Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado

Los estilos de gestión y la productividad en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos

AUTOR

Irina Yanet AVILA DOMINGUEZ

ASESOR

Dr. Walter Hugo ARANA MAYORCA

Lima, Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Avila, I. (2025). *Los estilos de gestión y la productividad en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Irina Yanet Avila Dominguez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	45982555
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0000-9807-9391
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Walter Hugo Arana Mayorca
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07343537
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-0700-4322
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	César Augusto Bellido Salcedo
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09375183
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Berenice Amelia Caso Llontop
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06728476
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Alex Melecio Salazar Marzal
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	15606897
Miembro del jurado 3	
Nombres y apellidos	Carmen Rosa Zenozain Cordero
Tipo de documento	DNI

Número de documento de identidad	09536732
Datos de investigación	
Línea de investigación	Obligatorio si aplica. De lo contrario colocar No aplica. Registre la línea de investigación bajo la cual se ha realizado la tesis. Las líneas están definidas en la RR Nº 00017-R-14. En caso de dudas consultar a su EP/UPG. Registrar del siguiente modo: D.3.4.1. Liderazgo, motivación, comunicación
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Ministerio de Transportes y Comunicaciones País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Cercado de Lima Centro poblado: Lima Calle: Jiron Zorritos 1203 Latitud: 12.045 Longitud: 77.031 Se requieren coordenadas, no colocar enlaces. Puedes obtener las **coordenadas GD** de sitios como https://www.google.com.pe/maps/ https://www.coordenadas-gps.com/ https://www.mapsdirections.info/
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Enero 2019 – Enero 2021 2019 - 2021
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 Administración pública http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02 Teoría organizacional http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.03

ACTA DE SUSTENTACIÓN Nº 0073-UPG-FCA-2025
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En la Ciudad Universitaria, a los tres días del mes de noviembre del año dos mil veinticinco, siendo las nueve horas, en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, ***Presidido*** *por el* ***Dr. César Augusto Bellido Salcedo,*** *e integrado por los miembros:* ***Dr. Walter Hugo Arana Mayorca (Asesor), Mg. Berenice Amelia Casaro Llontop (Jurado), Mg. Alex Melecio Salazar Marzal (Jurado), Dra. Carmen Rosa Zenozain Cordero (Jurado);*** *la postulante al Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, doña* ***Irina Yanet Avila Dominguez,*** *procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada:* ***"Los estilos de gestión y la productividad en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones",*** *con el propósito de optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos.*

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el ***Artículo 61°*** *del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, los miembros del Jurado Examinador procedieron a asignar la calificación siguiente:*

CATORCE - 14 - APROBADO

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas OTORGAR *el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, a doña* ***Irina Yanet Avila Dominguez.*** *Se extiende la presente Acta original y siendo las* 9:57 ***horas*** *se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.*

DR. CÉSAR AUGUSTO BELLIDO SALCEDO
PRESIDENTE

DR. WALTER HUGO ARANA MAYORCA
ASESOR

MG. BERENICE AMELIA CASARO LLONTOP
JURADO

MG. ALEX MELECIO SALAZAR MARZAL
JURADO

DRA. CARMEN ROSA ZENOZAIN CORDERO
JURADO

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **Walter Hugo Arana Mayorca** en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen de la UPG N°**000211-2020-UPG-VDIP-FCA/UNMSM** de la tesis cuyo título es "**Los estilos de gestión y la productividad en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones**", presentado por la bachiller **Irina Yanet Avila Dominguez**, para optar el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos.

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 18% de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Grado Académico de Magister en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos.

Lima, 03 de noviembre de 2025

Firma del Asesor

Nombres y Apellidos del asesor: Walter Hugo Arana Mayorca

DNI: 07343537

La vigencia del presente certificado corresponde a un periodo de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

Dedicatoria y Agradecimiento

A Dios, por su gracia quien me ha permitido llegar hasta aquí, quien me ha llevado de la mano en esta difícil carrera pública y me ha sostenido en momentos críticos para permanecer en pie y actuar con justicia.

A mi esposo, el compañero, testigo y motivador para llevar a cabo esta maestría y concluirla satisfactoriamente, su aliento pese a distintas circunstancias siempre fue clave para no rendirme.

A mis padres, a quienes tengo profunda gratitud, admiración y respeto, por el largo camino y obstáculos que los llevo a darme una buena educación, por la moral y los valores que me dieron por herencia para actuar siempre con integridad y justicia.

A mi hijo Leonardo, fuente de vida para lograr mis proyectos y demostrar a todas las madres que los sueños no terminan, que los hijos son la vida para seguir escalando, que aun siendo madre se puede seguir creciendo.

A mi querido Ing. Miguel Arce Trujillo, quien fuera mi primer jefe en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, dándome la oportunidad de iniciar mi experiencia en el sector público, aun sin conocerme, deposito toda su confianza en mí, fue mi guía, mi maestro, fue un amigo, del que rescato los consejos claves para resistir y sobrellevar las crisis internas de la organización, aunque ya no está en este mundo merece ser reconocido en este logro de mi vida.

A Carlos Maesaka, Patricia Diaz, Ángel Paz, directores generales que me permitieron ser parte de sus equipos de trabajo, y seguir siendo parte de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones, durante años de cambios, crisis políticas y pandemia COVID-19, rescato la oportunidad que me brindaron como profesional, para ser parte de sus gestiones y con ello, ser el soporte hacia el recurso humano y cambio que siempre buscamos mejorar.

A Erick Navarrete, mi último jefe en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, quien años atrás fue el primer jefe en mi carrera profesional, fue mi mentor en el ámbito administrativo y de Recursos Humanos, fue el líder que enseña, guía y no suelta hasta lograr y obtener los resultados como bien común. Fue un honor acompañarlo en su carrera publica, y pese a las circunstancias políticas agradezco su defensa y reconocimiento hacia mi trabajo y persona.

A Nicandro Vásquez, director general de la Oficina de Recursos Humanos del MTC, principal apoyo para lograr cambios en la vida laboral de las personas, un buen amigo y líder.

A todos los compañeros y amigos que siempre estuvieron dándome una mano para lograr las metas en cada actividad, sin su ayuda no hubiera podido lograr las pocas huellas que se han podido dejar.

A los compañeros de la Oficina de Seguridad y Salud en el Trabajo, Bienestar Social, Oficina de Abastecimiento, Oficina de Servicios Generales, Oficina de Tecnología de la Información, Oficina de Imagen, gracias a su ayuda, ímpetu, disponibilidad, amor a su trabajo y prójimo, permitieron ser parte del cambio, y de las ideas que siempre fueron aprobadas con el fin de mejorar. Y en parte, un agradecimiento a las personas de las cuales no fui grata, y siempre trabajaron por obstruir los planes propuestos, pues me permitieron demostrarles que siempre hay una salida.

ÍNDICE

Dedicatoria y Agradecimiento ii
Lista de Figuras vi
Resumen ix
Abstract x
I. INTRODUCCION 1
1.1 Situación Problemática 1
1.2. Formulación del Problema 7
1.2.1 Problema General 7
1.2.2 Problemas Específicos 7
1.3 Justificación de la Investigación 8
1.4 Justificación Práctica 10
1.5. Objetivos 11
1.5.1 Objetivo General 11
1.5.2 Objetivos Específicos 11
1.6. Hipótesis 11
1.6.1 Hipótesis General 11
1.6.2 Hipótesis Específicas 12
II. MARCO TEÓRICO 13
2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación 13
2.2. Antecedentes de Investigación 14
2.2.1 Antecedentes Nacionales 144
2.2.2 Antecedentes Internacionales 19
2.3 Bases Teóricas 22
2.3.1 Estilos de gestión 22
2.3.1.1 Teorías clásicas del liderazgo 24
2.3.1.2 El liderazgo como rasgo de personalidad 24
2.3.1.3 Modelo conductual 25
2.3.1.4. Modelos situacionales o de la contingencia 31
2.3.2 Productividad 43
2.3.2.1 Funciones de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones: 477
2.3.2.2 Funciones de fiscalización de la DGFSC, definidas en el ROF, son realizadas por dos direcciones de línea: 479
2.3.2.3 Las funciones de la Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones se mencionan a continuación: 479
2.3.2.4 Funciones de la Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes en Comunicaciones: 50

2.3.2.5 Forma de Trabajo para el logro de metas determinadas en el Plan Anual de Fiscalización 2020: 52
2.4. Marcos Conceptuales o Glosario 83
III. METODOLOGÍA 89
3.1 Tipo y Diseño de Investigación 89
3.2. Población de Estudio 90
3.3. Tamaño de Muestra 91
3.4. Técnicas de Recolección de Datos 91
3.4.1Validez y confiabilidad de los instrumentos 94
3.4.1.1. Validez 94
3.4.1.2. Confiabilidad de los instrumentos 95
3.5. Ética en la Investigación 96
VI. RESULTADOS Y DISCUSION 98
4.1. Análisis e Interpretación de Datos 98
4.1.1 Análisis descriptivo 98
4.1.2Análisis de prueba de normalidad 110
4.2. Prueba de Hipótesis 111
4.2.1. Hipótesis General 111
4.3 Discusión de Resultados 116
CAPITULO V: IMPACTOS 120
5.1 Propuesta para la solución del problema 120
5.2. Costos de implementación de la propuesta 121
5.3. Beneficios que aporta la propuesta: 123
RECOMENDACIONES: 126
RECOMENDACIONES: 126
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 129
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA 140
ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 140
ANEXO 3: CUESTIONARIO 146
ANEXO 4: FICHA DE INDICADORES 14050
ANEXO 5: VALIDACIÓN DE JUICIO EXPERTO 14056

Lista de Figuras

Figura 1.Organigrama del Viceministerio de Comunicaciones, Fuente VMC. 6
Figura 2.Estilos de dirección,.....27
Figura 3.Estilos de liderazgo.....30
Figura 4.Resultados del modelo de Fiedler. 32
Figura 5.Teoría de los caminos – metas.....33
Figura 6.Marco de perspectiva del liderazgo de la ruta a la meta.....34
Fuente. Ivancevich, Konopaske y Matesson (2005) 34
Figura 7.Liderazgo situacional. 36
Figura 8.Modelo de los estilos de dirección y liderazgo.....37
Figura 9.Modelo de factores internos de productividad. 45
Figura 10.Estructura organizativa de la DGFSC.....48
Figura 11.Mapa General de Procesos de la DGFSC 51
Figura 12.Escenario de evaluación RNI, DGFSC. 58
Figura 13.Escenario de supervisión.....59
Figura 14.Número de estaciones no autorizadas de telecomunicaciones que operan,.....60
Figura 15.Selección de distritos a fiscalizar. DFCNC.....72
Figura 16.Frecuencia de encuestados por género.....97
Figura 17.Frecuencia de encuestados por condición laboral.....98
Figura 18.Frecuencia de encuestados por grado de instrucción 99
Figura 19.Frecuencia de encuestados por cargo – función 100
Figura 20.Frecuencia de encuestados por unidad orgánica 101
Figura 21.Frecuencia de encuestados por edad.....102
Figura 22.Frecuencia de encuestados por liderazgo (agrupadas).....103

Lista de Tablas

Tabla 1.Nivel de avance de las actividades de fiscalización de la DFCTH ...53
Tabla 2.Cumplimiento de las metas establecidas 2019 57
Tabla 3.Funciones de fiscalización de la DGFSC según ROF 61
Tabla 4.Clientes de la DGFSC 63
Tabla 5.Los Objetivos Estratégicos Institucionales del PEI vigente 64
Tabla 6.Actividades de fiscalización de la DGFSC, según dirección de línea…… 65
Tabla 7.Actividades según función de fiscalización 67
Tabla 8.Evaluaciones RNI a nivel nacional, DFCNC. 68
Tabla 9.Pruebas de llamadas a realizar en el ejercicio 2020, DFCNC 69
Tabla 10.Monitoreo a la banda aeronáutica a realizar en el ejercicio 2020, DFCNC. 70
Tabla 11.Fiscalizaciones a estaciones sin título habilitante. 71
Tabla 12.Cronograma de Actividades del Plan Anual de Fiscalización, DGFSC. 73
Tabla 13.Matriz de Actividades del Plan Anual de Fiscalización, DGDSC....77
Tabla 14.Validez del Instrumento.....94
Tabla 15.Confiabilidad de estilo de liderazgo 95
Tabla 16.Confiabilidad de productividad 95
Tabla 17.Frecuencia de encuestados por género 97
Tabla 18.Frecuencia de encuestados por condición laboral 98
Tabla 19.Frecuencia de encuestados por grado de instrucción.....99
Tabla 20.Frecuencia de encuestados por cargo – función 100
Tabla 21.Frecuencia de encuestados por unidad orgánica 101
Tabla 22.Frecuencia de encuestados por edad 102
Tabla 23. Frecuencia agrupada de resultados de estilos de liderazgo……103
Tabla 24. Frecuencia agrupada de resultados de estilos de liderazgo agrupadas por género……..104
Tabla 25.Frecuencia agrupada de resultados de estilos de liderazgo agrupadas por condición laboral 104
Tabla 26. Frecuencia agrupada de resultados de estilos de liderazgo agrupadas por grado de instrucción.....105

Tabla 27. Frecuencia agrupada de resultados de estilos de liderazgo agrupadas por cargo – función 105
Tabla 28. Frecuencia agrupada de resultados de estilos de liderazgo agrupadas por género 106
Tabla 29. Frecuencia agrupada de resultados de estilos de liderazgo agrupadas por edad 106
Tabla 30. Frecuencia agrupada de resultados de productividad agrupadas por género 107
Tabla 31. Frecuencia agrupada de resultados de productividad agrupadas por condición laboral 107
Tabla 32. Frecuencia agrupada de resultados de productividad agrupadas por grado de instrucción 108
Tabla 33. Frecuencia agrupada de resultados de productividad agrupadas por cargo - función 108
Tabla 34. Frecuencia agrupada de resultados de productividad agrupadas por unidad orgánica 109
Tabla 35. Frecuencia agrupada de resultados de productividad agrupadas por edad 109
Tabla 36. Prueba de normalidad de K-S 110
Tabla 37. Correlación entre Estilos de liderazgo y Productividad 112
Tabla 38. Correlación del estilo sociable y la productividad 113
Tabla 39. Correlación del estilo sinérgico y la productividad 114
Tabla 40. Correlación del estilo indiferente y la productividad 115
Tabla 41. Correlación del estilo tecnicista y la productividad 116
Tabla 42. Proceso de propuesta 120
Tabla 43. Costo de la implementación de la propuesta 121

Resumen

La presente investigación tiene el propósito de conocer si los estilos de gestión están relacionados a la Productividad del personal de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones (DFGSC) del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, puesto que en el ámbito público los lideres son frecuentemente movidos del cargo al cual fueron designados en un corto plazo, lo cual genera reacciones de inestabilidad en el ámbito laboral que repercute hacia los administrados y ámbito nacional, así como comportamientos de adecuación y transición hacia los nuevos lideres y nuevos procesos de la gestión entrante.

El presente estudio se fundamenta con el desarrollo de una investigación No Experimental de corte Transversal, de carácter Correlacional – Descriptivo, con la utilización de un instrumento primario como el cuestionario, así como los Indicadores del Sistema Integrado de Gestión (SIG) que miden el logro de objetivos del PLAN ANUAL DE TRABAJO de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones (DFGSC), establecidos en el SIG.

Como muestra de estudio se consideró a 120 trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones, de distintas Direcciones de línea y regímenes laborales de la Sede Central y 21 provincias donde se encuentran ubicadas las Oficinas de las Estaciones de Control del Espectro Radioeléctrico (ECER).

Como principal conclusión alcanzada se puede señalar que los estilos de gestión tienen relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Palabras claves: estilos de gestión, productividad, Indicadores del Sistema Integrado de Gestión, Plan anual de Trabajo.

Abstract

This investigation has the purpose of knowing if the management styles are related to the Productivity of the personnel of the Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones (DFGSC in Spanish) (General Directorate of Audits and Sanctions in Communications) of the Ministerio de Transportes y Comunicaciones (Ministry of Transport and Communications), as the leaders in public sector are frequently removed from their positions in a short period of time. This generates instability in the workplace between administrative assistants and at national level, as well as adaptation and transition behaviors towards the new leaders and new procedures of the incoming management.

This non-experimental cross-sectional correlational descriptive research uses a questionnaire as a primary instrument and the Indicators of the Integrated Management System (GIS in Spanish) which measures the achievement of objectives of the ANNUAL WORK PLAN of the Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones (General Directorate of Audits and Sanctions in Communications) (DFGSC in Spanish).

The sample of the study is 120 workers from the Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones (General Directorate of Controls and Sanctions in Communications), from different lines and labor regimes of the Headquarters and 21 provinces where the Estaciones de Control del Espectro Radioeléctrico (Radioelectric Spectrum Control Station Offices) (ECER in Spanish) are located.

The main conclusion is that management styles are directly related to the productivity of the workers of the Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones (General Directorate of Controls and Sanctions in Communications) of the Ministerio de Transportes y Comunicaciones (Ministry of Transport and Communications).

Keywords: Management styles, Productivity, Indicators of the Integrated Management System, Annual Work Plan.

I. INTRODUCCION

1.1 Situación Problemática

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2023), el Estado peruano, al igual que en otras naciones, constituye una fuente de trabajo significativa. La proporción de servidores públicos en el Perú alcanzó apenas el 8.4% del empleo total en 2018, una cifra inferior a la media de América Latina y el Caribe (12%) y bastante debajo del registrado en los países de la OCDE (18%) (OCDE, 2020; OCDE, 2021). Pese a esto, las erogaciones en planillas consumen una porción considerable del presupuesto nacional: 29% del gasto público, superando los promedios regionales (27%) y de la OCDE (24%) (OCDE, 2020). En relación con el Producto Bruto Interno, este rubro equivale al 5% en el Perú, contrastando con el 8% en ALC y el 9% en la OCDE. Esta considerable inversión obliga a las autoridades a optimizar su rendimiento para garantizar un servicio civil profesional y eficiente

Según la Organización Internacional del Trabajo (2022), la productividad laboral constituye un parámetro de eficiencia que evalúa cómo una economía transforma sus recursos en bienes y servicios, funcionando como un indicador fundamental del crecimiento tanto a nivel económico, competitivo y a nivel de bienestar de los ciudadanos.

En el aspecto mundial los estilos de gestión y la productividad, junto a la innovación y la tecnología son conceptos íntimamente relacionados, en cualquier actividad humana. Si bien casi todo el mundo tiene una idea de lo que significa: “Productividad”, casi nadie comprende cómo estos cuatro conceptos, considerados “importantes”, podrían formar parte de un proceso mediante el cual, al combinarse adecuadamente, se lograría una formidable ventaja para progresar.

Según *Safeguard Global* (2024) China produce el 28,7% del total de la manufactura industrial a nivel global, lo que en 2019 representó aproximadamente cuatro billones de dólares de su producto económico total. A pesar de que Estados Unidos fue históricamente el principal centro manufacturero del mundo, China lo superó hace una década, manteniendo desde entonces el primer lugar. Esta posición dominante se debe a sus costos competitivos, su amplia fuerza laboral y su elevada calidad productiva, factores que le permiten superar a Estados Unidos en más de un 10%. Es así, que China, se posiciona como una economía emprendedora, atractiva como el mejor lugar en el mundo para realizar negocios por sus bajos costes.

La productividad del trabajo en América Latina ha experimentado un prolongado estancamiento desde la década de 1980, sin alcanzar una recuperación sostenida tras la crisis de la deuda. Un repunte moderado entre 2004 y 2013 permitió aproximarse a los índices existentes antes de dicho período; sin embargo, la conclusión del auge de los *commodities* revirtió este avance, dando paso a una trayectoria constante de deterioro (Organización Internacional del Trabajo, 2022). No obstante, esta situación podría representar una oportunidad para impulsar el crecimiento económico mediante un cambio estructural, reasignando mano de obra y recursos desde sectores de baja productividad hacia actividades más eficientes y dinámicas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2022).

De acuerdo al Informe del Consejo Privado de Competitividad (2022), el Perú se encuentra posicionado en el cuarto lugar con el porcentaje más alto de informalidad laboral en Latinoamérica, y en el sector telecomunicaciones existen las empresas radiodifusoras informales que no solo infringen la “Ley de Telecomunicaciones N°28278”, sino que a su vez perjudican a las empresas del mismo rubro, ocasionando interferencias en la señal emitida a la población. Esto, corresponde a la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones, que según artículo 84° de la Ley N°28278 corresponde adoptar las medidas cautelares, que se encuentran programadas anualmente en un plan de trabajo y son consideradas como Objetivos

Estratégicos de la Unidad Orgánica. Así también, se presentan otras informalidades como el ingreso de Equipos de Telecomunicaciones no Homologados por la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones (en adelante DGFSC), y también existe el incumplimiento de los Límites Máximos Permisibles de Radiaciones No Ionizantes - RNI en estaciones radioeléctricas de los diferentes servicios de telecomunicaciones.

En ese sentido, se hace mención a lo señalado por Miguel Jaramillo, economista principal del Consejo Privado de Competitividad, una estrategia clave para impulsar la productividad consiste en fortalecer la confianza institucional mediante la selección meritocrática de funcionarios. Al respecto, se observa que, durante los primeros cinco meses de la actual administración, se ha registrado un promedio de 2,3 cambios mensuales de directores generales, con una mayor rotación en el Ministerio de Salud (4,4) y el Ministerio de Educación (3,7). Esta cifra supera significativamente la tasa de reemplazo en gobiernos anteriores, como el de Pedro Pablo Kuczynski, donde el promedio fue de 0,8 cambios mensuales en el mismo período. Asimismo, se destaca que, además de la meritocracia, el incremento del capital humano de los trabajadores representa otro factor determinante para elevar la productividad laboral (Consejo Privado de Competitividad, 2022)

Durante el año 2017 – 2020 en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (en adelante MTC), existieron siete cambios de ministros, empezando por el señor Martin Vizcarra Cornejo, seguido el Sr. Bruno Giuffra Monteverde, continuo el Sr. Edmer Trujillo Mori, luego asumió la Sra. María Jara Risco, para después asumir el Sr. Carlos Eduardo Lozada Contreras, continuó el Sr. Carlos César Arturo Estremadoyro Mory , y el 18 de noviembre de 2020 tomó juramento el señor Eduardo González Chávez como nuevo ministro. Así mismo, el Viceministerio de Comunicaciones tuvo tres viceministros , el cual partió desde el 04 de agosto de 2016 al 02 de enero de 2018 designando mediante Resolución Suprema N° 011-2016-MTC en el cargo público de confianza al Ing. Carlos Rafael Valdez Velásquez – López, para que el 10 de enero de 2018 con Resolución Suprema N°002-2018-MTC se designara a la Dra. Rosa Virginia Nakagawa Morales, y el 4 de diciembre

de 2020 con Resolución Suprema N° 005-2020-MTC, se designe al señor Diego Eloy Carrillo Purín, lo que originó cuatro cambios de directores generales en la unidad orgánica de la DGFSC, y a su vez, variaciones en las Direcciones de Línea. Por consiguiente, en dicho periodo se observaron diferentes formas de gestionar, puesto que cada persona presenta distintas formas de conductas y comportamientos que los identifican como tal, tanto en su vida personal como laboral.

De acuerdo con la OCDE (2023), el sector público peruano se distingue por una elevada tasa de rotación del personal. Esta inestabilidad laboral compromete adversamente la capacidad institucional para innovar o mejorar la provisión de servicios, a la vez que obstaculiza la consolidación de un servicio civil profesional y la acumulación de conocimiento especializado mediante la experiencia o la formación continua. Se reporta una particular fluctuación entre los funcionarios responsables de ejecutar la administración financiera —como en plataformas Invierte.pe— y en diversas unidades de gestión humana, lo cual limita severamente el impacto de las iniciativas de capacitación impulsadas por el Ministerio de Economía y Finanzas y otros ministerios sectoriales.

