio de la investigación.

Lima, 13 de noviembre de 2024

.....
Firma

Egresado: Rupay Miranda Rocio Erika
DNI: 10162382

.....
Firma

Asesor: Rodríguez Rodríguez
DNI: 16721264

Anexo 6: Formato de consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO EN UN ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DEL CIE-VRI

Instituciones : Universidad Privada Norbert Wiener

Investigadores : Rocío Erika, Rupay Miranda

Título : Gestión por competencias y gestión administrativa en los colaboradores de la
Municipalidad de Independencia, Lima-Perú, 2024

Propósito del estudio:

Lo invitamos a participar en un estudio llamado: Gestión por competencias y gestión administrativa en los colaboradores de la Municipalidad de Independencia, Lima-Perú, 2024. Este es un estudio desarrollado por Rocío Erika, Rupay Miranda investigadores de la Universidad Privada Norbert Wiener, El propósito de este estudio es “Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y la gestión administrativa según colaboradores de la Municipalidad de Independencia. “Su ejecución ayudará a/permitirá establecer la relación que existe entre gestión por competencias y la gestión administrativa en la Municipalidad de Independencia.

Procedimientos:

Si usted decide participar en este estudio se le solicitará lo siguiente:

- Leer detenidamente todo el documento y participar voluntariamente
- Responder todas las preguntas formuladas en la encuesta
- Firmar el consentimiento informado

La encuesta puede demorar unos 20 a 30 minutos y los resultados se le entregarán a usted en forma individual o almacenarán respetando la confidencialidad y el anonimato.

Riesgos: Ninguno, solo se le pedirá responder el cuestionario.

Su participación en el estudio es completamente voluntaria y puede retirarse en cualquier momento.

Beneficios: Usted se beneficiará con conocer los resultados de la investigación por los medios más adecuados (de manera individual o grupal) que le puede ser de mucha utilidad en su actividad profesional.

Costos e incentivos

Usted no deberá pagar nada por la participación. Igualmente, no recibirá ningún incentivo económico ni medicamentos a cambio de su participación.

Confidencialidad:

Nosotros guardaremos la información con códigos y no con nombres. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita la identificación de usted. Sus archivos no serán mostrados a ninguna persona ajena al estudio.

Derechos del participante:

Si usted se siente incómodo durante el llenado de las encuestas, podrá retirarse de este en cualquier momento, o no participar en una parte del estudio si perjuicio alguno. Si tiene alguna inquietud o molestia, no dude en preguntar al personal de estudio. Puede comunicarse con Rocío Erika, Rupay Miranda con número de teléfono 993721023 o al comité que, valido el presente estudio, Dra. Yenny M. Bellido Fuentes, presidenta del comité de ética para la investigación de la Universidad Norbert Wiener, tel. +510 924 569 790 *E-mail:* comité.etica@uwieenr.edi.pe.

CONSENTIMIENTO

Acepto voluntariamente participar en este estudio, comprendo qué cosas pueden pasar si participo en el proyecto, también entiendo que puedo decidir no participar, aunque yo haya aceptado y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

Participante**Nombre:****DNI:****Investigadora****Nombre:** Rocío Erika, Rupay Miranda**DNI:** 10162382

Anexo 7: Carta de aprobación de la institución para la recolección de los datos

Independencia, 27 de setiembre de 2024

Documento simple

Asunto : Autorización para la recolección de información en la municipalidad de Independencia.

Referencia **CARTA N° 077-2024-GYT-UPNW-CP**

Con relación al documento de la referencia, donde solicita la autorización para la recolección de información en el marco de su investigación para la tesis de grado de maestro.

Al respecto, esta Entidad brindara las facilidades a la alumna Roció Erika Rupay Miranda, identificada con DNI 10162382, a fin de realizar los estudios para la elaboración del proyecto de investigación denominado: Gestión por Competencias y Gestión administrativa en los colaboradores de la Municipalidad de Independencia.

Sin otro en particular, hago propicia la ocasión para expresar mi consideración y estima personal.

Atentamente,

 MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE INDEPENDENCIA
ALFREDO REYNAGA RAMIREZ
ALCALDE

Anexo 8: Evidencias







Anexo 9: Reporte de similitud de Turnitin

oid: 14912:463487166 de fecha 30 de mayo 2025

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

Gestión por competencias y gestión administrativa en los colaboradores de la Municipalidad de Indepe

AUTOR

Rocío Erika Rupay Miranda

RECuento DE PALABRAS

11778 Words

RECuento DE CARACTERES

69700 Characters

RECuento DE PÁGINAS

57 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

5.9MB

FECHA DE ENTREGA

May 30, 2025 9:47 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

May 30, 2025 9:48 PM GMT-5

● 12% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 11% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 10% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

● 12% de similitud general

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 11% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 10% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	repositorio.uwiener.edu.pe Internet	2%
2	repositorio.ucv.edu.pe Internet	2%
3	hdl.handle.net Internet	1%
4	repositorio.usmp.edu.pe Internet	<1%
5	Universidad Cesar Vallejo on 2017-12-16 Submitted works	<1%
6	uwiener on 2024-08-23 Submitted works	<1%
7	uwiener on 2025-05-21 Submitted works	<1%
8	coursehero.com Internet	<1%