Los movimientos y designaciones de los funcionarios públicos como el de los directores generales son comunicados de conocimiento público bajo una Resolución Ministerial publicada en el Diario Oficial El Peruano, de esta manera el personal toma conocimiento oficial del movimiento y presentación de sus directores. En el tránsito del posicionamiento de los nuevos cargos surge un periodo de adaptación no solo del nuevo director sino también del equipo humano, en ese sentido, se presentan cambios que afectan los procesos internos y por consiguiente retrasos de atención al ciudadano o cliente externo. Puesto que, según lo dispuesto por la normativa y políticas del estado, establecidas en la Directiva General N° 001-2023-MTC/11 (2023) se debe realizar una entrega y recepción de cargo del periodo de gestión del director saliente al director ingresante, para cumplimiento de ello, los equipos trabajan en el proceso de la información para su verificación, constatación y firma de la entrega de cargo. En este periodo, se detienen contrataciones de

compras de bienes y servicios, licitaciones, contrataciones o renovaciones de personal, comisiones de servicio a nivel nacional, conformidades de compras y servicios, ejecución de medidas cautelares, ejecución de fiscalizaciones, entre otros procesos que forman parte de las funciones de la unidad orgánica, con el fin, de ser expuestos, sustentados y evaluados ante la nueva gestión.

Así mismo, se presentan retrasos en firmas de resoluciones directorales, informes de prescripción, informes de procesos administrativos sancionadores, dado que se debe tramitar la firma electrónica y permisos ante otras entidades, para la realización de estas funciones, en cumplimiento de lo establecido por el Decreto Legislativo N°1412 (2018), que aprueba la Ley de Gobierno Digital,

Según la OCDE (2023), las capacidades, la motivación y los principios éticos de los servidores públicos inciden determinantemente en la eficacia de los procesos de gobernanza, influyendo así en la excelencia de los servicios estatales, el desarrollo económico y el bienestar ciudadano.

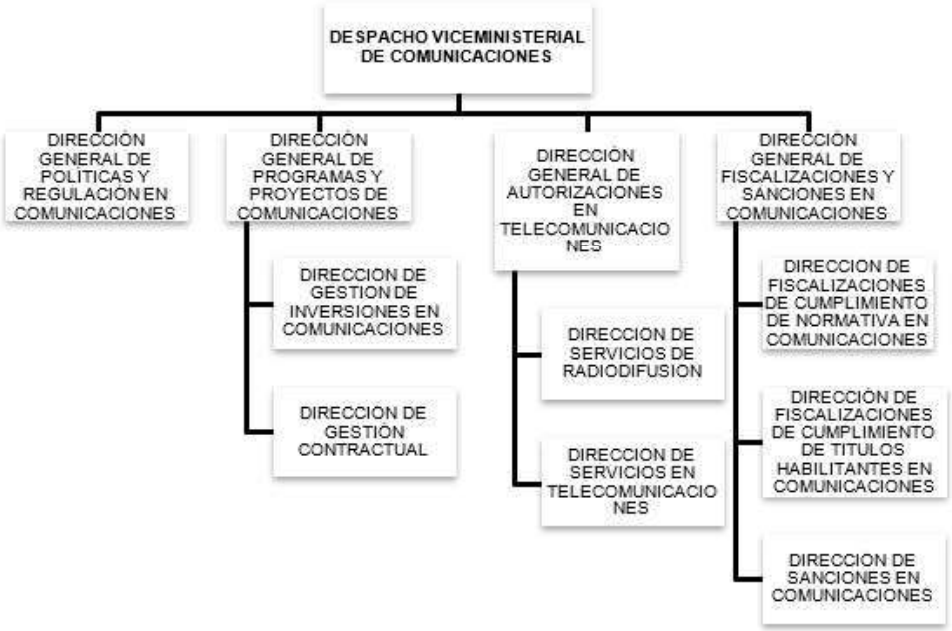
En estos periodos de movimientos de directores, se presentan nuevas formas de trabajo, nuevas políticas, nuevos procesos, modificaciones de tareas, modificaciones en áreas de trabajo, o condiciones laborales, el cual el recurso humano de la unidad orgánica de acuerdo a sus condiciones de contrato ejecuta con la finalidad de cumplir con sus funciones y metas establecidas en un plan de trabajo. Sin embargo, este tiempo de adaptación, no es el mismo para todas las personas que conforman la DGFSC. Puesto que amerita realizar inducciones, capacitaciones y supervisiones al personal involucrado en los cambios de procesos y directivas para la ejecución eficiente e idónea del servicio que presta esta unidad orgánica al ciudadano, principalmente a las empresas públicas y privadas del sector telecomunicaciones.

La DGFSC, está conformada por una Directora General , contratada como Personal Altamente Calificado (PAC) mediante Ley Nº 29806, dos directores de línea como cargos de confianza de acuerdo a Ley Nº 31419 y su reglamento, 55 personas contratadas según el Decreto Legislativo N.º 1057

Contratación de servicios administrativos "CAS", 53 personas bajo el Régimen de la función pública según Decreto Legislativo N° 276 más conocido como el personal nombrado y 54 personas contratados por orden de servicio, siendo este un total de 222 personas en la Sede Central, mientras que en a nivel Nacional en las provincias de Andahuaylas, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Chiclayo, Chimbote, Cuzco, Huancayo, Huánuco, Huaraz, Ica, Iquitos, Juliaca, Pisco, Piura, Pucallpa, Puerto Maldonado, Tacna, Tarapoto, Trujillo y Tumbes, se encuentran ubicadas las oficinas de las Estaciones de Control del Espectro Radioeléctrico (ECER), conformadas por 53 personas de las cuales 49 personas pertenecen al régimen laboral CAS y las restantes es personal nombrado, siendo este un total de 275 personas. Divididas entre la Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones (DFCNC), Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes en Comunicaciones (DFCTH) y la Dirección de Sanciones en Comunicaciones (DSANC) cada una de ellas con sus funciones y metas establecidas.

La misma que está estructurada de la siguiente manera (Ver Figura 1).

Figura 1.
Organigrama del Viceministerio de Comunicaciones



Nota: Tomado de *Viceministerio* de Comunicaciones

Por las razones expuestas, es importante hacer una investigación que aterrice el estilo de gestión que necesita esta Unidad Orgánica, el cual permita al personal desarrollar de manera óptima las funciones que se requieren en cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de Trabajo de Fiscalizaciones en Comunicaciones, dado que hasta la fecha no existe un mecanismo que oriente a los directores de esta institución en su gestión.

Esta es sin duda la finalidad de llevar a cabo este estudio, el cual exista un antecedente en esta Unidad Orgánica del Viceministerio de Comunicaciones y se trabaje bajo la perspectiva de un modelo de estilo de gestión en la que el personal desempeñe sus actividades establecidas en un mismo parámetro, el cual no dependa necesariamente del movimiento o tránsito de un directivo o funcionario a cargo, el mismo que le permitirá gestionar la dirección general con un método idóneo en mejora del bien común, esta es la expectativa que se espera en beneficio de la institución y el ciudadano.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿En qué medida Los estilos de gestión se relacionan con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿En qué medida el estilo sociable se relaciona con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020?
- ¿En qué medida el estilo sinérgico se relaciona con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en

Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones? ¿Periodo 2020?

- ¿En qué medida el estilo indiferente se relaciona con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020?
- ¿En qué medida el estilo tecnicista se relaciona con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Ministerio de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020?

1.3 Justificación de la Investigación

La presente investigación resulta pertinente para conocer los estilos de gestión que lideran las diferentes dependencias de la Unidad Orgánica de la DFGSC que normalmente por desconocimiento aplican o imponen como modalidad de trabajo en sus gestiones, cuyos resultados beneficiaran a los trabajadores públicos de los diferentes regímenes laborales, así como también al Funcionario (a) público (Viceministro/a y Directivos) que se encuentren asumiendo dichos cargos, puesto que podrán asumir sus funciones aplicando el método idóneo hacia sus equipos de trabajo, además será el soporte necesario para las personas que laboran en esta área, pues como es de conocimiento público las jefaturas y designaciones públicas son eventuales, lo que conlleva a un ambiente de trabajo inestable, retrasos en la atención al usuario o ciudadano, retrasos en procesos, planes de trabajo y actividades internas y funciones que dependen del personal.

En esa línea, esta investigación aportará a manejar estos escenarios, de la manera óptima para todas aquellas personas que estén involucradas no solo en esta institución sino también en cualquier otra institución del sector público, de tal forma que se aplique y diseñe un modelo de gestión que permita el desarrollo interno y sectorial a fin de cumplir los objetivos institucionales y de nuestro país.

Por otro lado, otra de las razones que impulsaron a realizar esta investigación es de valor teórico, dado que los resultados de la presente investigación conllevan a tener nuevos enfoques respecto a los estilos de gestión en relación a los parámetros sobre la productividad en el sector telecomunicaciones y a su vez, conocer la relación entre las variables y como es qué una de ellas puede influenciar positiva o negativamente en el comportamiento y productividad de las personas, obteniendo así un antecedente para futuros estudios que permitan mejorar sus procesos.

Asimismo, llevar a cabo esta investigación se justifica por el cambio de las designaciones o resoluciones ministeriales en el sector telecomunicaciones, lo cual repercute en la empresas públicas o privadas que brindan servicios de telecomunicaciones en el país, así como también usuarios que requieren de la atención de sus solicitudes a esta unidad orgánica, lo que hace oportuno analizar los estilos de gestión en el que el recurso humano responda satisfactoriamente y se diseñe una práctica de mejora en los procesos, lo cual no esté sujeto al cambio o movimiento de designaciones directorales o ministeriales, de tal manera que los servicios y/o funciones sigan su curso sin demoras o retrasos en la transición de un cambio, dado que las empresas de telecomunicaciones responden a un público el cual si no es atendido inmediatamente proceden a un reclamo o queja, siendo afectados con multas o penalidades (Ley N.º 31761,2023).

De la misma manera, esta investigación se justifica porque utiliza un enfoque cuantitativo de investigación, el cual De acuerdo a lo establecido por Gómez (2006) con un diseño no experimental, puesto que no existe manipulación de las variables y sólo los fenómenos son observados en su habitad natural para analizar la interrelación de las variables. Así mismo, el método usado es el Transversal; dado que según Hernández et. al. (2019), este garantiza la recolección en un instante del tiempo, para analizar y determinar cómo las variables se interrelacionan un momento dado. es el más idóneo para comprobar la hipótesis previamente establecida (Hernández et al., 2018), así como los objetivos trazados.

Por otro lado, la encuesta sobre estilos de gestión ha sido puesta en práctica en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, la misma que ha confirmado que tiene alta validez. Se ha establecido las dimensiones que comprende al ámbito de las telecomunicaciones, en consecuencia, los resultados constituyen un aporte a la metodología en relación a los estilos de gestión y la productividad relacionados a las telecomunicaciones en el MTC.

1.4 Justificación Práctica

Esta investigación se realizó porque existe la necesidad de conocer si los estilos de gestión que actualmente la DGFSC aplica con el personal, son significativos en el desarrollo de la productividad o funciones de cada puesto de trabajo, es decir que de acuerdo a los resultados obtenidos se podrá tomar en consideración medidas correctivas de tal manera que los cambios políticos, de gobierno, movimientos de cartera ministerial y equipos de trabajo no influyan en la forma de trabajo al cual el personal responde positivamente sin que esto cause un efecto negativo en el desarrollo de sus actividades diarias así como en sus respectivos ambientes laborales, puesto que esta unidad orgánica tiene oficina en la sede central así como oficinas a nivel nacional.

Así mismo, esta investigación es de gran aporte hacia la forma de trabajo que se desarrolla en el sector público, dado que los cambios de lideres, y gestores son más frecuentes, es así que dichos resultados obtenidos serán de gran aporte al ámbito público.

Por otro lado, los resultados de la presente investigación servirán para reforzar el estilo de gestión al cual el personal ha respondido satisfactoriamente, puesto que en su gran mayoría el personal nombrado y CAS tienen estabilidad laboral en el sector y continuidad por más 10 años de servicio, es decir que el líder o gestor que fuera nombrado para la DGFSC y sus respectivas direcciones se adecúe al estilo de gestión con el cual el personal respondió favorablemente y así evitar retrasos en los procesos, y funciones de la DGFSC no solo para el bienestar del personal sino también como beneficio para el ciudadano.

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Determinar la relación existente entre los estilos de gestión y la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Determinar la relación del estilo sociable con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020.
- Determinar la relación del estilo sinérgico con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020.
- Determinar la relación del estilo indiferente con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020.
- Determinar si el estilo tecnicista se relaciona con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020.

1.6. Hipótesis

1.6.1 Hipótesis General

Los estilos de gestión tienen relación directa con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020.

1.6.2 Hipótesis Específicas

- H_1 El estilo sociable tiene relación directa con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020.
- H2 El estilo sinérgico tiene relación directa con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020.
- H3 El estilo indiferente tiene relación directa con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020.
- H_4 El estilo tecnicista tiene relación directa con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación

El enfoque cuantitativo encuentra su fundamento epistemológico central en el positivismo, el cual, según Hernández (2008), se caracteriza por tres elementos esenciales: la recolección de datos expresados en valores numéricos que permiten medir atributos de diversos fenómenos; el análisis de la variación de dichos datos; y la comparación de grupos o factores mediante el uso de técnicas estadísticas. En esta misma línea, Ricoy (2006) define este paradigma como cuantitativo, empírico-analítico y racionalista, enfocado en lo tecnológico-científico (p. 14). Por ello, el positivismo sustenta metodológicamente investigaciones que buscan verificar hipótesis a través de análisis estadísticos o cuantificar variables específicas.

La presente investigación adopta un diseño cuantitativo, orientado a la generalización de resultados y al establecimiento de relaciones numéricas, a diferencia de los estudios cualitativos, que profundizan en la comprensión contextual de los fenómenos. Este método se distingue por su racionalidad, objetividad y su base en la observación y verificación sistemática de lo mensurable (Cuenya y Ruetti, 2010).

Para Ortiz (2013) el enfoque cuantitativo se caracteriza por su fundamentación matemática y estadística, así como por el rigor metodológico que estructura sus procedimientos. Dentro de este paradigma, se emplean diseños experimentales y cuasiexperimentales, encuestas sistemáticas, instrumentos de medición estandarizados (como cuestionarios), protocolos de observación estructurada y técnicas estadísticas para el análisis de datos, entre otras herramientas metodológicas. Estos elementos permiten una aproximación sistemática y

replicable al estudio de fenómenos sociales y naturales. Los mismos que han sido aplicados a la presente investigación.

Los métodos cuantitativos tienen como objetivo garantizar la objetividad, factores como el sesgo aún pueden afectar la validez y confiabilidad de los resultados. Como ocurre con todos los métodos de estudio, la investigación cuantitativa tiene fallas y los resultados pueden ser humanamente insignificantes. Por lo tanto, una investigación cuantitativa confiable requiere un escrutinio exhaustivo de los hallazgos y una cuidadosa consideración e informe sobre las variables de prueba, la recopilación de datos, las predicciones y los métodos de prueba antes de desarrollar una conclusión final. No obstante, el enfoque objetivo de los métodos cuantitativos para estudiar problemas de investigación los hace efectivos para determinar las causas del comportamiento. Al controlar y medir los datos, los métodos cuantitativos abordan la acumulación de hechos y pueden conducir a resultados estadísticamente significativos en el análisis de investigación empresarial.

Del mismo modo, el realismo constituye una corriente filosófica que sostiene que la materia existe como entidad real y con existencia objetiva, ajena a la percepción individual (Díaz, 2018). En ese sentido, las investigaciones bajo esta corriente de realismo tratan de describir la realidad y esta investigación se basa en las encuestas objetiva numérica.

2.2. Antecedentes de Investigación

2.2.1 Antecedentes Nacionales

Castañeda (2024) "*Gestión de salud descentralizada*" (articulo). Enfatiza que el manejo eficaz de la asignación, distribución y utilización de recursos públicos resulta fundamental. Señala que la mera disponibilidad de recursos presupuestales resulta insuficiente sin las competencias directivas necesarias para su administración estratégica. Ilustra este planteamiento mediante un ejemplo contundente: ante una asignación de 20,000 millones de

dólares para la lucha contra el cáncer, la interrogante crítica no radica en el monto sino en la capacidad institucional para ejecutarlo eficientemente. El autor concluye recomendando la creación de mecanismos de observación colaborativa con gobiernos regionales, argumentando que el éxito de cualquier iniciativa depende de la cooperación interinstitucional y del monitoreo sistemático de su implementación.

Cruz et al (2024) "*Necesario y urgente «golpe de timón» de la gestión pública en el Perú*" (artículo), examina críticamente las dificultades que interfieren en una gestión eficiente de los recursos públicos y propone un cambio de paradigma en las políticas gubernamentales. Su modelo incorpora un eje de inclusión que demanda inversiones sustanciales en capital humano –especialmente en educación, salud y tecnología– para mejorar el bienestar social, junto con el desarrollo de infraestructura física que permita absorber avances tecnológicos y aumentar la productividad. Las prioridades identificadas incluyen: formalización laboral, reformas en salud y educación, e inversiones con enfoque de integración social, las cuales se articulan mediante siete principios de política macroeconómica adaptables a la gestión pública contemporánea.

Landa (2024) "*Diseño de un modelo de gestión académica para la formación de emprendedores*" (articulo). La investigación propone un marco de gestión académica para fortalecer la formación de emprendedores, mediante una investigación de enfoque cuantitativo, diseño no experimental de tipo descriptivo-correlacional. La muestra incluyó 279 estudiantes evaluados mediante un instrumento de 50 ítems. Los hallazgos revelaron que la formación en emprendimiento se ubicó en un nivel medio, sugiriendo que la gestión académica vigente no desarrolla adecuadamente las competencias innovadoras requeridas, lo que justifica diseñar un nuevo modelo educativo orientado a estas capacidades

Gutiérrez (2022) "*Estilos de liderazgo y la gestión administrativa de una institución pública Perú – 2022*" (Tesis de maestría), con el fin de determinar cuál es la relación de estas variables. En su tesis, analiza la asociación entre

estilos de liderazgo y gestión administrativa en una entidad pública peruana. Mediante un estudio cuantitativo de tipo correlacional no experimental, confirmó que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con una gestión administrativa eficaz, concluyendo que este estilo de dirección favorece el desempeño institucional.

Panduro (2022) "*Los estilos de liderazgo se relacionan con la productividad del personal de la Gerencia Regional Forestal y de Fauna Silvestre de Madre de Dios, 2022"* (*Tesis* de maestría)*;* estableció una correlación significativa entre los "estilos de liderazgo" y la "productividad del personal en la Gerencia Regional Forestal de Madre de Dios". Utilizando un diseño descriptivo-correlacional transversal con 38 participantes, demostró que las prácticas directivas inciden directamente en el rendimiento laboral.

Quispe (2022) "*La influencia del modelo de gestión de los estilos de liderazgo en la ejecución presupuestal de gastos de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo"* (Tesis doctoral). Esta investigación es de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, diseño no experimental-longitudinal retrospectivo, con un nivel explicativo. Con una muestra de 220 integrantes conformada por docentes y administrativos de la misma universidad, para la variable "ejecución presupuestal" desarrolló una matriz de datos conseguida mediante análisis documental de la universidad y el portal de consulta amigable del MEF, mientras que para la variable estilos de liderazgo se elaboró un cuestionario ad hoc. Obteniendo como resultado que Los modelos de gestión de los estilos de liderazgo influyen significativamente en la ejecución presupuestal de gastos de la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.

Deza et al (2021) "*Implementación de Sistemas Integrados de Gestión en empresas arequipeñas como herramientas de gestión*" (articulo). El objetivo del estudio fue analizar la implementación del sistema integrado de gestión a la totalidad de compañías del gremio, aplica un enfoque empírico, se seleccionó a ocho empresas con el fin de evaluar si tienen alguna de las tres certificaciones internacionales vigentes, además de desarrollar un análisis

específico. El estudio se llevó a cabo en el año 2019 a los encargados del Sistema Integrado de Gestión, se empleó una entrevista y encuesta, en la que se concluyó que solo 19 empresas contaban con certificaciones internacionales, observando que aquellas certificadas exhibían mejores procesos administrativos y condiciones operativas.

Ponce (2020) "*Los estilos de liderazgo y la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país*" (Tesis de maestría), identificó una relación significativa entre estilos de liderazgo y productividad en colaboradores de ventas de una empresa norteña peruana, mediante una investigación cuantitativa no experimental con 20 participantes.

Ramírez (2019) "*Cómo influye el estilo de gestión y de liderazgo gerencial en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas, 2018"* (Tesis doctoral) aborda la investigación manejando el método hipotético-deductivo de corte cuantitativo, Reportó discrepancias perceptivas: mientras las autoridades autoidentificaron un estilo interpersonal, el cuerpo docente percibió predominantemente un enfoque autoritario.

Trinidad (2019) *"La relación que existe entre la calidad educativa y los estilos de gestión en los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 – Lima, 2017"* (Tesis de maestría) realizó una investigación con enfoque cuantitativo, la muestra fue conformada por el personal directivo, docentes y trabajadores administrativos. Con la que comprobó una correlación directa entre calidad educativa y estilos de gestión en la UGEL N° 03 de Lima con personal directivo, docente y administrativo.

Zamudio et. al (2019) "*Estudio para determinar el estilo de liderazgo en una empresa agroindustrial hortofrutícola, Trujillo, Perú*" (articulo). Mediante un enfoque metodológico mixto que combinó entrevistas semiestructuradas a gerentes y la aplicación del *Multifactor Leadership*

Questionnaire de Bass y Avolio, los investigadores analizaron nueve dimensiones de liderazgo. Los resultados cuantitativos y cualitativos convergieron en identificar el liderazgo transformacional como patrón predominante, caracterizado por cuatro componentes esenciales: influencia idealizada (generación de admiración mediante estándares éticos), motivación inspiracional (articulación clara de visiones colectivas), estimulación intelectual (fomento de innovación y pensamiento crítico) y consideración individualizada (desarrollo personalizado de colaboradores). Este estilo mostró correlación significativa con mayores niveles de adaptabilidad tecnológica, mejora en indicadores de clima organizacional y una reducción del 32% en rotación de personal comparado con el promedio sectorial, demostrando que el liderazgo transformacional constituye un factor estratégico para la competitividad en industrias intensivas en capital humano.

Romaní (2018) "*La influencia de la aplicación de la gestión efectiva para incrementar la productividad en la entidad financiera Mibanco de la Región de Puno*" (Tesis doctoral). Abordó desde una perspectiva cuantitativa la relación entre gestión efectiva y productividad en el sector microfinanciero peruano. Su investigación doctoral analizó 12 agencias de Mibanco en la región Puno, utilizando una muestra de 178 colaboradores y aplicando metodología analítico-descriptiva. El estudio midió variables críticas como eficiencia en procesamiento crediticio, tasas de recuperación de cartera, satisfacción cliente interna/externa y ratios de productividad por gestor. Los hallazgos demostraron que la implementación de un modelo de gestión efectiva -basado en sistemas de embudo de ventas con seguimiento algorítmico, capacitación situada con simulación de casos reales e indicadores de desempeño en tiempo real- incrementó la productividad general en 27.3%. El análisis estadístico determinó que la gestión efectiva explica el 68% de la varianza en productividad ($R^2 = 0.68$, $p < 0.01$), manifestándose mediante reducción del ciclo de aprobación crediticia (de 72 a 48 horas), aumento del 37.5% en el valor promedio de créditos colocados y mejora de 41.2 puntos en el índice de satisfacción cliente. La investigación proporciona evidencia empírica sobre cómo sistemas de

gestión técnico-operativos impactan directamente en performance organizacional.

2.2.2 Antecedentes Internacionales

Jauregui(2023) "*Estilos de liderazgo en las pequeñas empresas textiles en el Perú"* (articulo), investigó los patrones de liderazgo predominantes en la industria textil peruana de pequeña escala mediante un diseño cuantitativo, descriptivo y transversal. El estudio analizó una muestra de 400 directivos utilizando instrumentos validados de medición de liderazgo. Los hallazgos revelaron una prevalencia del estilo transformacional (caracterizado por su enfoque inspiracional y de desarrollo organizacional), seguido del transaccional (basado en sistemas de recompensas contingentes) y el pasivo (de tendencia reactiva). La investigación demuestra que la selección deliberada de estilos directivos incide directamente en los indicadores de desempeño organizacional, constituyéndose como variable crítica para la competitividad sectorial.

Maldonado et al. (2023) realizó una investigación sobre la "*Relación entre las variables de los estilos liderazgo con los resultados de productividad humana en una empresa del sector floricultor"* (Tesis de maestría) en una de las fincas del municipio de Madrid con 650 trabajadores. Aplicó una metodología no experimental, correlacional a través del método deductivo cuantitativo. El estudio fue aplicado a 32 líderes responsables de conducir equipos de producción. Mediante la aplicación del *Multifactor Leadership Questionnaire* y métricas de productividad, se identificó la coexistencia de liderazgo transaccional y transformacional sin diferencias significativas en su impacto sobre productividad. Sin embargo, ambas modalidades mostraron correlaciones estadísticamente relevantes con indicadores de eficiencia humana, sugiriendo que la complementariedad estilística puede optimizar el rendimiento laboral en contextos agrícolas intensivos.

Borja y Yahari (2022) , en su artículo, determinaron los patrones de gestión directiva en instituciones educativas paraguayas mediante un estudio descriptivo y transversal. La encuesta aplicada a 63 directores evidenció

predominio de estilos participativos centrados en: democratización de decisiones, corresponsabilidad académica y implementación de acciones concretas para mejora institucional. Los resultados destacan que la gestión educativa efectiva requiere abandonar paradigmas autoritarios tradicionales, transitando hacia modelos colaborativos que fomenten la innovación pedagógica y el compromiso colectivo.

Pulla (2022) *"Los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de funcionarios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de San Felipe de Oña y Chordeleg"* (Tesis de maestría). Con una metodología cuantitativa, analizó la influencia del liderazgo en el compromiso organizacional dentro de gobiernos locales ecuatorianos. La investigación cuantitativa aplicada a 164 funcionarios municipales reveló que el liderazgo transformacional presenta correlación positiva moderada con el compromiso institucional ($\beta=0.42$, $p<0.01$), superando al transaccional en la generación de vinculación emocional. El estudio concluye que la capacidad de los líderes para inspirar visión compartida y desarrollo profesional constituye el predictor más significativo para el *engagement* organizacional en administración pública descentralizada.

Ramírez et al. (2022) "*Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción* científica" (articulo), el articulo detalla la revisión sistemática de literatura científica sobre productividad organizacional en Latinoamérica (2007-2021). El análisis de 24 artículos indexados identificó que la competitividad internacional requiere fortalecer: sistemas de gestión por procesos, capacitación continua, innovación tecnológica y adaptabilidad cultural. La síntesis evidenció que las organizaciones de alto rendimiento comparten arquitecturas organizacionales que alinean eficiencia operativa con satisfacción cliente, superando enfoques tradicionales centrados exclusivamente en métricas financieras.

García (2020) "*Incidencia de diferentes estilos de liderazgo en la motivación laboral de los empleados de una biblioteca universitaria: Sistema de Bibliotecas de la Universidad de los Andes"* (Tesis de maestría). Evaluó la

incidencia de estilos directivos en la motivación laboral dentro de bibliotecas universitarias colombianas. La investigación aplicó metodología mixta mediante encuestas validadas, identificando preferencia mayoritaria por liderazgo transformacional que potencia: autoeficacia profesional, reconocimiento individualizado y autonomía responsable. Los resultados demostraron que las prácticas directivas centradas en desarrollo humano generan 43% mayor motivación intrínseca comparada con enfoques transaccionales basados en recompensas extrínsecas.

Guillen y Pomar (2019) "*Estilos de gestión en la pequeña empresa: Encuentros y desencuentros"* (articulo). En su estudio analizaron estilos de gestión en pymes mediante la teoría de dimensiones culturales de Hofstede. El estudio comparativo descubrió que el factor "familia ampliada" (redes de confianza basadas en relaciones extra-laborales) constituye una dimensión cultural no contemplada en el modelo original, que determina patrones decisorios colaborativos y genera lealtades organizacionales perdurables. Esta variable contextual explica particularidades de la gestión latinoamericana que difieren significativamente de prototipos anglosajones.

Hernández et al (2017) en su artículo estableció el objetivo de determinar la influencia de los estilos y habilidades gerenciales en la generación de valor en las IPS de la región Caribe. Para esto, se estipuló una investigación descriptiva/documental, y cualitativa. Usó como instrumentos entrevistas estructuradas que facultó la interacción con los gerentes de 12 IPS. Identificaron, qué debilidades en capacidad directiva (especialmente en liderazgo estratégico y gestión del cambio) limitan significativamente la creación de valor para stakeholders. La investigación propone fortalecer competencias gerenciales en: pensamiento sistémico, adaptabilidad disruptiva y gestión de relaciones multi-actor como requisito para sostenibilidad institucional.

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 Estilos de gestión

Miranda (2013), considera que el estilo de gestión está relacionado con la normativa interna imperante en la empresa y en función a su planeamiento estratégico.

Por su lado, Álvarez (1996), señala que los estilos de gestión deben entenderse en función al contexto de la organización, sus metas, objetivos y cultura organizacional.

Blumer (citado en Ball, 1989), señala que, “el estilo de gestión se caracteriza por la forma de poner en práctica la autoridad dentro de la organización. En consecuencia, tiene un componente individual y social” (p. 94), tanto que para Ball (1989) el estilo de gestión está “relacionado con la interacción social entre el líder y los trabajadores” (p.94).

Es así, que los estilos de gestión “están relacionados con la interacción del líder y los trabajadores, donde se pone a manifiesto la personalidad y habilidades de las personas” (Lussier y Achua, 2002, p. 67).

Los estilos de gestión están muy relacionados con la forma cómo los líderes actúan. El liderazgo en las organizaciones es importante, porque es el líder quien guía y conduce a las personas para conseguir las metas de la organización. Existe diversos estilos de liderazgo, que va desde el más permisivo hasta el más exigente. Cada uno de los líderes, con su accionar impregnan un determinado estilo de gestión, que es percibido por los trabajadores y que finalmente se traduce en la efectividad del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es por ello, que a continuación se van a profundizar los conceptos y las características del liderazgo y los estilos de gestión.

Como se ha descrito en las diferentes definiciones, los conceptos de líder, liderazgo y gestión están directamente relacionados, cuando se trata de conducir personas en las organizaciones.

Respecto a la importancia de las personas en las organizaciones y la incidencia de los líderes, Sánchez (2017) señala que son las personas quienes cumplen un rol protagónico, por ser quien operativiza y ejecuta las tareas y actividades que corresponde realizar para el cumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales. Es el hombre que piensa y actúan para el logro organizacional.

A lo largo del tiempo, el concepto de liderazgo ha sido objeto de múltiples conceptualizaciones. Blanchard (2016) lo define como la facultad de ejercer influencia en terceros mediante la activación de capacidades de poder y la maximización del potencial individual y organizacional, orientada hacia el logro de objetivos colectivos superiores.

Campoverde (2016) señala que “Un líder construye calidad total en donde esté, que no es otra cosa que el más elevado grado de desarrollo empresarial conseguido por los visionarios. Es la conquista de metas en el futuro” (p. 89).

Heifetz y Laurie (2012) consideran que el liderazgo efectivo se caracteriza por crear escenarios que desafíen a los colaboradores, permitiendo que el contexto laboral impulse su capacidad de adaptación. Este estilo de gestión fomenta una competencia constructiva entre los miembros del equipo y promueve el trabajo colaborativo. A diferencia de enfoques directivos tradicionales, este modelo de liderazgo no se limita a instrucciones específicas, sino que empodera a los trabajadores, otorgándoles autonomía para desarrollar sus capacidades y tomar decisiones en su ámbito de acción.

Por su lado Goleman (2017) brinda un enfoque desde la neurociencia considerando además que un liderazgo efectivo requiere, fundamentalmente, capacidad visionaria. Esta cualidad permite guiar a los colaboradores hacia el logro de objetivos colectivos, articulando aspiraciones compartidas. Para ello,

resulta indispensable el dominio de la inteligencia emocional, que comprende tanto competencias intrapersonales (autoconocimiento, autorregulación) como interpersonales (empatía, habilidades sociales). Estas capacidades resultan críticas para ejercer una influencia positiva y orientar adecuadamente a los equipos de trabajo hacia metas comunes.

En las organizaciones, Zalenick (1999) considera que se debe diferenciar el accionar de los directores y los líderes. Los directivos surgen de la necesidad de solucionar los conflictos entre las personas o entre las unidades orgánicas; en tanto que, los líderes optan por comportarse en función al accionar de los trabajadores y los objetivos organizacionales, inspirando e impulsando a los trabajadores en el proceso creativo. El líder inspira mantener relaciones estrechas entre los trabajadores. Los directivos y el liderazgo no son antagónicos, ambos apuntan a establecer y delimitar las conductas (competencias) de éxitos que están relacionadas con la gestión de personas y de grupos.

2.3.1.1 Teorías clásicas del liderazgo

Respecto a los enfoques del liderazgo, existen diversas teorías basadas en las características comportamentales que demuestra el líder. Estas teorías se agrupan en función al énfasis que se pone al gestionar a las personas y el cumplimiento de las metas de la empresa (Arbaiza, 2010; Palomo, 2017; Robbin, 2017).

2.3.1.2 El liderazgo como rasgo de personalidad

Sobre el estilo relacionado con los rasgos de personalidad, Sánchez (2017) señala que: El líder, basados en sus características personales (carácter, temperamento, personalidad, inteligencia, iniciativa, sociabilidad, etc.) interactúa con otras personas (familia, amigos, trabajo, etc.) y hace que le respeten y acepten sus iniciativas y recomendaciones. En el transcurso del tiempo, los estilos de liderazgo han ido cambiando en función a las circunstancias económicas y tecnológicas de la sociedad.

Son las características personales que sobresalen y crean una imagen de influentes sobre los demás.

Este enfoque no conlleva que el líder tiene que tener necesariamente determinadas características pre establecidas. El caso es que estos líderes se apoyan en sus características personales (personalidad, inteligencia, seguridad, carisma, extroversión, empatía, etc.) para influir en el accionar de las otras personas.

En el mundo ha habido grandes líderes, que han influido en la vida de muchas naciones, tales como: Winston Churchill, Margaret Thatcher, Nelson Mandela, Mahatma Gandhi, entre otros. Cada uno de ellos, sustentado en sus propias características personales, fueron líderes más influyentes en la historia moderna.

Según Arbaiza (2010), el modelo de los rasgos, “es un modelo donde se consideran las características de las personas para determinar si puede ser líder o no. En este marco, se considera que el ser líder es innato; es decir, se nace con estas características” (pp. 203 - 204).

No obstante que no existe un perfil definido sobre cual deberían ser las características de un líder, Northouse (2021) considera que los líderes deberían tener los siguientes rasgos: inteligencia, madurez, necesidad de logro y honestidad.

Bass (1990) señala que el modelo de rasgos no permite predecir la eficacia del liderazgo, dado que no se puede identificar los rasgos exclusivos de un líder.

2.3.1.3 Modelo conductual

Los estudios relacionados a los estilos de liderazgo, no solamente destacan las características de rasgos de la personalidad, sino también consideran que existe otros modelos, como el modelo conductual, donde se destaca el accionar (conducta) de la persona líder para relacionarse con las

personas y los logros de los objetivos empresariales y el comportamiento de la persona que va determinar el estilo.

Sobre las perspectivas de la teoría del comportamiento, Sánchez (2017) señala que el estilo de un líder depende fundamentalmente del tipo de comportamiento que demuestra en su accionar en torno a la estructura organizacional y la consideración a las personas.

Basado en el modelo conductual, se han realizado diversas investigaciones, tales como: los estudios de las Universidades de Ohio y Michigan, así como el modelo de Blake y Mouton.

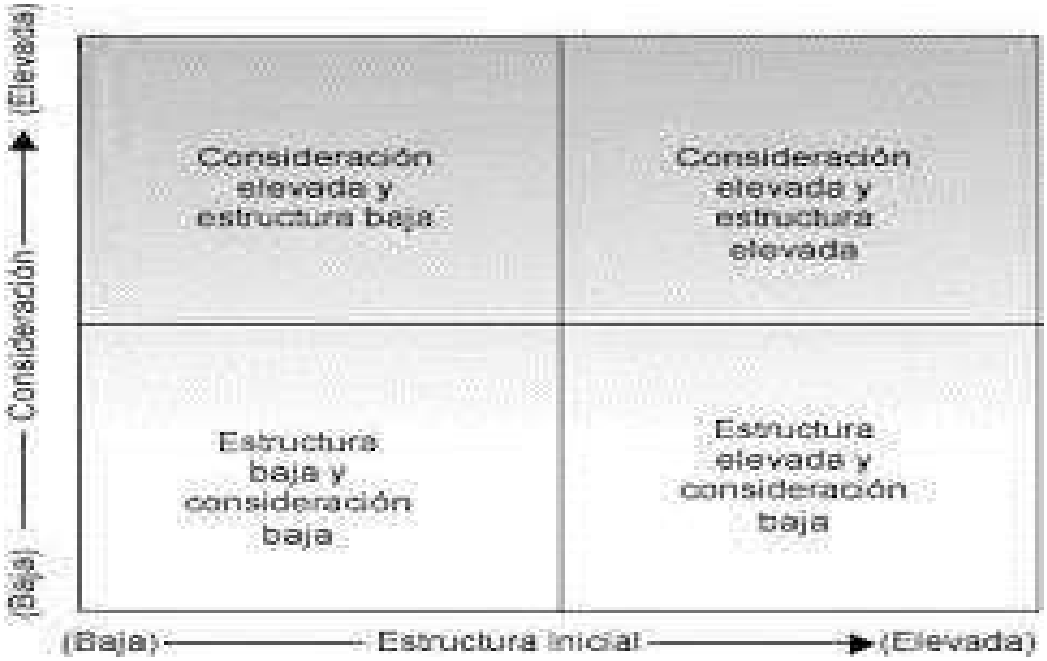
a) Estudios de la universidad de Ohio

Al estudiarse los estilos de liderazgo se determinó que existe dos dimensiones:

- ***Consideración.*** Donde el líder tiene en consideración los sentimientos de los trabajadores. Esta situación hace que el líder mantenga una buena relación con los colaboradores, trabajo en equipo, amistad, cohesión, mejor comunicación, satisfacción de los trabajadores, escucha activa y ayuda a los demás.
- ***Estructura de iniciación***. Se relaciona con la conducta del líder que propicia la interacción del grupo para lograr los objetivos organizacionales. Es el grado en que un líder define la organización y estructura del trabajo, para establecer roles la de él y de los trabajadores, en la búsqueda del logro de los objetivos. Las conductas más evidentes son: lograr niveles óptimos de rendimiento, verificar que se comprende sus órdenes, aclarar actividades y procesos, todos ellos orientados hacia las tareas y cumplimiento de metas.

Como consecuencia de las dos dimensiones señaladas, surgen cuatro estilos de liderazgo o de dirección. (Ver Figura 2).

Figura 2.
Estilos de dirección



Nota: Tomado de Sánchez (2017)

b) Estudio de la Universidad de Michigan

La investigación tuvo como objetivo conocer si el comportamiento del líder estaba orientado a las personas trabajadores o al logro de objetivos productivos. De ahí surge los estilos de dirección:

- **Centrado en la persona.** Es cuando el líder brinda especial atención e importancia a las condiciones de los trabajadores. Las personas son el centro de atención.
- **Centrados en la producción.** Es cuando el líder se caracteriza por tener mayor preocupación por el logro de objetivos. Las personas se convierten en un medio para el logro productivo.

Arbaiza (2010) señala que “diversos estudios demostraron que los líderes que favorecen a los trabajadores logran mayor productividad y satisfacción en el trabajo” (p.205).

c) “La malla gerencial de Blake y Mouton”

Al respecto, Sànchez (2017) señala que estos dos investigadores, llegan a la conclusión que los estilos gerenciales están en función a las personas y la producción.

Blake y Mouton establecen el modelo bidimensional caracterizado por los siguientes aspectos.

- Existe objetivos o metas
- Están constituidas por personas
- Existe jerarquía

Teniendo en consideración estas premisas, define dos dimensiones respecto al liderazgo:

- El interés por las personas. Es decir, se mantiene una permanente preocupación por la autoestima de los individuos, confianza.
- El interés por los resultados a través de la producción. La actitud del supervisor está orientada a la calidad de las decisiones respecto a las políticas, procedimientos, procesos, creatividad, eficiencia del trabajo y el volumen de la producción.

Como consecuencia de las dos dimensiones surgen cinco estilos de liderazgo:

- ***“Estilo 1.1 (Estilo Laissez Faire)”.*** Este estilo se manifiesta cuando el líder tiene escaso interés por la gente y los resultados. En esta circunstancia, el trabajador hace el mínimo de los esfuerzos para cumplir con sus tareas, lo necesario para mantenerse en el puesto. Estos líderes tienden a evitar la responsabilidad hasta que surge un problema y usted justifica sus acciones culpando a otros. Este estilo no promueve la creatividad ni cumplimiento de objetivos. El clima laboral es relajado y produce niveles bajo de conflicto (Bass, 1990).
- ***“Estilo 1.9 (Estilo Club Social)”.*** Este estilo se caracteriza por brindar especial atención a las personas dejando casi de lado la

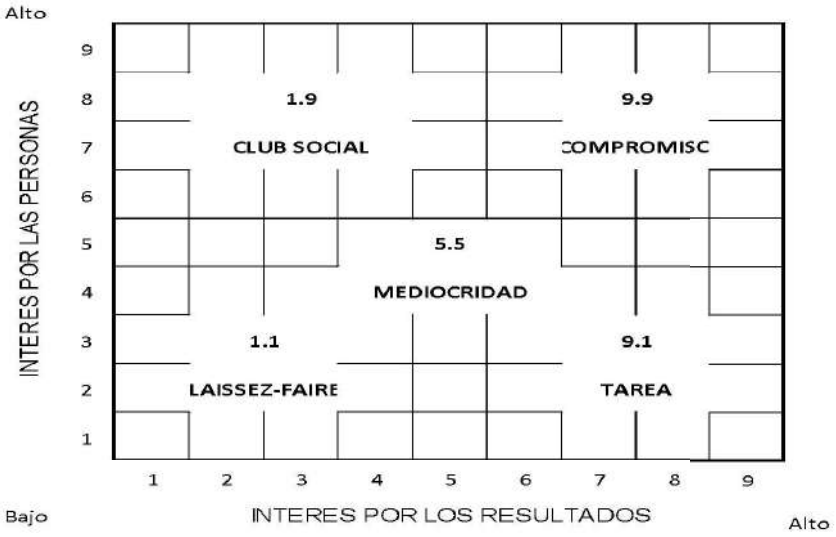
productividad. Propicia un ambiente de camaradería, el clima organizacional es muy bueno y buenas relaciones sociales. Sin embargo, la productividad no es bien atendida. En estos grupos hay mayor armonía y cohesión grupal. El estilo prioriza la armonía interpersonal por sobre los resultados operativos, fundamentando la satisfacción grupal en dinámicas relacionales más que en el cumplimiento de objetivos.

- ***"El Estilo 9.1 (Estilo de Tarea)".*** Se caracteriza porque al líder le interesa de sobremanera la ejecución eficiente de las tareas para el cumplimiento de los objetivos. Tienen poca o ninguna preocupación por las personas. Son sumamente autocráticos. Son autoritarios, por lo que le interesan los resultados. Según Bass (1990), las consecuencias de este tipo de estilo es que producen una alta calidad y cantidad de productividad.
- ***"Estilo 5.5 (Estilo de la Mediocridad)".*** Caracterizado porque el líder busca conseguir los resultados equilibrados, teniendo en consideración la necesidad de cumplir las tareas indispensables y la participación de los trabajadores con un nivel de moral satisfactorio. Sin embargo, las personas con gran iniciativa suelen estar frustradas por falta de desafíos, puesto que para el líder, la meta no es ambiciosa, por eso es llamado el estilo como mediocre. Este estilo, en ocasiones puede convertirse en adaptable a las circunstancias. Sin embargo, su falta de definición a la alta productividad e interés por las personas, las hace medianamente satisfactoria; es decir, tienen mediana interés por las tareas y las personas.
- ***"Estilo 9.9 (Estilo de Compromiso en toda Regla)".*** En este estilo, los líderes muestran gran preocupación por lograr los objetivos y buscar que los trabajadores se encuentren satisfechos. Armonizan las expectativas de los trabajadores y la organización. Los trabajadores hacen mayor cantidad de producción y de mejor calidad, puesto que tienen plena conciencia que tienen la necesidad de trabajar en equipo para lograr objetivos no individuales sino grupales. Existe especial consideración por la

confianza y respeto. Bass (1990) señala que este estilo de gestión obtiene óptimos resultados de la productividad y creatividad, así como la ayuda mutua entre los integrantes de la organización.

En la Figura 3 se grafica los estilos de liderazgo de “Blake y Mouton” estudiados en 1989. (ver Figura 3).

Figura 3.
Estilos de liderazgo



Nota: Tomado de Blake y Mouton (1989).

De las combinaciones sobre los diferentes estilos, Sánchez señala lo siguiente: Pueden existir 81 combinaciones, “Blake y Mouton” destacan como básicas siete combinaciones. Estos estilos básicos son:

1. *“(1,1) La administración empobrecida”.* El líder se caracteriza por presentar un mínimo esfuerzo para lograr objeticos empresariales
2. *“(9,1) La administración de autoridad y obediencia”*. Es cuando el líder realiza el mejor se sus esfuerzos para asegurar la productividad, incluso a costa de presionar a los trabajadores.
3. *(5,5) “La administración de medio camino”*. Se da cuando en líder demuestra especial consideración por las personas,

generando un buen clima interno y además se preocupa por la productividad, sosteniendo un óptimo equilibrio.

4. *"(1,9) La administración de club campestre"*. Es cuando el líder brinda especial atención al factor humano; sin embargo, descuida la productividad.
5. *(9,9) "La administración en equipo"*. El líder logra conjuntamente con la gente el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La gente se siente comprometida para el logro de objetivos.

2.3.1.4. Modelos situacionales o de la contingencia

a) Modelo de contingencias de Fiedler

Fiedler (1967) propone la teoría de la contingencia para el estudio del liderazgo, sustentada en la premisa de que el desempeño grupal depende fundamentalmente de las características motivacionales y conductuales del dirigente, así como del grado de control situacional ejercido. El autor enfatiza la correlación existente entre la eficacia organizacional y las predisposiciones actitudinales de quien ejerce el liderazgo.

Para Fiedler (1965) la dirección organizacional constituye esencialmente una relación de influencia donde un individuo emplea su autoridad para coordinar esfuerzos colectivos hacia el cumplimiento de objetivos compartidos. Esta función implica no solo la guía del grupo, sino también la asunción de responsabilidad sobre los logros obtenidos (citado por Peiro, 1986).

Fiedler (1965) considera que el liderazgo contiene tres dimensiones de contingencia que conlleva los factores situacionales:

- ***Relación entre el líder y los miembros*.** Está referido a la confianza y comprensión que mantienen entre el líder y el grupo de personas.
- ***Estructura de la tarea***. Es el grado de definición de las tareas. Cuando la tarea está definida vagamente se tiende a ejercer el liderazgo de

manera superficial. Cuando la tarea está definida o es más explícita, el liderazgo es más efectivo.

- ***Poder del puesto*.** Está en función a la posición o el poder que tiene el líder en el seno de la organización. Esta situación permite influir a los trabajadores para sumarse a la autoridad y liderazgo.

Figura 4.
Resultados del modelo de Fiedler.



	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relación Líder-Miembros	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Pobre	Pobre	Pobre	Pobre
Estructura de la Tarea	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Bajo
Poder Formal	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Nota. Tomado de Robbins (2017).

Robbins y Judge (2017) consideran que cuanto mejor se encuentre la estructura organizacional y la claridad de los objetivos, el líder ejercerá mayor autoridad. Por lo tanto, será respetado por todos.

Arbaiza (2010) advierte que investigaciones empíricas demuestran que las evaluaciones obtenidas mediante el CMP carecen de consistencia temporal. Asimismo, el instrumento no logra explicar de qué manera la favorabilidad situacional modula la interacción entre el comportamiento directivo y el rendimiento de los colaboradores.

b) Teoría del camino hacia la meta

Dentro del enfoque contingente, la teoría del camino-meta (path-goal theory), desarrollada por Evans en 1970 y House en 1971, postula que las expectativas de los colaboradores constituyen un elemento motivacional clave

que determina su nivel de esfuerzo laboral. Según este marco teórico, la efectividad del liderazgo está mediada por la percepción que tienen los trabajadores respecto a la capacidad del líder para proveer recompensas inmediatas y satisfacción laboral directa (Palomo, 2017, p. 35).

Según Ivancevich et al. (2005) la teoría del camino hacia la meta se caracteriza por destacar la motivación, cuando el líder ofrece recompensas por el cumplimiento óptimo de las tareas.

En esta teoría existe dos tipos de variables situacionales:

- Los aspectos personales de los trabajadores
- Presiones y demandas ambientales que afrontan los trabajadores.

Según Palomo (2017), la conducta del líder debe estar orienta a brindar guías y orientaciones para recompensar buenas conductas laborales, cuya relación se muestra en la Figura 5.

Figura 5.
Teoría de los caminos – metas.



Nota. Tomado de Palomo (2017)

Según Palomo (2017), este enfoque considera cuatro estilos de liderazgo:

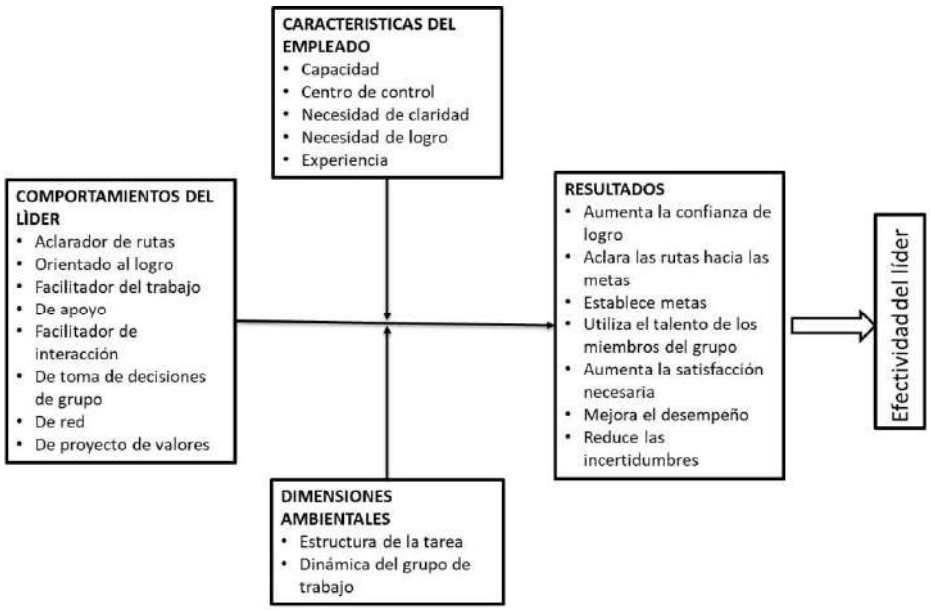
- ***Directivo.*** Es cuando el líder dirige a los trabajadores sobre qué debe hacer, cuando y por quién, teniendo en consideración las competencias. Se aplica principalmente a los trabajadores inexpertos.
- ***De apoyo.*** Se tiene especial atención por las necesidades y el bienestar de los trabajadores, debiendo propiciar una relación

positiva. Este ambiente hace que el trabajador opte por una conducta proactiva para el logro de las metas.

- ***Participativo.*** Es promover la intervención de los trabajadores para la toma de decisiones.
- ***Orientado al logro.*** Es tener confianza en las habilidades de los trabajadores para la realización de las tareas establecidas.

La Figura 6 presenta las características del marco del modelo camino-meta.

Figura 6.
*Marco de perspectiva del liderazgo de la ruta a la meta***.**



Nota: **Tomado de Ivancevich et al. (2005)**

2.3.1.5. Modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard

Palomo (2017) señala que en la práctica no existe un único estilo para todo tipo de empresa. Por lo que los estilos de liderazgo de adaptan a la cultura la organización (p. 39). Es por ello la trascendencia de analizar y comprender el estilo de liderazgo propuesto por Hersey-Blanchard.

Blanchard (1986) inicia una investigación en el Center for Leadership Studes, teniendo como referencia los trabajos realizados en la Universidad de Ohio y la teoría tridimensional de los Estilos de Dirección de Reddin (1967), teniendo como resultado la denominada "*Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo"*, que luego, a partir de 1984 fuera llamada *Liderazgo Situacional*.

Blanchard (1986) señala que los estilos de liderazgo deben ser analizados teniendo en consideración la forma en la que un líder demuestra la relación entre la dirección y el control y; el soporte que ofrece a su equipo.

En la dirección de personas hay dos dimensiones a tener en consideración:

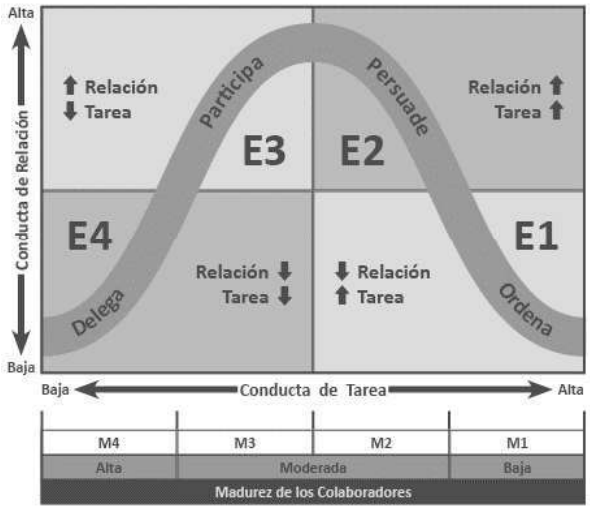
- *Comportamiento de dirección*. Es cuando el líder planifica y organiza las tareas que el trabajador debe realizar. y supervisa las consecuencias.
- *Comportamiento de apoyo*. Se presenta en el grado en que el líder toma decisiones teniendo en cuenta las sugerencias de los trabajadores.

Teniendo en consideración estas dos dimensiones, según Hershey y Blanchard (1984), existe cuatro estilos de liderazgo:

- ***Estilo de dirección***. Es cuando el líder planifica y organiza las tareas que el trabajador debe realizar.
- ***Estilo entrenamiento***. Caracterizado por considerar en la gestión al estilo de dirección y la de apoyo.
- ***Estilo de apoyo***. Es cuando el líder toma decisiones en función a las opiniones de los trabajadores.
- ***Estilo de delegación.*** El líder brinda poca dirección específica y de dirección, deja que los trabajadores tomen las decisiones.

En la Figura 7 se muestra el esquema del estilo situacional.

Figura 7.
Liderazgo situacional.



Nota. Tomado de Hershey y Blanchard (1984).

Sánchez (2017) ha realizado una clasificación de los estilos de gestión, teniendo en cuenta los estilos de liderazgo expuestos; por lo tanto, a continuación, se describe la respectiva fundamentación:

a) ***Dimensión Tareas (resultados).*** Es la disposición del directivo en poner énfasis en las tareas; es decir, su se caracteriza por definir objetivos, busca la eficiencia, establece procedimientos y objetivos claros a fin que los trabajadores logren cumplir. Asimismo, este estilo tiene las siguientes dimensiones:

b) ***Normas, objetivos y estándares*.** Implica tener en consideración fundamentalmente las normas y procedimientos que se debe cumplir en el interior de la organización, así como los objetivos y estándares de la productividad.

c) ***Control.*** *Es cuando el directivo considera necesario e importante tener planes de supervisión permanente, que le permita controlar y asegurar el cumplimiento de los objetivos.*

d) ***Desempeño.*** *Se caracteriza por el directivo que brinda especial atención y ejecución respecto al comportamiento del trabajador que está directamente relacionado con el desempeño laboral.*

e) ***Órdenes.*** *Es cuando el directivo condiciona sus mandados en función a órdenes estrictas, las mismas que debe cumplirse de manera literal.*

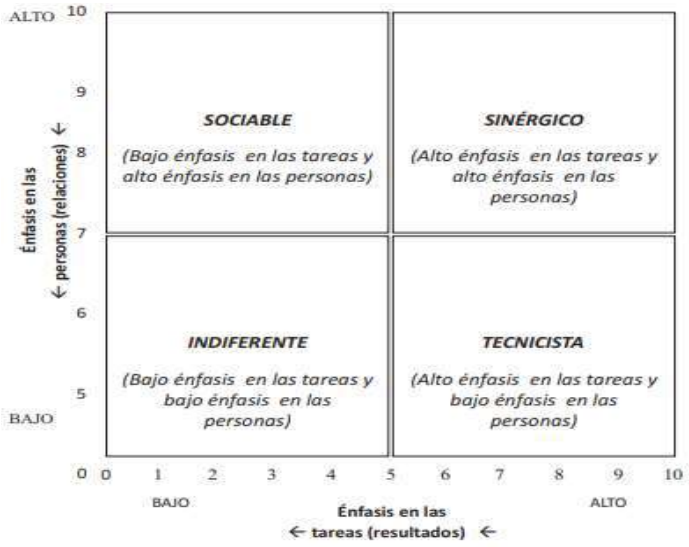
f) ***Responsabilidades.*** *Se da cuando el directivo asigna funciones y responsabilidades a los trabajadores, todos ellos orientados al cumplimiento de objetivos.*

g) ***Poder.*** *El directivo, por su designación en tal cargo, tiene poder formal para impartir órdenes. Como tal, el poder del directivo se convierte* en un instrumento importante para ejercer autoridad.

h) ***Dimensión tareas***. Se caracteriza cuando el directivo, en su gestión, se centra *principalmente* respecto a las tareas y las metas. Por esta razón, implementa metas claras, supervisión constante, medidas de control de producción, evaluación del desempeño, producción en tiempos, establece procedimientos de producción, entre otras acciones orientados al cumplimiento de las tareas sobre todo las cosas.

Sánchez (2017), basado en las mencionadas dimensiones establece cuatro estilos de dirección, que se describe en la Figura 8.

Figura 8.
Modelo de los estilos de dirección y liderazgo



Nota: tomado de Sánchez (2017)

Las características de cada estilo de dirección, se describe a continuación:

2.3.1.5.1. El Estilo Indiferente.

El estilo indiferente de liderazgo se caracteriza por la mínima implicancia del directivo en la gestión de las tareas y en la interacción con sus colaboradores. Este tipo de líder evita involucrarse en la toma de decisiones relevantes y en el seguimiento de las actividades del equipo, limitándose a cumplir con su presencia formal en la organización (Chiavenato, 2019). En este contexto, los trabajadores perciben una falta de dirección clara, lo que puede generar desmotivación y una disminución de la productividad.

Además, en este estilo, las relaciones entre el líder y los colaboradores se tornan impersonales y superficiales. Según Robbins y Coulter (2018), la ausencia de una comunicación efectiva y de retroalimentación frecuente puede afectar el clima laboral, fomentando un ambiente permisivo y desorganizado. Este tipo de gestión suele derivar en una falta de compromiso por parte de los trabajadores, quienes ejecutan sus funciones únicamente por obligación.

El estilo indiferente se asocia con organizaciones donde no se prioriza el logro de resultados ni la satisfacción del personal. Como señala Northouse (2021), los líderes indiferentes suelen mantener una postura pasiva ante los problemas y no establecen objetivos concretos, lo que perjudica el desempeño institucional a mediano y largo plazo. La falta de liderazgo efectivo propicia la proliferación de conflictos y situaciones no controladas.

Por otro lado, este estilo puede resultar contraproducente para organizaciones que enfrentan entornos cambiantes o competitivos. Chiavenato (2019) sostiene que la inacción del líder genera un efecto en cadena donde la falta de interés de la dirección se traduce en desinterés de los subordinados. Por tanto, en contextos donde se requiere innovación y adaptabilidad, este estilo es claramente ineficaz.

Finalmente, si bien este tipo de liderazgo puede mantenerse en instituciones burocráticas con estructuras rígidas, su aplicación en entornos dinámicos es limitada. Como indica Robbins y Coulter (2018), las organizaciones modernas requieren líderes comprometidos que promuevan el cambio y la mejora continua, cualidades ausentes en el estilo indiferente.

Se puede sintetizar en: Bajo énfasis en las tareas y también en los colaboradores.

2.3.1.5.2. El Estilo Tecnicista.

El estilo tecnicista de liderazgo se basa en una estructura jerárquica rígida donde el directivo concentra el poder de decisión y ejerce una supervisión estricta sobre los subordinados. Según Chiavenato (2019), este tipo de líder valora primordialmente el cumplimiento de tareas y resultados, minimizando la importancia de las relaciones humanas. La toma de decisiones es vertical y autocrática.

Este enfoque de liderazgo se asocia con un clima organizacional tenso y relaciones laborales formales. Robbins y Coulter (2018) afirman que la comunicación es unilateral: el jefe emite órdenes y los trabajadores se limitan a acatarlas, sin posibilidad de aportar ideas o expresar inquietudes. Esto reduce la motivación y favorece la resistencia pasiva.

A pesar de sus limitaciones, el estilo tecnicista puede resultar funcional en contextos de emergencia o en procesos que requieren precisión y rapidez en la toma de decisiones. Según Northouse (2021), en situaciones de crisis o en organizaciones altamente especializadas, este tipo de liderazgo permite centralizar el control y evitar demoras innecesarias, aunque a costa de la satisfacción laboral.

No obstante, diversos estudios han demostrado que, a largo plazo este enfoque incrementa la rotación de personal y disminuye el compromiso organizacional. Chiavenato (2019) indica que los trabajadores sometidos a

una gestión autocrática experimentan menor bienestar psicológico, lo que repercute negativamente en la productividad y en los resultados organizacionales.

Para las empresas modernas que buscan fomentar la creatividad y la innovación, este estilo resulta obsoleto. Robbins y Coulter (2018) sostienen que los modelos actuales de gestión promueven liderazgos participativos y flexibles que permitan adaptarse a los cambios del entorno, características ausentes en el liderazgo tecnicista.

En este estilo de dirección, se demuestra alto grado de decisiones autocráticas; es decir, es el directivo quien toma las decisiones sin tener en consideración la opinión de los trabajadores. El estilo de dirección es de arriba hacia abajo, donde el jefe da las órdenes y los trabajadores tienen que cumplir estrictamente lo ordenado. El directivo, no siempre tiene en consideración el tiempo que puede implicar la ejecución de las tareas. Si algo falla, el directivo suele responsabilizar a los trabajadores. La comunicación es de tipo unilateral, donde el trabajador se limita a escuchar. Muchos de los trabajadores soportan estas actitudes, más por necesidad de trabajar o por el incentivo económico.

El estilo tecnicista se puede reducir a: Alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en los colaboradores**.**

2.3.1.5.3. El Estilo Sociable.

El estilo sociable de liderazgo se caracteriza por una alta valoración de las relaciones interpersonales y por fomentar el aporte de los colaboradores en la toma de decisiones. Northouse (2021) explica que este tipo de líder promueve una cultura organizacional basada en el respeto, la confianza y la comunicación abierta. Los líderes sociables se preocupan por el bienestar emocional de sus trabajadores.

Este liderazgo participativo fortalece el trabajo en equipo y la motivación laboral. Según Robbins y Coulter (2018), cuando los trabajadores

se sienten escuchados y valorados, aumentan su compromiso y disposición a contribuir en los objetivos institucionales. El líder sociable fomenta la horizontalidad en la comunicación y permite la expresión de ideas en un ambiente de respeto.

Chiavenato (2019) señala que este estilo es especialmente recomendable en organizaciones que priorizan la innovación y el cambio. La gestión basada en la empatía y el diálogo permite generar consensos y resolver conflictos de manera colaborativa, fortaleciendo así el clima organizacional.

Sin embargo, es importante que el liderazgo sociable no descuide el cumplimiento de metas. Northouse (2021) advierte que, en ocasiones, un exceso de flexibilidad puede conducir a la falta de control sobre los procesos y a la dispersión de los objetivos. Por ello, el líder debe equilibrar la atención a las personas con la orientación a resultados.

Este estilo es cada vez más adoptado en organizaciones modernas y de cultura horizontal. Robbins y Coulter (2018) sostienen que el liderazgo sociable favorece la retención de talento, la generación de nuevas ideas y la adaptación a los cambios del entorno, aspectos clave en entornos altamente competitivos

Los directivos con estilo sociable se caracterizan principalmente por tomar decisiones en función a las opiniones de los otros trabajadores, es participativo, promueve el trabajo en equipo. Si bien el directivo, toma decisiones basado en la opinión y experiencia de los trabajadores, el directivo, además, tiene en cuenta el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Escucha diversas opiniones. El tipo de comunicación que promueve es la horizontal, es decir, se relaciona directamente con los trabajadores y estos también pueden comunicarse directamente con el directivo. Promueve un buen clima organizacional, basado en la comunicación, confianza, empatía, trabajo en equipo, compañerismo, comprensión y cumplimiento de objetivos.

El cumplimiento de objetivos se da en función al trabajo en equipo. En resumen, en el estilo sociable, se brinda especial valor a las personas.

En síntesis, el estilo sociable implica un énfasis bajo en las tareas y alto en los individuos**.**

2.3.1.5.4 El Estilo Sinérgico.

El estilo sinérgico de liderazgo combina un alto énfasis en la gestión de tareas con una atención prioritaria a las personas. Para Northouse (2021), este tipo de líder promueve un equilibrio entre el logro de resultados y la satisfacción laboral, involucrando a los trabajadores en la toma de decisiones y en la planificación de las tareas.

Este enfoque permite establecer metas claras y procedimientos definidos, pero al mismo tiempo, considerar las opiniones y necesidades de los colaboradores. Chiavenato (2019) sostiene que la participación activa de los trabajadores no solo mejora el clima laboral, sino que también incrementa la productividad y la calidad de los resultados.

Robbins y Coulter (2018) afirman que el liderazgo sinérgico es característico de organizaciones modernas que buscan adaptarse a entornos dinámicos y cambiantes. Este estilo permite generar sinergias, donde el trabajo colaborativo multiplica los resultados y se convierte en una ventaja competitiva para la organización.

Además, este tipo de liderazgo propicia un ambiente de compromiso y responsabilidad compartida. Northouse (2021)explica que los colaboradores, al sentirse escuchados y valorados, asumen con mayor seriedad sus responsabilidades, reduciendo los niveles de supervisión necesaria.

Por lo tanto, el estilo sinérgico permite gestionar organizaciones flexibles, creativas y orientadas a resultados. Según Chiavenato (2019), este enfoque genera mayor satisfacción laboral y reduce la rotación de personal,

al crear condiciones de trabajo atractivas y estimulantes para los colaboradores

Este estilo se caracteriza por establecer claridad en cuanto a la planificación, organización de las tareas y los procedimientos a tener en cuenta para el logro de los objetivos. Asimismo, tiene en cuenta la participación de los trabajadores, es decir, escucha opiniones. Su preocupación se centra en cumplir objetivos, teniendo en cuenta la opinión de los trabajadores. Los trabajadores perciben buen clima laboral, tienen oportunidad de iniciativa, compromiso de hacer buen trabajo dentro del plazo que el mismo determina. El consenso de opiniones es la principal herramienta en la toma de decisiones. El control de las actividades no es estricto porque lo que más importa es observar que el trabajador viene realizando las actividades.

Se podría señalar que el estilo sinérgico se refiere a un énfasis alto en las tareas y alto en los colaboradores.

2.3.2 Productividad

Definición

Para Sumanth (1999), el concepto de productividad emergió en la literatura científica inicialmente en los escritos de Quesnay en 1766. Posteriormente, en 1883, Littre la conceptualizó como la capacidad genérica de generar bienes. No obstante, fue durante el siglo XX cuando adquirió su precisión técnica actual, definiéndose como el ratio entre entradas obtenidas e ingresos utilizados en el proceso productivo.

Chiavenato (1999) enfatiza la importancia de implementar sistemas de reconocimiento al desempeño como estrategia para optimizar la eficiencia organizacional. El autor sostiene que incentivos tangibles e intangibles —desde distinciones verbales hasta recompensas económicas o promociones— funcionan como catalizadores de la moral colectiva y, consecuentemente, de la productividad del capital humano.

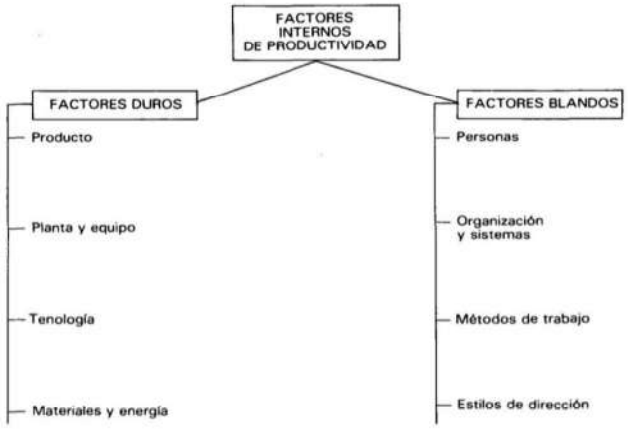
Por otro lado, Prokopenko (1989) destaca que el análisis de la productividad constituye un instrumento fundamental para la toma de decisiones en todos los estratos económicos, facilitando su mejora continua. El éxito en la evaluación de este parámetro depende críticamente de que todos los actores involucrados —desde directivos y trabajadores hasta organizaciones sindicales e instituciones públicas— comprendan cabalmente su relevancia para la eficiencia organizacional.

En cuanto a su conceptualización, Prokopenko (1989) define la productividad como el cociente entre la producción de bienes o servicios y los recursos empleados en su generación. Esta métrica refleja, por tanto, la eficiencia en la utilización de insumos como mano de obra, capital, materiales, energía e información en procesos productivos.

Asimismo, el autor identifica dos categorías de factores determinantes de la productividad: internos y externos. Entre los primeros resaltan los estilos de dirección, enfatizando que no existe un modelo directivo universalmente óptimo. La efectividad gerencial depende más bien de la adecuación contextual —cómo, cuándo, dónde y hacia qué colaboradores se aplican las estrategias de gestión— (Prokopenko, 1989).

También, refiere que los estilos y las prácticas de dirección influyen en el diseño organizativo. En la figura 9 se sintetizan los principales factores internos.

Figura 9.
Modelo de factores internos de productividad



***Nota*: Tomado de S.K Mukherjee y D.Sing (1975)**

A continuación, Prokopenko (1989) aborda la evaluación de la productividad en el sector público, aspecto relevante para esta investigación al desarrollarse en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, una de las carteras más extensas de la administración estatal. El autor identifica una disociación entre los outputs generados y el cumplimiento de los objetivos institucionales. La eficiencia se determina al contrastar los productos finales con los insumos utilizados, mientras que la eficacia se refiere al impacto real de los programas implementados. Subraya que la medición de la productividad institucional debe integrar necesariamente tanto parámetros de eficiencia operativa como la evaluación causal entre los productos generados y los fines institucionales.

El investigador postula que la productividad en la gestión pública debe orientarse hacia la maximización de servicios manteniendo niveles de costo constantes. Señala que el potencial estadístico de estas mediciones radica principalmente en optimizar las operaciones internas de las instituciones, trascendiendo su utilidad para la toma de decisiones políticas nacionales. Estas mediciones permitirían: establecer objetivos institucionales específicos, estimar requerimientos de recursos, fundamentar solicitudes presupuestarias, evaluar iniciativas de mejora gerencial, y supervisar cobntinuamente las operaciones institucionales

Teniendo en consideración que la presente investigación está orientada a la productividad en la DGFSC, es preciso mencionar que esta unidad orgánica cuenta con un Plan Anual de Fiscalizaciones que permite medir los indicadores de gestión, los mismos que están relacionados a los objetivos generales y específicos de la Institución.

El “Plan Anual de Fiscalización 2020” es un instrumento de gestión y el cual tiene como objetivo ser una herramienta orientadora para la ejecución y control de las actividades de fiscalización a ser realizadas por la DGFSC mediante el año 2020, en obediencia a las funciones estipuladas, acorde al “Texto Integrado del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones” aprobado por Resolución Ministerial N.º 959-2019-MTC/01 y el Decreto Supremo N° 028-2019-MTC que ratifica el Reglamento de fiscalización y sanción en la prestación de servicios y actividades de comunicaciones de competencia Ministerial.

La planificación de las actividades de fiscalización se ha estructurado mediante un enfoque de gestión de riesgos, permitiendo priorizar su ejecución en aquellos servicios o aspectos de comunicaciones con mayor impacto potencial —directo o indirecto— sobre la ciudadanía, y donde exista una probabilidad elevada de incumplimiento normativo. Estas acciones buscan generar incentivos para el cumplimiento regulatorio y la restauración de la legalidad, con el fin de proteger los derechos de los administrados y optimizar la salvaguarda de bienes jurídicos vinculados a la prestación de servicios de telecomunicaciones, la administración del espectro radioeléctrico y la regulación social del mercado, entre otros principios del sector.

De acuerdo con el artículo 167 del Texto Integrado del ROF, la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones (DGFSC) —anteriormente DGCSC— es el órgano de línea responsable de administrar los actos de fiscalización del cumplimiento normativo y de los títulos habilitantes en servicios de comunicaciones, así como de imponer sanciones por incumplimientos y controlar el uso del espectro radioeléctrico..

Acorde al artículo 165 del referido Reglamento, se mencionan las funciones de la DGFSC.

2.3.2.1 Funciones de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones:

La Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones es el órgano encargado de vigilar, controlar y sancionar el cumplimiento de la normativa en el sector. Sus competencias esenciales se agrupan en las siguientes áreas:

a) Inspección y Control: Ejecuta acciones de supervisión para verificar el acatamiento de las leyes de comunicaciones, las condiciones de los permisos de operación y la normativa ambiental asociada al sector.

b) Gestión del Espectro Radioeléctrico: Supervisa y controla el uso del espectro radioeléctrico, administrando las estaciones de monitoreo para garantizar su uso eficiente y legal.

c) Potestad Sancionadora: Impone multas y determina obligaciones económicas a quienes infrinjan la regulación, pudiendo adoptar medidas cautelares durante los procesos.

d) Resolución de Controversias: Actúa como instancia resolutiva en segunda fase administrativa para los recursos de apelación interpuestos contra decisiones previas.

e) Regulación Técnica y Apoyo: Participa en la elaboración de normativas técnicas, emite dictámenes especializados dentro de su ámbito y gestiona el proceso de homologación de equipos de telecomunicaciones.

f) Funciones Específicas: Monitorea las comunicaciones de

emergencia, gestiona la disposición final de bienes incautados y emite resoluciones definitivas sobre los asuntos de su competencia.

De manera que, se estructura de la siguiente manera:

Figura 10.
Estructura organizativa de la DGFSC



Nota. Tomado de DGFSC (2019)

2.3.2.2. Funciones de fiscalización de la DGFSC, definidas en el ROF, son realizadas por dos direcciones de línea:

De acuerdo con la estructura organizacional establecida en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), las competencias de fiscalización de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones (DGFSC) son ejercidas por dos direcciones especializadas: la Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones (DFCNC) y la Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes en Comunicaciones (DFCTH) (DGFSC, 2019)

2.3.2.3. Funciones de la Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones se mencionan a continuación:

La DFCNC tiene como responsabilidad primordial supervisar el cumplimiento de la normativa sectorial y el control del espectro radioeléctrico, además de conducir la fase instructora en su ámbito competencial. Entre sus funciones destacan: la verificación del cumplimiento normativo en servicios de comunicaciones, la evaluación técnica de homologación de equipos, el

monitoreo de radiaciones no ionizantes, la fiscalización ambiental en el sector, y la gestión del Sistema Nacional de Control del Espectro Radioeléctrico

Por su parte, la DFCTH se especializa en la supervisión de obligaciones derivadas de contratos, autorizaciones y registros de servicios de comunicaciones. Sus principales atribuciones incluyen: la fiscalización de compromisos contractuales, la protección de la inviolabilidad de las comunicaciones y datos personales, la verificación de obligaciones postales, y la instrucción de procedimientos sancionadores en su ámbito de competencia.

2.3.2.4. Funciones de la Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes en Comunicaciones:

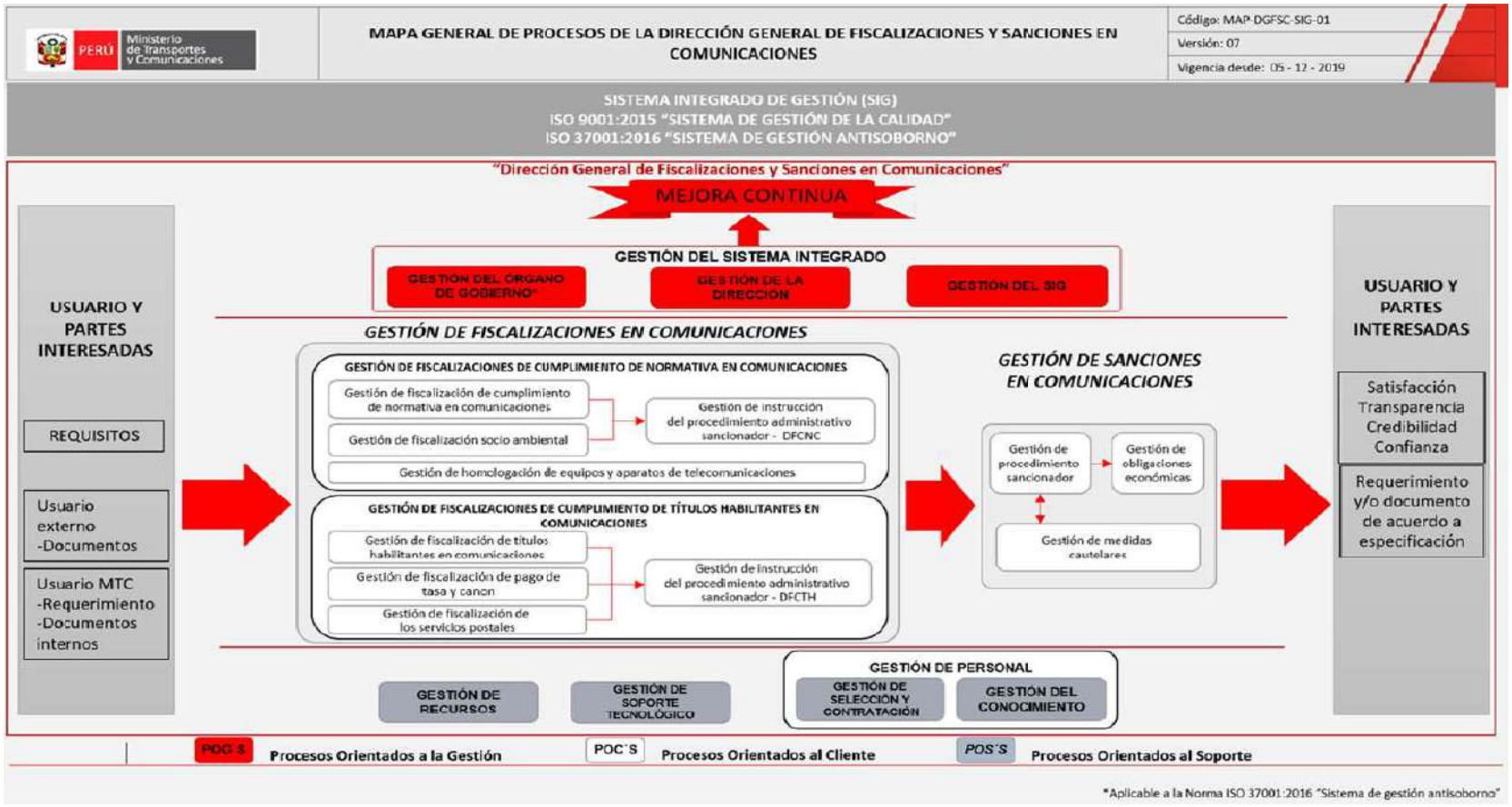
Por su parte, la DFCTH se especializa en la supervisión de obligaciones derivadas de contratos, autorizaciones y registros de servicios de comunicaciones. Sus principales atribuciones incluyen: la fiscalización de compromisos contractuales, la protección de la inviolabilidad de las comunicaciones y datos personales, la verificación de obligaciones postales, y la instrucción de procedimientos sancionadores en su ámbito de competencia.

Cabe destacar que el Ministerio de Justicia (2017), en línea con las recomendaciones de la OCDE, ha promovido la implementación de un modelo de fiscalización basado en gestión de riesgos, permitiendo priorizar acciones según el impacto esperado y evidencias cuantificables. El Reglamento de Fiscalización y Sanción del MTC establece que las actividades de control deben organizarse mediante un Plan Anual que optimice recursos, evite duplicidades y reduzca cargas administrativas.

Es relevante mencionar que la DGFSC mantiene certificación ISO 9001:2015 para sus procesos de medición y fiscalización, y se encuentra en proceso de implementación del Sistema de Gestión Anti-Soborno ISO 37001, reforzando así su compromiso con la integridad institucional y la mejora continua de sus resultados, los cuales son evaluados mediante indicadores

alineados con sus objetivos estratégicos. A continuación, se muestra el Mapa General de Procesos de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones.

Figura 11.
Mapa General de Procesos de la DGFSC



Para evaluar la estructura operativa de la DGFSC centrada en la eficiencia, se examinó el estado de los procesos de control vigentes. Este diagnóstico permitió analizar el progreso de las inspecciones en curso.

La planificación para el año 2020 se basó en los datos recopilados hasta el tercer trimestre de 2019, los cuales sirvieron de base para programar las futuras acciones de supervisión. Simultáneamente, las áreas responsables reportaron su grado de avance en los objetivos trazados para 2019 (con corte a septiembre) y sometieron a consideración el plan de labores de verificación propuesto para el ejercicio fiscal 2020.

A continuación, se detalla, la forma de trabajo para el logro de metas señaladas en el Plan Anual de Fiscalización:

2.3.2.5. Forma de Trabajo para el logro de metas determinadas en el Plan Anual de Fiscalización 2020.

Para evaluar el diseño de gestión orientado a la productividad en la DGFSC, se analizó la situación actual de las actividades de fiscalización con base en los resultados del tercer trimestre de 2019, los cuales sirvieron como insumo para la planificación del año 2020. Las direcciones competentes reportaron sus niveles de avance respecto a las metas institucionales hasta septiembre de 2019, y presentaron propuestas de actividades para el siguiente ejercicio fiscal (DGFSC, 2019).

La DFCTH opera mediante cuatro grupos de trabajo, tres de los cuales ejecutan acciones de fiscalización:

Grupo 1: Fiscalización de títulos habilitantes en comunicaciones

Grupo 2: Fiscalización postal y veedurías

Grupo 3: Verificación de pagos de tasas por explotación comercial y canon por uso del espectro

Para las intervenciones fuera de Lima, la DFCTH cuenta con personal asignado en las Estaciones de Control de Espectro Radioeléctrico (ECER). Cabe destacar que el Grupo 3 fue creado recientemente tras la entrada en vigencia del nuevo ROF del MTC, con el objetivo de verificar el cumplimiento de obligaciones económicas derivadas de concesiones y autorizaciones. Al cierre del tercer trimestre de 2019, se registró un cumplimiento del 70.2% de las metas establecidas en el Plan Anual de Fiscalización 2019, para efecto de detalle se encuentra en el siguiente cuadro:

Tabla 1.
Nivel de avance de las actividades de fiscalización de la DFCTH

Actividad	Ejecución										Avance (%)	Meta
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Total		
Fiscalizaciones de supervisión y control de servicios públicos de telecomunicaciones	16	82	61	78	149	100	80	58	60	**684**	66.1%	**1035**
Fiscalizaciones de supervisión y control de servicios de telecomunicaciones con título habilitante	98	357	124	247	395	209	242	272	316	**2260**	72.8%	**3103**
Fiscalización de los servicios postales	15	101	100	94	22	108	101	102	90	**733**	66.6%	**1100**
Fiscalización del cumplimiento del pago de tasa por explotación comercial de servicios de telecomunicaciones y canon por el uso del espectro radioeléctrico.	0	9	1	0	0	4	3	4	9	**30**	65.2%	**46**

Nota: tomado de DGFSC (2019).

2.3.2.5.1. La evaluación de las actividades de fiscalización de títulos habilitantes en comunicaciones:

El análisis de las operaciones de supervisión mostró que el 42% de las fiscalizaciones a concesionarios de servicios públicos de telecomunicaciones se concentró en Lima Metropolitana, debido a la ubicación de sus Centros de Operación de Red (NOC). El 31% restante correspondió a servicios de distribución de radiodifusión por cable en otras regiones. Estas acciones respondieron principalmente a requerimientos de la Dirección General de Programas y Proyectos en Comunicaciones, excepto las mediciones de la

banda de 3.5 GHz, realizadas en cumplimiento del Decreto Supremo N° 016-2018-MTC y, en los siguientes ámbitos:

En servicios de radiodifusión, se identificó que Juliaca concentró el mayor número de inspecciones por vencimiento de períodos de instalación (94), mientras que Junín lideró en fiscalizaciones por renovación de autorizaciones (44), debido a la alta demanda de la Dirección General de Autorizaciones en Telecomunicaciones. En este escenario, se identificó la necesidad de transitar de un modelo reactivo (por demanda) a uno proactivo (de oficio), incorporando criterios de prevención de riesgos y cumplimiento normativo. Para 2020 se propuso:

a) Servicios públicos de telecomunicaciones:

- Atención de interferencias radioeléctricas
- Fiscalización de metas de uso eficiente del espectro
- Verificación de planes de salvaguarda del secreto de las comunicaciones
- Cumplimiento de obligaciones en arrendamiento y reordenamiento de bandas
- Revisiones de inicio de operaciones y verificaciones de operatividad en diversos servicios
- Control de asignación de numeración

b) Servicios de radiodifusión:

- Verificación de períodos de instalación y prueba
- Renovación de autorizaciones
- Cumplimiento de finalidad autorizada
- Control de cambios técnicos
- Monitoreo de operatividad y contenidos

c) Evaluación de las actividades de fiscalización postal y veedurías

Respecto a las fiscalizaciones postales cabe señalar que, hasta la fecha de corte del análisis del estado situacional, durante el 2019 se realizaron 628 fiscalizaciones en provincias, 105 en Lima y 13 veedurías, habiéndose programado un total de 1100 para todo el año. Dichas fiscalizaciones se organizan teniendo en cuenta los requerimientos de verificación de inicio de operación del servicio postal efectuados por la DGPPC, de modo que, cuando se solicita una verificación que corresponda a un administrado ubicado fuera de la región Lima, a fin de aprovechar los recursos que implican atender dicho requerimiento, se organiza un plan de fiscalización en torno al mismo, eligiendo los concesionarios postales cuyos títulos habilitantes están más próximos a vencer, debido a que, constituye impedimento para obtener la renovación de la concesión, entre otros, el reiterado incumplimiento de las normas que regulan el desarrollo de la actividad del servicio postal.

Para el 2020, se consideró realizar la misma cantidad de fiscalizaciones previstas para el año 2019, en la medida que, la realización de fiscalizaciones seguirá el mismo criterio, no obstante, ello, al momento de la planificación, se usarán criterios de focalización como: elección de concesionarios postales que no fueron anteriormente fiscalizados, concesionarios postales que fueron denunciados y aquellos cuya concesión postal está próxima a finalizar. Los mencionados criterios de focalización se sustentan, respectivamente, en lo siguiente: (i) se considera que existe un mayor riesgo de incumplimiento por parte de los administrados que no han sido supervisados respecto de los que sí lo han sido; (ii) los administrados tienen el derecho a formular denuncias, las cuales obligan a la administración a ejercer las diligencias preliminares necesarias y, (iii) constituye impedimento para obtener la renovación de la concesión.

d) La evaluación de las actividades de fiscalización de cumplimiento de pago de tasa por explotación comercial de servicios de telecomunicaciones y canon por uso del espectro radioeléctrico

Al tratarse de una nueva actividad asumida por la DFCTH, tras la implementación del grupo de trabajo correspondiente, se procedió con la elaboración del plan de trabajo y la selección de las muestras significativas a fiscalizar por concepto de acatamiento de pago de la tasa por explotación comercial de servicios de telecomunicaciones y el canon por uso del espectro radioeléctrico de los servicios públicos de telecomunicaciones.

Es importante mencionar que, al corresponder a una nueva actividad no existe data histórica que sea relevante y permita establecer juicios para la determinación de la muestra a fiscalizar; por ello, la selección de los años a fiscalizar corresponde a un criterio de priorización de los periodos sujetos a plazos improrrogables. De acuerdo a ello, respecto a la tasa, son los años 2009 y 2015 los periodos más próximos para que prescriba la potestad del Ministerio para exigir el pago a aquellos titulares que no cumplieron con su obligación, así como, para imponer la sanción correspondiente por dicho incumplimiento, respectivamente; asimismo, respecto al canon, es el año 2010 el periodo más próximo para que prescriba la potestad de cobro y el año 2016 el periodo más próximo para que prescriba la potestad de sanción.

Por otro lado, debe precisarse que la selección de las empresas a fiscalizar a una previa clasificación segmentada por niveles de ingreso, de tal manera que, se dividan grandes, medianas y pequeñas. Sobre esa base, se aplica un muestreo aleatorio simple sobre cada grupos.

En ese sentido, para el año 2020, se mantuvo el criterio de selección de los periodos a fiscalizar, correspondiendo de ese modo que, para el caso del acatamiento del pago de la tasa, se priorice la fiscalización de los años 2010 y 2016; y para el caso del canon por uso del espectro radioeléctrico, los años 2011 y 2017. Sin perjuicio de ello, se ha considerado viable, incluir para el caso del canon otro periodo adicional a los ya citados, eligiéndose el año 2012.

Asimismo, para el caso de fiscalización sobre cumplimiento de la tasa, se va a programar tercerizar dicha actividad para los periodos siguientes (años

2011, 2012 y 2013), con la finalidad de que se culmine con el pasivo de años no fiscalizados

2.3.2.5.2 Operaciones de la DFCNC

La DFCNC opera mediante dos grupos especializados en la ejecución de actividades de fiscalización:

- Grupo de trabajo 1, Fiscalización de cumplimiento de normativa en comunicaciones.
- Grupo de trabajo 2, Fiscalización socio-ambiental.

En lo concerniente al nivel de cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Anual de Fiscalización 2019, al cierre del tercer trimestre de 2019, se reportaron los subsiguientes avances (Ver tabla 2):

Tabla 2.
Cumplimiento de las metas establecidas 2019

Actividad	Ejecución										Avance (%)	Meta
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Total		
Ejecución de mediciones de los niveles de RNI de telecomunicaciones en las provincias del territorio nacional que cuentan con cobertura de telefonía móvil y se encuentran pendientes de medición.[1]	176	4	0	1	3	1	6	1	0	192	98.0%	196
Ejecución de mediciones de los niveles de RNI de telecomunicaciones en los distritos del territorio nacional que cuentan con cobertura de telefonía móvil y se encuentran pendientes de medición.[2]	739	41	7	31	52	33	97	15	23	1038	112.0%	925
Evaluación de los límites máximos permisibles de radiaciones no ionizantes - RNI a nivel nacional.	234	488	212	392	359	392	664	222	276	3239	81.0%	4000
Supervisión de los límites máximos permisibles de radiaciones no ionizantes - RNI a nivel nacional.	35	30	31	25	28	17	15	5	10	196	54.4%	360
Cumplimiento del marco normativo general del sistema de comunicaciones en emergencia[3].	0	0	0	0	2	1	4	3	0	10	250%	4
Atención de interferencias por denuncias y/o solicitudes realizadas a la DGFSC.	30.7 %	47.9 %	42.8 %	55.4 %	61.2 %	68.3 %	76.3 %	81.3 %	85.0 %	85.0 %	85.0%	85%
Fiscalizar el cumplimiento de las normas ambientales, así como de la implementación de los instrumentos de gestión ambiental.	0	0	0	0	0	0	3	10	10	23	46.0%	50
Fiscalizaciones de supervisión y control de servicios de telecomunicaciones sin título habilitante.	64	185	31	125	229	274	743	102	107	1860	64.6%	2880

Nota: De las 196 provincias a nivel nacional con cobertura de telefonía móvil, se han realizado mediciones en 192, durante el periodo enero, 2014 – setiembre, 2019.Elaborado por la DGFSC (2019).

a) Niveles de radiaciones no ionizantes (RNI)

De acuerdo con el Plan Anual de Fiscalización 2019, la DFCNC ejecutó evaluaciones de verificación de estándares de calidad ambiental referidos a RNI en todo el territorio nacional, con el objetivo de proteger la salud pública y el medio ambiente frente a posibles efectos adversos. Los resultados demostraron que las emisiones de RNI de los principales servicios de telecomunicaciones en áreas de uso público se mantuvieron consistentemente por debajo del 1% del límite máximo permisible establecido en los estándares de calidad ambiental (DGFSC, 2019).

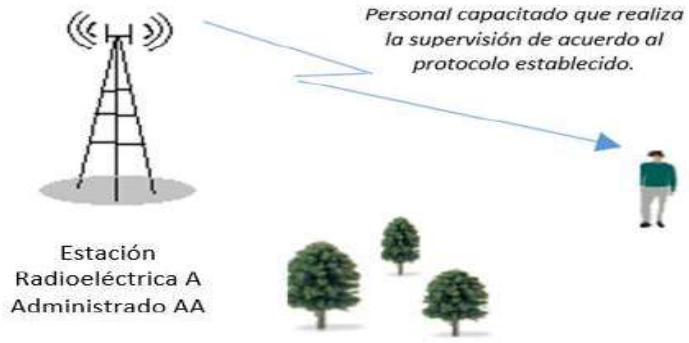
Figura 12.
Escenario de evaluación RNI, DGFSC.



Nota: RNI de ámbito nacional, la DFCNC (2019)

Para reducir la brecha de cobertura, se programaron mediciones en más del 50% de capitales distritales durante 2019. Persiste la necesidad de evaluar las capitales restantes, ya que la ausencia de fiscalización incrementa probabilidades de incumplimiento normativo al no generarse los incentivos disuasivos correspondientes. Las supervisiones se concentraron principalmente en operadores de telefonía móvil, no identificándose incumplimientos en los muestreos realizados.

Figura 13.
Escenario de supervisión



Nota: RNI, DGFSC (2019)

b) Marco de normas del sistema de comunicaciones en emergencia

En coordinación con el calendario de simulacros del INDECI, la DFCNC realizó 420 llamadas de prueba a autoridades estatales, 48 demostraciones de la Red Especial de Comunicaciones en Situaciones de Emergencia (RECSE) y 240 verificaciones del sistema de emergencia 119. Estas acciones permitieron comprobar la operatividad de las redes satelitales y fortalecer la capacidad de respuesta institucional en situaciones de crisis (DGFSC, 2019).

Para 2020, se planificaron pruebas periódicas mensuales para REDSAT, mientras que las verificaciones del sistema 119 se realizarán con una frecuencia optimizada que garantice su operatividad continua, particularmente durante emergencias reales.

c) Denuncias y/o solicitudes por interferencias atendidas por la DGFSC

Hasta septiembre de 2019, se atendieron 256 denuncias[1], por interferencias, alcanzando una tasa de resolución del 85% del portafolio pendiente. El 63% de estas solicitudes correspondieron a la región Lima. Para 2020, se priorizarán las interferencias que afecten servicios críticos como la navegación aérea, implementándose monitoreos preventivos del espectro radioeléctrico en aeropuertos a nivel nacional[2].

[1] 98 correspondientes al año 2018 y 202 al año 2019.
[2] 30 aeropuertos administrados por CORPAC y 17 concesionados.

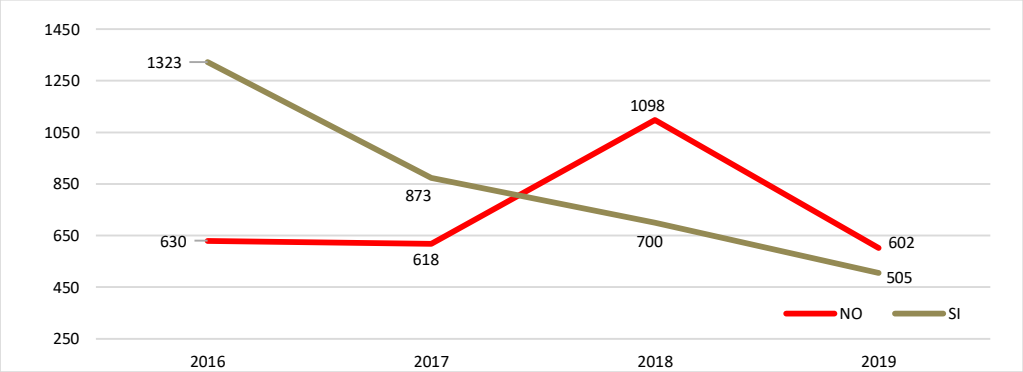
d) Fiscalización e instrumentos de gestión ambiental.

Entre julio y septiembre de 2019, se realizaron 23 supervisiones socioambientales a proveedores de infraestructura pasiva en la región Lima, verificando el cumplimiento de instrumentos de gestión ambiental (estudios ambientales, fichas técnicas, etc.). Estas acciones buscan garantizar el cumplimiento de obligaciones ambientales por parte de los operadores, además de mitigar percepciones negativas de la población sobre la instalación de infraestructura de telecomunicaciones.

e) Auditoría en el control de servicios de telecomunicaciones sin título habilitante

Los resultados de las fiscalizaciones realizadas durante el cuatrienio 2016-2019 evidencian una reducción significativa en la detección de estaciones no autorizadas a nivel nacional, demostrando la efectividad de las acciones de control implementadas por la Dirección, como se muestra a continuación:

Figura 14.
Número de estaciones no autorizadas de telecomunicaciones que operan



Nota: tomado de DGFSC (2019)

Hasta el tercer trimestre del año 2019, se realizaron 1860 fiscalizaciones, encontrándose un universo de 1107 estaciones únicas sin título habilitante de las cuales 505 se encuentran operativas y 602 dejaron de

operar; con una cobertura de fiscalización en 525 capitales de distritos que equivale al 28% del total[3].

2.3.5.2.3 Identificación de actividades de fiscalización

a. Las funciones de fiscalización

Para la planificación de acciones a ejecutar, la DGFSC tomo en cuenta las funciones concernientes a la fiscalización, de acuerdo a lo estipulado en el artículo 54 del Reglamento de Organización y Funciones (ROF):

Tabla 3.
Funciones de fiscalización de la DGFSC según ROF

Disponer la ejecución de actos y diligencias de fiscalización de las obligaciones contenidas en la normatividad del sector comunicaciones, los instrumentos ambientales y los títulos habilitantes para la prestación de servicios y actividades de telecomunicaciones y postales
Supervisar el control del uso del espectro radioeléctrico en el marco de la normatividad vigente
Disponer la ejecución de actos y diligencias de fiscalización del cumplimiento de las obligaciones contenidas en normatividad ambiental, en el ámbito del sector comunicaciones
Monitorear el desempeño de las comunicaciones de emergencia

Nota: ROF del MTC

Cabe destacar que la Dirección General, tradicionalmente, enfocaba su accionar en temas como:

- La atención prioritaria de las denuncias y quejas de interferencias radioeléctricas perjudiciales, con especial énfasis en aquellas que afectan el desempeño de la navegación aeronáutica.

- La ilegalidad en el sector de comunicaciones, especialmente en los servicios de radiodifusión, lo cual genera diversos efectos negativos sobre la sociedad, afectando los servicios de telecomunicaciones, facilitando actividades delictivas, propiciando la competencia desleal, afectando la propiedad intelectual, generando pérdidas para el Estado

[3] Según INEI existen 1874 capitales a nivel nacional, a setiembre de 2019.

por deserción de impuestos, posibles riesgos a la vida y seguridad de la población, entre otros.

- La percepción negativa de los ciudadanos respecto a la infraestructura de las telecomunicaciones, particularmente el temor hacia su salud por la presencia de Radiaciones No ionizantes (RNI), que ha restringido la instalación de la infraestructura necesaria para las telecomunicaciones. Dicha percepción se debe al desconocimiento en torno a las RNI, así como de los diversos estudios sobre las mismas y las mediciones efectuadas por el MTC.

- Las redes de comunicación en situaciones de emergencia, considerando que el Perú es un país con alta propensión a sufrir desastres naturales.

Sin desmerecer ninguno de dichos aspectos, que siguen teniendo relevancia y necesidad de avocarse a ellos como pilares de la gestión, las acciones de la DGFSC deberán tender a realizarse en gran medida de forma proporcional al nivel de riesgo afrontado; es decir, se brindará atención preferente a aquellas actividades a ser fiscalizadas cuyo incumplimiento represente un mayor riesgo, de afectación a los bienes jurídicos protegidos, tales como salud de los ciudadanos, espectro radioeléctrico, propiedad privada, servicios públicos de los usuarios, entre otros.

b. Los Clientes de la DGFSC

Los principales clientes, contemplados por Norma ISO 9001:2015, son los de predominante interés en el cumplimiento de las actividades de fiscalizaciones en el ámbito del sector comunicaciones, y se detallan en la siguiente Tabla:

Tabla 4.
Clientes de la DGFSC

Cliente interno	Cliente externo
Dirección General de Autorizaciones en Telecomunicaciones (DGAT).	Administrados (Personas naturales o jurídicas).
Dirección General de Programas y Proyectos de Comunicaciones (DGPPC).	Gobiernos Regionales.
Programa Nacional de Telecomunicaciones (PRONATEL).	Ministerios (MINCETUR, MININTER, MINAM).
Dirección General De Aeronáutica Civil (DGAC).	Autoridades y organizaciones (Contraloría, Defensoría del Pueblo, Ministerio Público, Tribunal Constitucional, CORPAC, etc.).

Nota: tomado de DGFSC (2019)

c. Los Objetivos Estratégicos Institucionales del Plan Estratégico Institucional 2018 – 2022

Los OE institucionales, y sus pertinentes acciones, que se encuentran determinados en el Plan Estratégico Institucional 2018 - 2022 vinculadas a la DGFSC se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 5.

Los Objetivos Estratégicos Institucionales del PEI vigente

Objetivos Estratégicos Institucionales		Acciones Estratégicas Institucionales	
OEI 09	Incrementar la cobertura de los servicios de comunicaciones a nivel nacional.	AEI.09.01	Servicios de comunicaciones con cobertura a nivel nacional.
		AEI.09.02	Espectro radioeléctrico utilizado eficientemente para incrementar la cobertura y la mejora tecnológica de los servicios de comunicaciones a nivel nacional
		AEI.09.03	Servicios de comunicaciones de calidad para la población a nivel nacional
OEI 10	Incrementar el uso de los servicios de comunicaciones a nivel nacional.	AEI.10.01	Servicios de comunicaciones utilizados efectivamente por la población a nivel nacional
OEI 11	Promover la asequibilidad de los servicios de comunicaciones a nivel nacional.	AEI.11.01	Oferta de servicios públicos de comunicaciones en un ambiente de competencia en beneficio de la población.
OEI 12	Modernizar la gestión institucional del MTC	AEI.12.01	Procedimientos administrativos simplificados y automatizados para los administrados
		AEI.12.02	Gestión de los sistemas administrativos simplificados transparente y articulada en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones
		AEI.12.03	Procesos institucionales mapeados identificados y documentados
		AEI.12.04	Centros de Atención al Ciudadano implementados a nivel desconcentrados
		AEI.12.05	Implementación de la infraestructura Juegos Panamericanos 2019

Nota: tomado del Plan Estratégico Institucional 2018 – 2022.

Los objetivos de la DGFSC

Los objetivos generales de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones (DGFSC) fueron formulados para articular los logros institucionales con la visión, misión y políticas establecidas. El orden de presentación no refleja jerarquización de prioridades (DGFSC, 2019).

Objetivo Estratégico General 1. Garantizar la mejora continua en la prestación de servicios de comunicaciones mediante la fiscalización del uso adecuado del espectro radioeléctrico y la aplicación de sanciones conforme a marco normativo.

a) *Objetivo Específico 1.1:* Promover el cumplimiento de la normativa sectorial y el uso eficiente del espectro radioeléctrico.

b) *Objetivo Específico 1.2:* Vigilar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de títulos habilitantes en servicios de comunicaciones.
c) *Objetivo Específico 1.3:* Minimizar interferencias en servicios de comunicaciones mediante implementación tecnológica.
d) *Objetivo Específico 1.4:* Fortalecer la supervisión y continuidad operativa de las redes de comunicaciones de emergencia.

Objetivo Estratégico General 2. Optimizar la gestión institucional mediante la modernización de procesos y la implementación de tecnologías de información y comunicación.

a) *Objetivo Específico 2.1:* Mantener la certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo norma ISO 9001 para todos los procesos a nivel nacional.
b) *Objetivo Específico 2.2:* Implementar y certificar el Sistema de Gestión Anti-Soborno bajo norma ISO 37001 en el ámbito nacional.

Actividades de fiscalización según Dirección

La Tabla 6 muestra las funciones de fiscalización según dirección de línea; así como las actividades de fiscalización planteadas para cada una de dichas funciones.

Tabla 6.
Actividades de fiscalización de la DGFSC, según dirección de línea

Dirección de línea	Actividad de fiscalización
Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes en Comunicaciones	**Disponer la ejecución de actos y diligencias de fiscalización de las obligaciones contenidas en la normatividad del sector comunicaciones, los instrumentos ambientales y los títulos habilitantes para la prestación de servicios y actividades de telecomunicaciones y postales**
	Fiscalización de Metas de uso / Uso eficiente del espectro radioeléctrico, de los servicios públicos de telecomunicaciones.
	Fiscalizaciones sobre el cumplimiento de las obligaciones normativas sobre arrendamiento de bandas de frecuencias.
	Fiscalizaciones sobre el cumplimiento de las obligaciones normativas sobre reordenamiento de bandas de frecuencias.
	Verificación de inicio de operaciones de los servicios públicos de telecomunicaciones.
	Fiscalización sobre el cumplimiento de las obligaciones normativas sobre el funcionamiento de los sistemas bloqueadores/inhibidores en Centros Penitenciarios.
	Verificación de la operatividad de los servicios públicos de telecomunicaciones.
	Verificación de la asignación de numeración de los servicios públicos de telecomunicaciones.
	Verificación de cumplimiento del plan de salvaguarda del secreto de las comunicaciones presentado por las operadoras de servicios públicos.
	Verificación del cumplimiento de las obligaciones por periodo de instalación y prueba de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión.
	Verificación de condiciones para la renovación de autorización de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión.
	Verificación de operatividad de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión.
	Fiscalización de teleservicios privados.
	Fiscalización sobre el cambio de características técnicas de los servicios de radiodifusión: ubicación de estudio y/o planta transmisora, frecuencia.
	Verificación del cumplimiento de la finalidad autorizada de los servicios de radiodifusión.
	Fiscalización del cumplimiento del pago de tasa por explotación comercial de servicios de telecomunicaciones y canon por el uso del espectro radioeléctrico.
	Fiscalización de servicios postales.
	Supervisar el control del uso del espectro radioeléctrico en el marco de la normatividad vigente
	Atención de interferencias radioeléctricas a los servicios de telecomunicaciones respecto de las denuncias y/o solicitudes realizadas a la DGFSC. (DFCTH)
	Ejecución de acciones de monitoreo de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión.
	Disponer la ejecución de actos y diligencias de fiscalización de las obligaciones contenidas en la normatividad del sector comunicaciones, los instrumentos ambientales y los títulos habilitantes para la prestación de servicios y actividades de telecomunicaciones y postales
	Evaluación de los niveles de Radiaciones No Ionizantes - RNI en telecomunicaciones en áreas de uso público.
	Supervisión de Límites Máximos Permisibles de Radiaciones No Ionizantes - RNI en estaciones radioeléctricas de los diferentes servicios de telecomunicaciones.
	Fiscalización de servicios de telecomunicaciones sin título habilitante.
Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones	**Supervisar el control del uso del espectro radioeléctrico en el marco de la normatividad vigente**
	Atención de interferencias radioeléctricas a los servicios de telecomunicaciones respecto de las denuncias y/o solicitudes realizadas a la DGFSC. (DFCNC)
	Monitoreo del espectro radioeléctrico en la banda aeronáutica.
	Disponer la ejecución de actos y diligencias de fiscalización del cumplimiento de las obligaciones contenidas en normatividad ambiental, en el ámbito del sector comunicaciones
	Fiscalización del componente socio-ambiental de los proyectos sujetos al SEIA.
	Fiscalización del componente socio-ambiental de los proyectos no sujetos al SEIA.
	Monitorear el desempeño de las comunicaciones de emergencia
	Fiscalización sobre el cumplimiento del marco normativo general del sistema de comunicaciones en emergencia.

Nota: tomado de DGFSC (2019)

Las actividades de fiscalización a desarrollar, asociadas al cumplimiento de las funciones de fiscalización, se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 7.

Actividades según función de fiscalización

Disponer la ejecución de actos y diligencias de fiscalización de las obligaciones contenidas en la normatividad del sector comunicaciones, los instrumentos ambientales y los títulos habilitantes para la prestación de servicios y actividades de telecomunicaciones y postales
Fiscalización de Metas de uso / Uso eficiente del espectro radioeléctrico, de los servicios públicos de telecomunicaciones.
Fiscalizaciones sobre el cumplimiento de las obligaciones normativas sobre arrendamiento de bandas de frecuencias.
Fiscalizaciones sobre el cumplimiento de las obligaciones normativas sobre reordenamiento de bandas de frecuencias.
Verificación de inicio de operaciones de los servicios públicos de telecomunicaciones.
Fiscalización sobre el cumplimiento de las obligaciones normativas sobre el funcionamiento de los sistemas bloqueadores/inhibidores en Centros Penitenciarios.
Verificación de la operatividad de los servicios públicos de telecomunicaciones.
Verificación de la asignación de numeración de los servicios públicos de telecomunicaciones.
Verificación de cumplimiento del plan de salvaguarda del secreto de las comunicaciones presentado por las operadoras de servicios públicos.
Verificación del cumplimiento de las obligaciones por periodo de instalación y prueba de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión.
Verificación de condiciones para la renovación de autorización de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión.
Verificación de operatividad de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión.
Fiscalización de teleservicios privados.
Fiscalización sobre el cambio de características técnicas de los servicios de radiodifusión: ubicación de estudio y/o planta transmisora, frecuencia.
Verificación del cumplimiento de la finalidad autorizada de los servicios de radiodifusión.
Fiscalización del cumplimiento del pago de tasa por explotación comercial de servicios de telecomunicaciones y canon por el uso del espectro radioeléctrico
Fiscalización de servicios postales.
Evaluación de los niveles de Radiaciones No Ionizantes - RNI en telecomunicaciones en áreas de uso público.
Supervisión de Límites Máximos Permisibles de Radiaciones No Ionizantes - RNI en estaciones radioeléctricas de los diferentes servicios de telecomunicaciones.
Fiscalización de servicios de telecomunicaciones sin título habilitante.
Supervisar el control del uso del espectro radioeléctrico en el marco de la normatividad vigente
Atención de interferencias radioeléctricas a los servicios de telecomunicaciones respecto de las denuncias y/o solicitudes realizadas a la DGFSC. (DFCTH)
Atención de interferencias radioeléctricas a los servicios de telecomunicaciones respecto de las denuncias y/o solicitudes realizadas a la DGFSC. (DFCNC)
Ejecución de acciones de monitoreo de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión.
Monitoreo del espectro radioeléctrico en la banda aeronáutica.
Disponer la ejecución de actos y diligencias de fiscalización del cumplimiento de las obligaciones contenidas en normatividad ambiental, en el ámbito del sector comunicaciones
Fiscalización del componente socio-ambiental de los proyectos sujetos al SEIA.
Fiscalización del componente socio-ambiental de los proyectos no sujetos al SEIA.
Monitorear el desempeño de las comunicaciones de emergencia
Fiscalización sobre el cumplimiento del marco normativo general del sistema de comunicaciones en emergencia.

Nota: tomado de DGFSC (2019)

a) La Evaluación de los niveles de Radiaciones No Ionizantes - RNI en telecomunicaciones en áreas de uso público:

Con el fin de continuar las mediciones de radiaciones no ionizantes en las capitales de distrito no evaluadas en el año 2019, se ha considerado realizar en promedio 2 mediciones en dichos distritos, priorizando su ejecución en instituciones educativas y/o centros de salud; por tanto, la meta establecida para el año 2020 asciende a **1692** evaluaciones en un total de 1095 distritos, que corresponden a 6 evaluaciones mensuales por las 21 ECER y 15 evaluaciones mensuales para Lima, de acuerdo a la siguiente distribución:

Tabla 8.
Evaluaciones RNI a nivel nacional, DFCNC

Región	Distritos evaluados 2019	Distritos pendientes de evaluación
Amazonas	18	66
Áncash	88	78
Apurímac	39	45
Arequipa	47	62
Ayacucho	53	66
Cajamarca	38	89
Cusco	63	49
Huancavelica	41	59
Huánuco	32	52
Ica	14	29
Junín	15	109
La Libertad	32	51
Lambayeque	11	27
Lima	49	129
Loreto	17	36
Madre de Dios	9	2
Moquegua	20	0
Pasco	28	1
Piura	22	43
Puno	38	72
San Martín	56	21
Tacna	28	0
Tumbes	10	3
Ucayali	11	6
Total	**779**	**1095**

Nota: tomado de RNI y DFCNC (2019)

b) La supervisión de Límites Máximos Permisibles de Radiaciones No Ionizantes - RNI en estaciones radioeléctricas de los diferentes servicios de telecomunicaciones:

Para la determinación del total de supervisiones de LMP de RNI, priorizaron dar atención a quejas por posibles perjuicios a la salud por instalaciones de infraestructura de telecomunicaciones. Tal es así, que las regiones con más cantidad de estaciones radioeléctricas presentan más población, se estima que, para aquellos departamentos con menos de un millón de habitantes, se efectuarán tres (03) supervisiones mensuales, y para las regiones con más de un millón habitantes, se efectuarán cinco (05) supervisiones mensuales, a excepción de Lima pues se realizarán (15) supervisiones mensuales.

En ese sentido, la meta establecida para el ejercicio 2020 asciende a 1224 supervisiones.

c) Supervisión para asegurar que las redes y servicios de emergencia se adhieran al marco legal y regulatorio establecido.

Para garantizar la operatividad de los sistemas de comunicaciones durante emergencias o desastres naturales, la Dirección ha programado la realización de 1,428 llamadas de prueba distribuidas de la siguiente manera: 420 llamadas a los números asignados a las 206 autoridades del Estado (35 llamadas mensuales aleatorias) para verificar la funcionalidad de REDSAT; 48 llamadas de comprobación de RECSE (16 por evento, divididas en 4 llamadas intra-red y 12 inter-red) durante los tres eventos programados para 2020; y 960 llamadas de verificación al sistema de emergencia 119 (80 mensuales) a nivel nacional (DGFSC, 2019).

Tabla 9.
Pruebas de llamadas a realizar en el ejercicio 2020, DFCNC

Sistema de comunicaciones de emergencia	Cantidad de pruebas de llamadas	**Total**

REDSAT	35 llamadas de prueba mensuales	420
RECSE	16 llamadas de prueba en 3 eventos	48
119	80 llamadas de prueba mensuales	960
Total		1428

Nota: tomado de DGFSC (2019)

d) Intervención para solucionar problemas de interferencia en las telecomunicaciones, actuando como respuesta a las quejas o requerimientos recibidos por la DFCNC.

Con base en el promedio histórico de atenciones realizadas durante el trienio precedente, se ha proyectado la ejecución de 318 acciones de control para el período 2020. Estas intervenciones estarán orientadas a resolver las solicitudes y denuncias por interferencias electromagnéticas perjudiciales originadas por emisiones no autorizadas que afecten la calidad de los servicios de telecomunicaciones, las cuales son canalizadas formalmente a través de la DGFSC (DGFSC, 2019).

Tabla 10.
*Monitoreo a la banda aeronáutica a realizar en el ejercicio 2020, DFCNC***.**

Año	2017	2018	2019	Promedio
Solicitudes y/o denuncias por interferencia	312	324	320	318

Nota: tomado de DGFSC (2019)

e) La Fiscalización de servicios de telecomunicaciones sin título habilitante

El análisis y los resultados de las fiscalizaciones realizadas durante el año 2019; para el año 2020, se propone realizar 1025 fiscalizaciones en 558 capitales de distrito, lo que representa el 29.7% de 1874 capitales de distrito

a nivel nacional. Para el análisis, se tomó en cuenta el número de capitales de distrito visitadas, así como la cantidad de estaciones que se encontraron operando del total de estaciones únicas visitadas al tercer trimestre del año 2019; a partir de los cuales se consideraron variables. Teniendo en cuenta estos factores, se calcula el número de fiscalizaciones para el año 2020.

Tabla 11.
Fiscalizaciones a estaciones sin título habilitante.

Región	Cantidad de capitales de distrito (INEI)	Distritos visitados en el 2019	Estado de estaciones únicas fiscalizadas			Programación 2020	
			Opera	No opera	Fiscaliza-ciones al 30.09.2019	Distritos a visitar	Fiscalizaciones
Lima	178	34	30	22	52	72	110
Áncash	166	35	34	34	68	33	64
Cusco	134	36	73	64	137	25	95
Cajamarca	127	34	37	13	50	47	69
Junín	123	33	16	59	75	23	52
Ayacucho	116	30	21	48	69	22	51
Arequipa	109	30	32	45	77	20	51
Puno	109	24	28	34	62	21	54
Huancavelica	97	27	9	25	34	35	44
Amazonas	84	14	14	19	33	35	83
La Libertad	83	40	43	52	95	22	52
Apurímac	80	29	48	26	74	26	66
Huánuco	77	21	23	30	53	28	71
San Martín	77	28	14	36	50	25	45
Piura	65	20	13	21	34	23	39
Loreto	53	13	6	12	18	20	9
Ica	43	13	9	3	12	15	10
Lambayeque	38	13	9	6	15	13	9
Pasco	29	7	7	6	13	11	7
Tacna	27	21	14	19	33	6	4
Moquegua	20	9	10	7	17	11	10
Ucayali	15	8	10	15	25	7	9
Tumbes	13	3	1	2	3	10	3
Madre de Dios	11	3	4	4	8	8	4
TOTAL	**1874**	**525**	**505**	**602**	**1107**	**558**	**1012**

Nota: tomado de: DFCNC (2019).

2.3.5.2.5 Determinación del ámbito geográfico

Al respecto, la planificación para el cumplimiento de las actividades de fiscalización contempla gestionar comisiones de servicio multitema, con el fin de optimizar el uso de los recursos económicos y de personal. Las rutas a elegir deberán agrupar distritos con la mayor cantidad de actividades a inspeccionar, según los criterios de prioridad establecidos.

Debido a que los distritos de fiscalización de estaciones sin título habilitante son fijos, estos formarán parte de los distritos seleccionados para evaluar los Límites Máximos Permisibles de Radiaciones No Ionizantes – RNI, tal y como se observa en la siguiente figura:

Figura 15.
Selección de distritos a fiscalizar. DFCNC



Nota: tomado de DGFSC (2019)

Para la determinación de rutas se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Declaratorias de emergencia por INDECI.
- Factor climático.
- Vías que unan las muestras seleccionadas.
- Requerimiento urgente de atención (conflictos sociales, interferencia de banda aeronáutica entre otros con carácter de urgencia).
- Cronograma de plan de trabajo propuesto por las direcciones de línea de la DGFSC (DFCNC y DFCTH) para cumplimiento de las ECER.

Tabla 12.

Cronograma de Actividades del Plan Anual de Fiscalización, DGFSC.

Prioridad	Actividades	Unidad de Medida	Año 2020													Dirección Responsable
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Prog. anual	
1	Evaluación de los niveles de Radiaciones No Ionizantes - RNI en telecomunicaciones en áreas de uso público.	Fiscalización	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	1692	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones
2	Supervisión de Límites Máximos Permisibles de Radiaciones No Ionizantes - RNI en estaciones radioeléctricas de los diferentes servicios de telecomunicaciones.	Fiscalización	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	1224	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones
3	Fiscalización sobre el cumplimiento del marco normativo general del sistema de comunicaciones en emergencia.	Prueba de llamadas	115	115	115	115	131	115	115	131	115	115	131	115	1428	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones
4	Monitoreo del espectro radioeléctrico en la banda aeronáutica.	Fiscalización	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones
5	Atención de interferencias radioeléctricas a los servicios de telecomunicaciones respecto de las denuncias y/o solicitudes realizadas a la DGFSC. (DFCTH)	Fiscalización	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	156	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
6	Atención de interferencias radioeléctricas a los servicios de telecomunicaciones respecto de las denuncias y/o solicitudes realizadas a la DGFSC. (DFCNC)	Fiscalización	8	20	30	30	30	30	30	30	30	30	30	20	318	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones
7	Fiscalización del componente socio-ambiental de los proyectos sujetos al SEIA	Fiscalización	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones
8	Fiscalización del componente socio-ambiental de los proyectos no sujetos al SEIA.	Fiscalización	7	13	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	370	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones

Prioridad	Actividades	Unidad de Medida	Año 2020												Prog. anual	Dirección Responsable
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic		
9	Fiscalización de Metas de uso / Uso eficiente del espectro radioeléctrico, de los servicios públicos de telecomunicaciones.	Fiscalización	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
10	Verificación de cumplimiento del plan de salvaguarda del secreto de las comunicaciones presentado por las operadoras de servicios públicos	Fiscalización	20	25	20	20	20	20	20	20	20	20	25	20	250	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
11	Fiscalizaciones sobre el cumplimiento de las obligaciones normativas sobre arrendamiento de bandas de frecuencias	Informe	Se realiza a pedido de la DGPPC.													Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
12	Fiscalizaciones sobre el cumplimiento de las obligaciones normativas sobre reordenamiento de bandas de frecuencias	Informe	Se realiza a pedido de la DGPPC.													Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
13	Verificación del cumplimiento de las obligaciones por periodo de instalación y prueba de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión.	Fiscalización	20	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	20	350	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
14	Fiscalización de servicios de telecomunicaciones sin título habilitante.	Fiscalización	81	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	81	1012	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones
15	Verificación de condiciones para la renovación de autorización de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión	Fiscalización	10	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	20	380	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
16	Verificación del cumplimiento de la finalidad autorizada de los servicios de radiodifusión.	Fiscalización	10	20	33	35	35	35	35	35	35	35	25	10	343	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones

Prioridad	Actividades		Unidad de Medida	Año 2020 Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Prog. anual	Dirección Responsable
17	Verificación de inicio de operaciones de los servicios públicos de telecomunicaciones		Fiscalización	12	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	199	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
18	Fiscalización de servicios postales.		Fiscalización	88	98	95	96	97	95	75	95	93	97	96	75	1100	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
19	Fiscalización sobre el cumplimiento de las obligaciones normativas sobre el funcionamiento de los sistemas bloqueadores/inhibidores en Centros Penitenciarios		Informe	Se realiza a solicitud del Ministerio de Justicia (MINJUS) y el Instituto Nacional Penitenciario (INPE).													Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
20	Fiscalización sobre el cambio de características técnicas de los servicios de radiodifusión: ubicación de estudio y/o planta transmisora, frecuencia.		Fiscalización	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	55	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
21	Verificación de la operatividad de los servicios públicos de telecomunicaciones	Público móvil de datos marítimos por satélite	Fiscalización	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
		Público móvil por satélite		0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	4	
		Público móvil de canales múltiples de selección automática (troncalizado)		0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	4	
		De comunicaciones personales y público de telefonía móvil		0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	3	

Prioridad	Actividades	Unidad de Medida	Año 2020 Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Prog. anual	Dirección Responsable
	Público de telefonía fija		0	0	2	0	0	3	0	3	0	2	0	0	**10**	
	Portador de larga distancia internacional		0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	**29**	
	Portador local		0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	**40**	
	Público de distribución de radiodifusión por cable		0	16	16	16	16	16	16	16	16	16	15	0	**159**	
22	Verificación de operatividad de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión.	Fiscalización	30	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	10	**360**	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
23	Fiscalización del cumplimiento del pago de tasa por explotación comercial de servicios de telecomunicaciones y canon por el uso del espectro radioeléctrico.	Fiscalización	65	50	7	29	28	28	126	126	126	123	123	123	**954**	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
24	Ejecución de acciones de monitoreo de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión.	Fiscalización	30	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	10	**360**	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
25	Verificación de la asignación de numeración de los servicios públicos de telecomunicaciones.	Fiscalización	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	**30**	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
26	Fiscalización de teleservicios privados	Fiscalización	10	15	15	15	16	16	16	16	16	15	15	10	**175**	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones

Nota: tomado de DGFSC (2019)

Tabla 13.

Matriz de Actividades del Plan Anual de Fiscalización, DGFSC.

Prioridad	Objetivo Específico	Actividades	Indicador						Dirección Responsable
			Nombre del indicador	Forma de cálculo	Unidad de Medida	I Semestre	II Semestre	Meta Global	
1	OE 1.1	Evaluación de los niveles de Radiaciones No Ionizantes - RNI en telecomunicaciones en áreas de uso público.	Nivel de cumplimiento de las evaluaciones de RNI en telecomunicaciones en áreas de uso público	Número de evaluaciones de RNI en telecomunicaciones en áreas de uso público ejecutadas	Fiscalización	846	846	**1692**	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones
2	OE 1.1	Supervisión de Límites Máximos Permisibles de Radiaciones No Ionizantes - RNI en estaciones radioeléctricas de los diferentes servicios de telecomunicaciones.	Nivel de cumplimiento de las supervisiones de los LMP de RNI en estaciones radioeléctricas	Número de supervisiones de los Límites Máximos Permisibles de Radiaciones No Ionizantes – RNI ejecutadas	Fiscalización	612	612	**1224**	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones
3	OE 1.4	Fiscalización sobre el cumplimiento del marco normativo general del sistema de comunicaciones en emergencia.	Nivel de cumplimiento de las fiscalizaciones del marco normativo general del sistema de comunicaciones en emergencia.	Número de fiscalizaciones sobre el cumplimiento del marco normativo general del sistema de comunicaciones en emergencia ejecutados	Prueba de llamada	714	714	**1428**	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones
4	OE 1.3	Monitoreo del espectro radioeléctrico en la banda aeronáutica.	Nivel de cumplimiento del monitoreo del espectro radioeléctrico en la banda aeronáutica	Número de monitoreos del espectro radioeléctrico en la banda aeronáutica ejecutados	Fiscalización	360	360	**720**	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones
5	OE 1.3	Atención de interferencias radioeléctricas a los servicios de telecomunicaciones respecto de las denuncias y/o solicitudes realizadas a la DGFSC. (DFCTH)	Nivel de cumplimiento de atención de denuncias y/o solicitudes de interferencias radioeléctricas a los servicios de telecomunicaciones por parte de la DFCTH	Número de atenciones de interferencias radioeléctricas a los servicios de telecomunicaciones ejecutadas por la DFCTH	Fiscalización	78	78	**156**	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
6	OE 1.3	Atención de interferencias radioeléctricas a los servicios de telecomunicaciones respecto de las denuncias y/o solicitudes realizadas a la DGFSC. (DFCNC)	Nivel de cumplimiento de atención de denuncias y/o solicitudes de interferencias radioeléctricas a los servicios de telecomunicaciones por parte de la DFCNC	Número de atenciones de interferencias radioeléctricas a los servicios de telecomunicaciones ejecutadas por la DFCNC	Fiscalización	148	170	**318**	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones

Prioridad	Objetivo Específico	Actividades	Indicador		Unidad de Medida	I Semestre	II Semestre	Meta Global	Dirección Responsable
			Nombre del indicador	Forma de cálculo					
7	OE 1.1	Fiscalización del componente socio-ambiental de los proyectos sujetos al SEIA	Nivel de cumplimiento de fiscalizaciones del componente socio-ambiental de los proyectos sujetos al SEIA	Número de fiscalizaciones del componente socio-ambiental de los proyectos sujetos al SEIA ejecutadas	Fiscalización	5	6	11	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones
8	OE 1.1	Fiscalización del componente socio-ambiental de los proyectos no sujetos al SEIA.	Nivel de cumplimiento de fiscalizaciones del componente socio-ambiental de los proyectos no sujetos al SEIA	Número de fiscalizaciones del componente socio-ambiental de los proyectos no sujetos al SEIA ejecutadas	Fiscalización	160	210	370	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones
9	OE 1.2	Fiscalización de Metas de uso / Uso eficiente del espectro radioeléctrico, de los servicios públicos de telecomunicaciones.	Nivel de cumplimiento de fiscalizaciones de metas de uso del espectro radioeléctrico de los servicios públicos de telecomunicaciones	Número de fiscalizaciones de Metas de uso / Uso eficiente del espectro radioeléctrico, de los servicios públicos de telecomunicaciones ejecutadas	Fiscalización	150	150	300	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
10	OE 1.2	Verificación de cumplimiento del plan de salvaguarda del secreto de las comunicaciones presentado por las operadoras de servicios públicos	Nivel de cumplimiento de verificación de cumplimiento del plan de salvaguarda del secreto de las comunicaciones presentado por las operadoras de servicios públicos	Número de verificaciones de cumplimiento del plan de salvaguarda del secreto de las comunicaciones presentado por las operadoras de servicios públicos ejecutadas	Fiscalización	125	125	250	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
11	OE 1.2	Fiscalizaciones sobre el cumplimiento de las obligaciones normativas sobre arrendamiento de bandas de frecuencias	Nivel de cumplimiento de fiscalizaciones sobre el cumplimiento de las obligaciones normativas sobre arrendamiento de bandas de frecuencias	Número de informes sobre fiscalizaciones de cumplimiento de las obligaciones normativas sobre arrendamiento de bandas de frecuencias elaborados	Informe	Se realiza a pedido de la DGPPC.			Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
12	OE 1.2	Fiscalizaciones sobre el cumplimiento de las obligaciones normativas sobre reordenamiento de bandas de frecuencias	Nivel de cumplimiento de fiscalizaciones sobre el cumplimiento de las obligaciones normativas sobre reordenamiento de bandas de frecuencias	Número de informes sobre fiscalizaciones de cumplimiento de las obligaciones normativas sobre reordenamiento de bandas de frecuencias elaborados	Informe	Se realiza a pedido de la DGPPC.			Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones

Prioridad	Objetivo Específico	Actividades	Indicador		Unidad de Medida	I Semestre	II Semestre	Meta Global	Dirección Responsable
			Nombre del indicador	Forma de cálculo					
13	OE 1.2	Verificación del cumplimiento de las obligaciones por periodo de instalación y prueba de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión.	Nivel de cumplimiento de verificaciones de las obligaciones por periodo de instalación y prueba de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión.	Número de verificaciones del cumplimiento de las obligaciones por periodo de instalación y prueba de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión ejecutadas	Fiscalización	175	175	350	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
14	OE 1.1	Fiscalización de servicios de telecomunicaciones sin título habilitante.	Nivel de cumplimiento de fiscalizaciones de servicios de telecomunicaciones sin título habilitante	Número de fiscalizaciones de servicios de telecomunicaciones sin título habilitante ejecutadas	Fiscalización	506	506	1012	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones
15	OE 1.2	Verificación de condiciones para la renovación de autorización de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión	Nivel de cumplimiento de verificaciones de renovación de autorización de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión	Número de verificaciones de renovación de autorización de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión ejecutadas	Fiscalización	185	195	380	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
16	OE 1.2	Verificación del cumplimiento de la finalidad autorizada de los servicios de radiodifusión.	Nivel de cumplimiento de verificaciones del cumplimiento de la finalidad autorizada de los servicios de radiodifusión	Número de verificaciones del cumplimiento de la finalidad autorizada de los servicios de radiodifusión ejecutadas	Fiscalización	168	175	343	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
17	OE 1.2	Verificación de inicio de operaciones de los servicios públicos de telecomunicaciones	Nivel de cumplimiento de las verificaciones de inicio de operaciones de los servicios públicos de telecomunicaciones	Número de verificaciones de inicio de operaciones de los servicios públicos de telecomunicaciones ejecutadas	Fiscalización	97	102	199	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
18	OE 1.2	Fiscalización de servicios postales.	Nivel de cumplimiento de las fiscalizaciones de los servicios postales	Número de fiscalizaciones de los servicios postales ejecutadas	Fiscalización	569	531	1100	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos H. de Comunicaciones

Prioridad	Objetivo Específico	Actividades	Indicador		Unidad de Medida	I Semestre	II Semestre	Meta Global	Dirección Responsable
			Nombre del indicador	Forma de cálculo					
19	OE 1.2	Fiscalización sobre el cumplimiento de las obligaciones normativas sobre el funcionamiento de los sistemas bloqueadores/inhibidores en Centros Penitenciarios	Nivel de cumplimiento de las fiscalizaciones sobre el cumplimiento de las obligaciones normativas relacionadas con el funcionamiento de los sistemas bloqueadores/inhibidores y los servicios de telecomunicaciones en los exteriores de los Centros Penitenciarios	Número de fiscalizaciones de cumplimiento de las obligaciones normativas relacionadas con el funcionamiento de los sistemas bloqueadores/inhibidores y los servicios de telecomunicaciones en los exteriores de los Centros Penitenciarios ejecutadas	Fiscalización	Se realiza a solicitud del Ministerio de Justicia (MINJUS) y el Instituto Nacional Penitenciario (INPE).			Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
20	OE 1.2	Fiscalización sobre el cambio de características técnicas de los servicios de radiodifusión: ubicación de estudio y/o planta transmisora, frecuencia.	Nivel de cumplimiento de las fiscalizaciones sobre el cambio de características técnicas de los servicios de radiodifusión: ubicación de estudio y/o planta transmisora, frecuencia.	Número de fiscalizaciones sobre el cambio de características técnicas de los servicios de radiodifusión: ubicación de estudio y/o planta transmisora, frecuencia, ejecutadas	Fiscalización	28	27	55	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
21	OE 1.2	Verificación de la operatividad de los servicios públicos de telecomunicaciones	Público móvil de datos marítimos por satélite	Nivel de cumplimiento de verificaciones de la operatividad del servicio público móvil de datos marítimos por satélite	Fiscalización	0	1	1	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
			Público móvil por satélite	Nivel de cumplimiento de verificaciones de la operatividad del servicio público móvil por satélite		2	2	4	
			Público móvil de canales múltiples de selección automática (troncalizado)	Nivel de cumplimiento de verificaciones de la operatividad del servicio público móvil de canales múltiples de selección automática (troncalizado)		2	2	4	
			De comunicaciones personales y público de telefonía móvil	Nivel de cumplimiento de verificaciones de la operatividad del servicio público de telecomunicaciones de comunicaciones personales y público de telefonía móvil		1	2	3	

Prioridad	Objetivo Específico	Actividades	Indicador						Dirección Responsable
			Nombre del indicador	Forma de cálculo	Unidad de Medida	I Semestre	II Semestre	Meta Global	
		Público de telefonía fija	Nivel de cumplimiento de verificaciones de la operatividad del servicio público de telefonía fija	Número de verificaciones de la operatividad del servicio público de telefonía fija ejecutadas		5	5	**10**	
		Portador de larga distancia internacional	Nivel de cumplimiento de verificaciones de la operatividad del servicio público portador de larga distancia internacional	Número de verificaciones de la operatividad del servicio público portador de larga distancia internacional ejecutadas		15	17	**29**	
		Portador local	Nivel de cumplimiento de verificaciones de la operatividad del servicio público portador local	Número de verificaciones de la operatividad del servicio público portador local ejecutadas		20	20	**40**	
		Público de distribución de radiodifusión por cable	Nivel de cumplimiento de verificaciones de la operatividad del servicio público de distribución de radiodifusión por cable	Número de verificaciones de la operatividad del servicio público de distribución de radiodifusión por cable ejecutadas		80	79	**159**	
22	OE 1.2	Verificación de operatividad de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión.	Nivel de cumplimiento de las verificaciones de operatividad de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión	Número de verificaciones de operatividad de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión ejecutadas	Fiscalización	190	170	**360**	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
23	OE 1.2	Fiscalización del cumplimiento del pago de tasa por explotación comercial de servicios de telecomunicaciones y canon por el uso del espectro radioeléctrico.	Nivel de cumplimiento de la fiscalización del pago de tasa por explotación comercial de servicio de comunicaciones y canon por el uso del espectro radioeléctrico	Número de fiscalizaciones del cumplimiento del pago de tasa por explotación comercial de servicio de comunicaciones y canon por el uso del espectro radioeléctrico ejecutadas	Fiscalización	207	747	**954**	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
24	OE 1.2	Ejecución de acciones de monitoreo de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión.	Nivel de cumplimiento de las acciones de monitoreo de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión	Número de acciones de monitoreo de los servicios de radiodifusión sonora y por televisión ejecutadas	Fiscalización	190	170	**360**	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones

Prioridad	Objetivo Específico	Actividades	Indicador						Dirección Responsable
			Nombre del indicador	Forma de cálculo	Unidad de Medida	I Semestre	II Semestre	Meta Global	
25	OE 1.2	Verificación de la asignación de numeración de los servicios públicos de telecomunicaciones.	Nivel de cumplimiento de las verificaciones de la asignación de numeración de los servicios públicos de telecomunicaciones.	Número de verificaciones de la asignación de numeración de los servicios públicos de telecomunicaciones ejecutadas	Fiscalización	14	16	30	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones
26	OE 1.2	Fiscalización de teleservicios privados	Nivel de cumplimiento de fiscalizaciones de teleservicios privados	Número de fiscalizaciones de teleservicios privados ejecutadas	Fiscalización	87	88	175	Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes de Comunicaciones

Nota: tomado de DGFSC (2019)

2.4. Marcos Conceptuales o Glosario

2.4.1. Atención de interferencias radioeléctricas a los servicios de telecomunicaciones respecto de las denuncias

De acuerdo con el Plan Anual de Fiscalización en Comunicaciones (2024), corresponde a la realización de inspecciones técnicas y monitoreo espectral a nivel nacional, orientadas a resolver interferencias que afecten a operadores autorizados de telecomunicaciones. Estas acciones se ejecutan por la DFCNC cuando la fuente es clandestina, y por la DFCTH cuando proviene de servicios autorizados

2.4.2. Contratación Administrativa de Servicio (CAS)

Régimen laboral especial del sector público peruano regulado por el Decreto Legislativo N° 1057. Según SERVIR (2017), constituye una modalidad contractual temporal no sujeta a la Ley de Carrera Administrativa ni al régimen laboral privado.

2.4.3. Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial S.A.- CORPAC.

Empresa estatal de derecho privado adscrita al MTC, responsable de operar, controlar y equipar aeropuertos comerciales conforme a normas internacionales (Reglamento de Organización y Funciones de CORPAC, 2019)..

2.4.4. Decreto Supremo

Normativa de alcance nacional que reglamenta leyes o regula actividades sectoriales y multisectoriales (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.

2.4.5. La Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones (DGFSC)

Según Unidad orgánica del Viceministerio de Comunicaciones del MTC responsable de fiscalizar el cumplimiento normativo, aplicar sanciones y controlar el uso del espectro radioeléctrico (MTC, 2023).

2.4.6. La Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones (DFCNC)

Órgano dependiente de la DGFSC encargado de verificar el cumplimiento de normativa técnica y controlar el espectro radioeléctrico (MTC, 2023).

2.4.7. La Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes en Comunicaciones (DFCTH)

Unidad de la DGFSC especializada en supervisar obligaciones derivadas de contratos, autorizaciones y registros de servicios de comunicaciones (MTC, 2023).

2.4.8. La Dirección de Sanciones en Comunicaciones (DSANC)

Órgano de la DGFSC responsable de evaluar y ejecutar sanciones administrativas por incumplimiento normativo, incluyendo medidas cautelares y determinación de obligaciones económicas (MTC, 2023)

2.4.9. Dirección General de Autorizaciones en Telecomunicaciones (DGAT).

Unidad del Viceministerio de Comunicaciones que gestiona el otorgamiento de derechos para servicios de radiodifusión y telecomunicaciones privadas mediante autorizaciones y licencias (MTC, 2023)..

2.4.10. La Dirección General de Programas y Proyectos en Comunicaciones (DGPPC).

Órgano responsable de gestionar inversiones en infraestructura de comunicaciones, administrar convenios de asociación público-privada y otorgar derechos para servicios públicos de telecomunicaciones (MTC, 2023).

2.4.11. La Dirección General De Aeronáutica Civil (DGAC)

Entidad con autoridad técnico-normativa a nivel nacional para regular, supervisar y sancionar actividades de aeronáutica civil, dependiente del Viceministerio de Transportes (MTC, 2023).

2.4.12. Las Estaciones de Control del Espectro Radioeléctrico (ECER)

Oficinas descentralizadas de la DGFSC en 21 provincias, encargadas de monitorear emisiones radioeléctricas, identificar interferencias y verificar cumplimiento de límites de radiaciones no ionizantes (MTC, 2023).

2.4.13. Espectro Radioeléctrico

Recurso natural limitado considerado patrimonio nacional, cuya administración y asignación corresponde al MTC según el Decreto Supremo N° 020-2007-MTC (2007)

2.4.14. Evaluación de los niveles de Radiaciones No Ionizantes - RNI

Procedimiento para verificar el cumplimiento de los Límites Máximos Permisibles establecidos en los D.S. N° 038-2003-MTC y 038-2006-MTC, con el objetivo de proteger la salud y el ambiente (Ministerio de Justicia, s.f.).

2.4.15. La Fiscalización de Metas de uso / del espectro

Acción de verificación del cumplimiento de compromisos de uso eficiente del espectro radioeléctrico por parte de los concesionarios (Resolución Ministerial Nº 0430, 2020).

2.4.16. La Fiscalización del cumplimiento del pago de tasa por explotación comercial de servicios de telecomunicaciones y canon por el uso del espectro radioeléctrico

Verificación de ingresos declarados por titulares de concesiones y autorizaciones, así como de las condiciones de uso del espectro para efectos de pago de tasas y cánones (Resolución Ministerial Nº 0430, 2020).

2.4.17. La Fiscalización de servicios de ilegales

Acciones de inspección e interdicción dirigidas a servicios de telecomunicaciones que operan sin título habilitante o con documentación invalidada (Resolución Ministerial Nº 0430, 2020).

2.4.18. Fiscalización de comunicaciones en emergencia

Supervisión del cumplimiento de obligaciones de operadores respecto a sistemas de comunicaciones de emergencia (RECSE, REDSAT y 119) según normativa vigente (Resolución Ministerial Nº 0430, 2020)

2.4.19. Funcionario Público (FP)

Persona que desarrolla funciones de preeminencia política reconocidas por norma expresa, conforme a la Ley 28175 - Ley Marco del Empleo Público (SERVIR, 2010).

2.4.20. Instituto Nacional Penitenciario (INPE)

Entidad rectora del Sistema Penitenciario Nacional, encargada de la reinserción social de personas privadas de libertad (Plataforma Digital del Estado Peruano, s.f.).

2.4.21. Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI)

Organismo integrante del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, adscrito al Ministerio de Defensa, con funciones de coordinación y formulación de políticas de gestión de riesgos (Plataforma Digital del Estado Peruano, s.f.).

2.4.22. Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)

Órgano rector de los sistemas de transporte e infraestructura de comunicaciones a nivel nacional (Plataforma Digital del Estado Peruano, s.f.).

2.4.23. Ministerio de Justicia (MINJUS)

Entidad responsable de garantizar el imperio de la ley y el acceso a la justicia, promoviendo la administración judicial eficiente (Plataforma Digital del Estado Peruano, s.f.).

2.4.24. Personal Altamente Calificado (PAC)

Profesionales contratados bajo la Ley N° 29806 para desempeñar puestos especializados en el sector público mediante concursos de mérito (Congreso de la República, 2011).

2.4.25. Servidor Público (SP)

Persona que presta servicios en entidades públicas, clasificada en cuatro categorías según sus funciones: directivo superior, ejecutivo, especialista y de apoyo (SERVIR, 2010).

2.4.26. Objetivo Estratégico Institucional (OEI)

Metas establecidas en planes estratégicos institucionales para medir el cumplimiento de funciones y facultades en períodos determinados (Resolución N° 47-2021-PGE/PG, 2021).

2.4.27. Plan Operativo Institucional (POI).

Instrumento de planificación que prioriza actividades operativas y metas financieras alineadas con el presupuesto institucional y planes estratégicos (Resolución Ministerial Nº 0430, 2020).

2.4.28. Plan de Trabajo (PT)

Herramienta de planificación dinámica que analiza contextos sociales, políticos, económicos y culturales para transformar realidades problemáticas (Plataforma del Estado Peruano, s.f.).

2.4.29. Puesto

Conjunto de funciones y responsabilidades asignadas a una posición dentro de la estructura organizacional (SERVIR, 2021).

2.4.30. Posición

Número de ocupantes permitidos para un puesto específico dentro del perfil organizacional (SERVIR, 2021).

2.4.31. Radiación No Ionizante (RNI)

Tipo de radiación que no ioniza la materia pero puede generar calor, emitida por antenas de telecomunicaciones (Ministerio de Justicia, s.f.).

2.4.32. Sistema Integrado de Gestión (SIG).

Conjunto de elementos interrelacionados para dirigir y controlar el cumplimiento de objetivos institucionales (Resolución Secretarial N° 045, 2023).

2.4.33. Supervisión de Límites Máximos Permisibles de Radiaciones No Ionizantes - RNI en estaciones radioeléctricas de los diferentes servicios de telecomunicaciones.

Actividad de medición para verificar que las emisiones de estaciones radioeléctricas se mantengan dentro de los parámetros permitidos (Ministerio de Justicia, s.f.).

2.4.34. Red Especial de Comunicaciones en Situaciones de Emergencia (RECSE)

Sistema nacional que garantiza comunicaciones prioritarias entre autoridades durante emergencias, según el Decreto Supremo N° 030-2007-MTC.

2.4.35. Unidad Orgánica (UO).

División estructural de los órganos dentro de la organización de una entidad pública (SERVIR, 2021).

2.4.36. Viceministerio de Comunicaciones (VMC).

Despacho viceministerial del MTC responsable de la infraestructura y servicios de comunicaciones a nivel nacional (Plataforma del Estado Peruano, s.f.)

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

Según Hernández (2018), la investigación se enmarca dentro del enfoque cuantitativo al utilizar técnicas estadísticas estandarizadas para procesar datos numéricos, permitiendo la verificación de hipótesis mediante evidencia empírica.

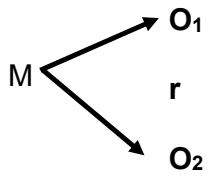
En concordancia, este estudio adopta un enfoque cuantitativo mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos estructurados, cuyos resultados numéricos son analizados estadísticamente para contrastar las hipótesis planteadas y cumplir con los objetivos de investigación.

El diseño corresponde a un nivel descriptivo-correlacional, ya que busca identificar y cuantificar la relación entre variables de interés en un contexto específico, tal como lo establecen Hernández y Mendoza (2018). Este enfoque permite no solo establecer asociaciones entre variables, sino también realizar predicciones limitadas dentro del ámbito de estudio.

El estudio se desarrolla bajo un diseño no experimental, dado que no se manipulan variables deliberadamente, sino que se observan y analizan en su entorno natural, preservando así las condiciones reales del fenómeno estudiado (Gómez, 2006).

Asimismo, sigue un corte transversal, ya que el acopio de información se realiza en un momento temporal único, permitiendo analizar la incidencia e interrelación de las variables en un punto específico (Hernández et al., 2019). Finalmente, su carácter correlacional-descriptivo posibilita medir el grado de asociación entre los estilos de gestión (variable 1) y la productividad (variable 2) dentro de una misma muestra de estudio.

La representación del diseño de la investigación es la siguiente:



Dónde:

M = Muestra de investigación

O_1 = Observaciones de la variable Estilos de gestión

O_2 = Observaciones de la variable Productividad

r = Índice de relación entre ambas variables

3.2. Población de Estudio

La población de la presente investigación está conformada por un Director General (PAC), dos directores de línea (cargos de confianza), 55 personas de régimen laboral CAS, 53 personas nombradas y 54 locadores de servicio, siendo este un total de 222 personas en la Sede Central, mientras que a nivel Nacional en 21 ciudades, se tiene a 53 personas de las cuales 49 personas pertenecen al régimen laboral CAS y las restantes es personal nombrado.

Para cuyo efecto, la población estará compuesta por 275 personas. Divididos entre la Dirección General, Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones, Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Títulos Habilitantes en Comunicaciones y la Dirección de Sanciones en Comunicaciones.

3.3. Tamaño de Muestra

Para Hernández et al. (2019) es un subgrupo de un universo donde se recolecta datos para la respectiva investigación. A fin de contar con el mayor número de participantes se consideró como muestra a 120 trabajadores de la

DGFSC, de distintas Direcciones de línea y regímenes laborales de la Sede Central y 21 provincias donde se encuentran ubicadas las Oficinas de las ECER.

3.4. Técnicas de Recolección de Datos

La investigación empleó la técnica de la encuesta, definida como un procedimiento sistemático para recopilar información mediante un conjunto de preguntas estructuradas orientadas a medir una o múltiples variables de estudio (Sampieri, 2003).

Como instrumento concreto de acopio de datos, se utilizó el cuestionario, el cual permite obtener información estandarizada sobre las variables objeto de análisis, conforme a lo señalado por Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018).

El diseño del instrumento incorporó dos modalidades de preguntas (Sampieri, 2003):

Preguntas cerradas: caracterizadas por presentar categorías de respuesta predefinidas, donde los participantes deben seleccionar entre las alternativas proporcionadas.

Preguntas abiertas: que permiten respuestas libres y no restringen las posibles contestaciones, generando así un amplio espectro de expresiones por parte de los encuestados.

Así mismo se ha utilizado información del acervo documentario de la Institución. Del tal modo que en la presente investigación se ha utilizado dos instrumentos:

- Encuesta de estilos de gestión
- Indicadores del Sistema Integrado de Gestión.

A continuación, se describe las características de los instrumentos utilizados:

- Encuesta de estilos de gestión:

Los instrumentos de recolección de datos, fueron aplicados por la suscrita al personal que labora en la sede central del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, de los pisos 9 (sector B1, B2 y D) y 10 (sector B1) así como también al personal que se encuentra laborando en las 21 provincias de las oficinas de Estaciones de Control del Espectro Radioeléctrico (ECER), de la DGFSC, llevado a cabo previa solicitud y autorización a la Dirección General. Para cuyo efecto, se realizó la creación del cuestionario mediante un link en la plataforma de Google a fin de tener el alcance a nivel nacional y resultados automáticos en hojas de cálculo que lo proporciona automáticamente la plataforma en mención.

El cuestionario de preguntas cerradas, elaborado por Iván Darío Sánchez Manchola: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis, 2009, fue modificado y/o adaptado a la presente investigación, para posteriormente ser aplicada al personal que labora en la DGFSC, del MTC.

La escala diseñada sobre treinta y cinco (35) ítems, para caracterizar el estilo de gestión de los gerentes en términos del énfasis o la orientación de dichos gerentes hacia dos dimensiones: tareas (resultados) y personas (relaciones). Estas preguntas tienen una clasificación de 0 a 10 donde 0 es completamente en desacuerdo y 10 completamente de acuerdo.

- Indicadores del Sistema Integrado de Gestión.

Para la variable dependiente, se usaron las fichas de indicadores del Sistema Integrado de Gestión la DGFSC correspondientes a los objetivos de la DGFSC, los mismos que se encuentran establecidos en el Plan de Trabajo de Fiscalización 2020. Todos los indicadores están relacionados a un Objetivo Estratégico, para evaluar el resultado de cada actividad alineada al indicador se cuenta con una ficha, la cual tiene los datos como:

- Nombre de indicador
- Número del objetivo
- Frecuencia de medición

- Fuente de información
- Meta y responsable; el cual describe e informa la meta alcanzada por mes durante el año fiscal 2020.

Estas fichas se encuentran como registro en el acervo documentario de la DGFSC.

Las fichas de indicadores del Sistema Integrado de Gestión la DGFSC, corresponden a tres actividades del Plan Anual de Fiscalización 2020:

1- **Ejecución de medidas cautelares incautadas de equipos de telecomunicaciones:** Procedimiento que implica el retiro físico de dispositivos y bienes que implica el retiro físico de dispositivos y bienes utilizados en la prestación de servicios de telecomunicaciones no autorizados por el MTC. Esta acción puede ejecutarse previa o posteriormente al inicio del procedimiento sancionador administrativo, requiriendo en ocasiones el apoyo de fuerzas de seguridad para el acceso a inmuebles mediante descerraje autorizado. El marco legal difiere según el servicio: para radiodifusión se aplica la Ley de Radio y TV, mientras que para servicios públicos y radiocomunicación privada procede el decomiso como medida cautelar (DGFSC, 2020)

2- **Ejecución de las mediciones RNI a nivel Nacional:** Estas mediciones se rigen por la Norma Técnica de Protocolos de Medición (Resolución Ministerial N° 613-2004-MTC/03) y la Directiva de Procedimiento de Supervisión (Resolución Ministerial N° 610-2004-MTC/03). El objetivo es verificar el cumplimiento de los Límites Máximos Permisibles establecidos. La principal dificultad operativa radica en la desinformación ciudadana respecto a la inocuidad de las RNI, generando conflictos sociales basados en percepciones erróneas sobre supuestos riesgos para la salud (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2004).

3- **Emisión de certificados de homologación de equipos y aparatos de telecomunicaciones**: Documento oficial que acredita el cumplimiento de especificaciones técnicas nacionales e internacionales aprobadas por el MTC. Este certificado constituye un requisito indispensable para la

comercialización y operación de equipos de telecomunicaciones en el territorio nacional (DGFSC, 2020).

3.4.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos

3.4.1.1. Validez

Una de las condiciones importantes que debe tener toda instrumento de investigación es que esta debe tener validez, tal como señala (Sampieri, 2003).

Respecto a la validez sobre la encuesta relacionado a los estilos de gestión a continuación se presenta los resultados de la opinión de experto:

Tabla 14.
Validez del Instrumento

EXPERTO	GRADO ACADEMICO	RESULTADO	PORCENTAJE
Ángel Paz Cortez	Magister en Ingeniería Electrónica	Aplicable	100%
Erick Renzo Navarrete Torres	Magister en Derecho Financiero y Corporativo	Aplicable	98.33%
Luis Arturo Membrillo Pille	Magister en Ingeniería Electrónica	Aplicable	95%

De acuerdo a los resultados presentados por los validadores, la validez del presente instrumento es de 97.8%.

3.4.1.2. Confiabilidad de los instrumentos

Alarcón (2013) señala que la confiabilidad de los instrumentos consiste en medir el grado de exactitud de la medición. Por lo tanto, el instrumento al ser aplicado en condiciones similares, debe arrojar resultados similares.

En la presente investigación se hizo uso del Coeficiente alfa de Cronbach cuya fórmula es el siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1-\frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right]$$

Donde: "K" es el número de ítems del test, ΣSi^2 es la suma de las varianzas de las clasificaciones de los reactivos y S_T^2 es la varianza de los puntajes de la prueba, o sea los resultados para todos los reactivos.

Para obtener la confiabilidad de los instrumentos se hizo una prueba piloto con la participación de 15 trabajadores de las áreas establecidas en la muestra.

Para determinar el grado de confiabilidad sobre Estilos de Gestión y la Productividad, se usó del SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 29, cuyos resultados son las siguientes:

Tabla 15.
Confiabilidad de estilo de gestión

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,976	35

Valores de alfa mayores a 0.7 o 0.8 se considera como resultados de alta confiabilidad. En el caso del instrumento que mide estilos de gestión, se ha obtenido Alfa de Cronbach = 0,976 indica que el instrumento es de alta confiabilidad.

Tabla 16.
Confiabilidad de productividad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,901	3

Valores de alfa mayores a 0.7 o 0.8 se considera como resultados de alta confiabilidad. En el caso del instrumento que mide Productividad, se ha obtenido Alfa de Cronbach = 0,901 indica que el instrumento es de alta confiabilidad.

3.5. Ética en la Investigación

Sócrates postulaba que la naturaleza humana era inherentemente buena, atribuyendo las conductas inapropiadas al desconocimiento o falta de sabiduría. Rodríguez (2008) conceptualiza la conducta ética como "el comportamiento que el individuo exhibe en respuesta a las exigencias contextuales que enfrenta" (p. 45). Esta conducta emerge de la interacción entre factores genéticos y ambientales, representando la manifestación externa de la personalidad y las características individuales mediante patrones de respuesta situacionales.

Respecto a la confidencialidad, Babbie (2000) establece que el investigador tiene la obligación de manejar, administrar y divulgar la información de identificación de los participantes mediante protocolos estrictos que incluyen "controles de administración, almacenamiento y compartimiento de datos personales" (p. 26). En consecuencia, este estudio garantizó la protección de la identidad de todos los participantes, tanto en las encuestas como en las entrevistas realizadas.

En cuanto al rigor científico, Cortina (1996) define el valor de la investigación mediante "la búsqueda de validez metodológica, el compromiso con la verdad científica, el cumplimiento de estándares de calidad y la interpretación crítica" (p. 154). Este principio guió el desarrollo del marco teórico, asegurando la aplicación apropiada de métodos de investigación, selección muestral, análisis de datos e interpretación de resultados, con una comunicación transparente de los hallazgos para abordar el problema de investigación.

.

VI. RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. Análisis e Interpretación de Datos

Dado el carácter cuantitativo del estudio, la primera fase metodológica consistió en la recolección, organización y sistematización de la información obtenida mediante encuestas en una base estructurada. Para el tratamiento analítico de los datos, se utilizará la herramienta computacional IBM SPSS, versión 25, con el fin de generar representaciones gráficas, tabulaciones y mediciones estadísticas que permitan examinar los resultados, sustentar la interpretación de los hallazgos y evaluar las hipótesis planteadas.

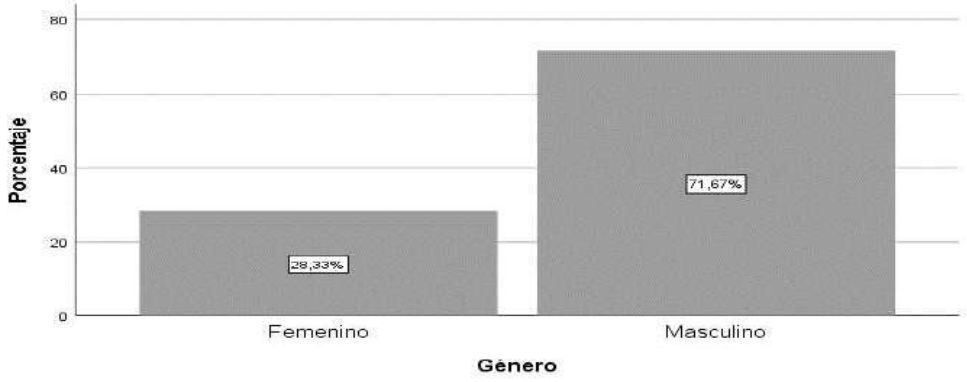
4.1.1. Análisis descriptivo.

A continuación, se presenta resultados generales:

Tabla 17.
Frecuencia de encuestados por género

		Género			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	34	28,3	28,3	28,3
	Masculino	86	71,7	71,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Figura 16.
Frecuencia de encuestados por género

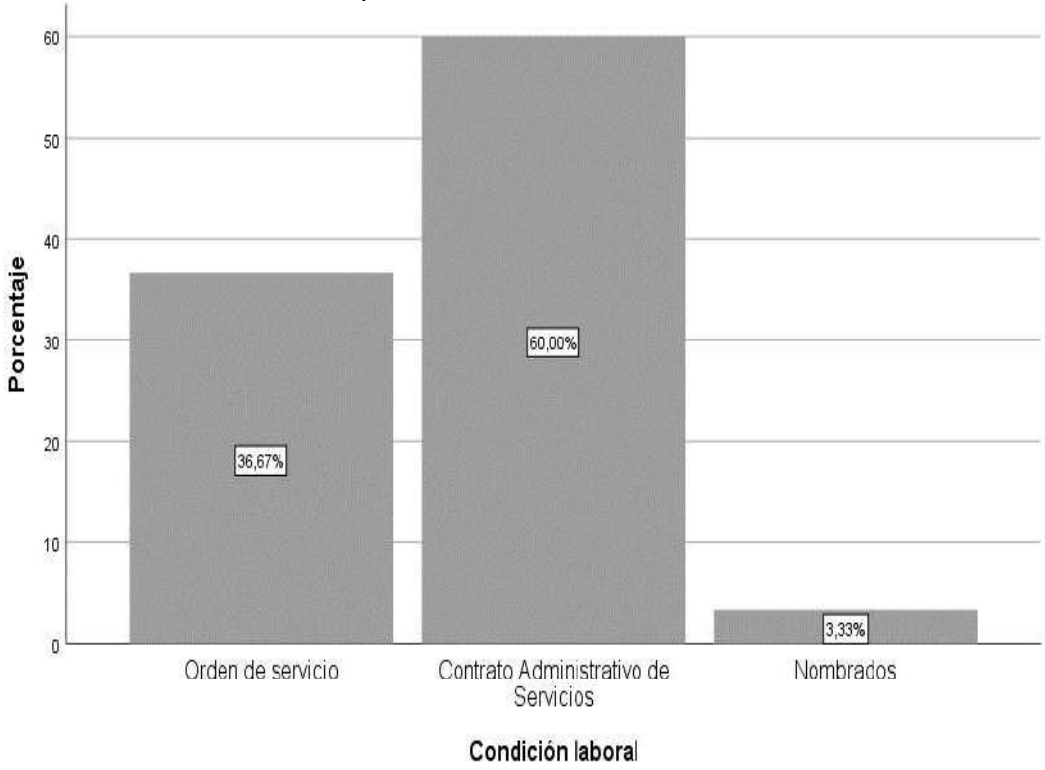


Tal como se describe en la Tabla 17 y Figura 16, del total de 120 encuestados, el 71.67% son de género masculino y 28.33% femenino.

Tabla 18.
Frecuencia de encuestados por condición laboral

		Condición laboral			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Orden de servicio	44	36,7	36,7	36,7
	Contrato Administrativo de Servicios	72	60,0	60,0	96,7
	Nombrados	4	3,3	3,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Figura 17.
Frecuencia de encuestados por condición laboral



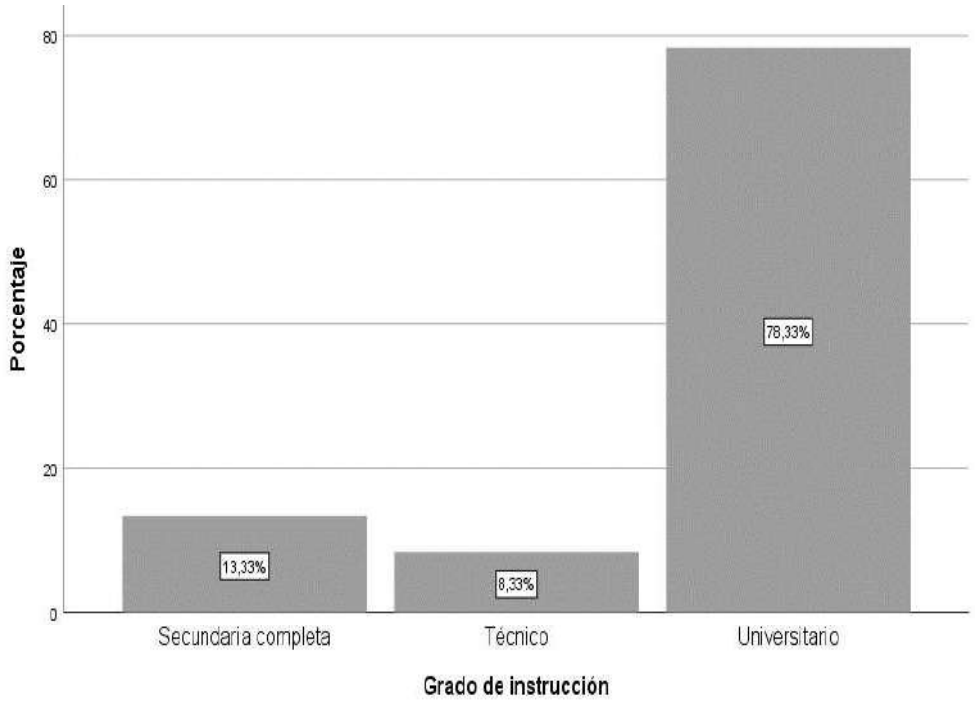
Tal como se describe en la Tabla 18 y Figura 17, del total de 120 encuestados, el 36.67% tienen orden de servicio, 60% CAS y 3.33% nombrados.

Tabla 19.
Frecuencia de encuestados por grado de instrucción

Grado de instrucción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Secundaria completa	16	13,3	13,3	13,3
	Técnico	10	8,3	8,3	21,7
	Universitario	94	78,3	78,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Figura 18.
Frecuencia de encuestados por grado de instrucción

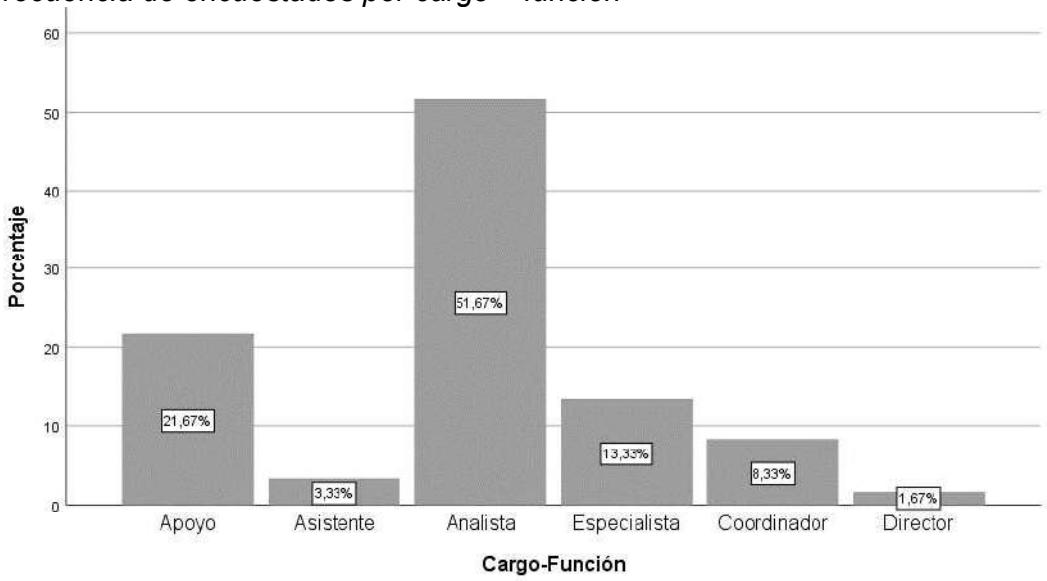


Tal como se describe en la Tabla 19 y Figura 18, del total de 120 encuestados, el 13.33% tienen secundaria completa, 8.33% son técnicos y 78.33% tienen formación universitaria.

Tabla 20.
Frecuencia de encuestados por cargo – función

Cargo-Función					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Apoyo	26	21,7	21,7	21,7
	Asistente	4	3,3	3,3	25,0
	Analista	62	51,7	51,7	76,7
	Especialista	16	13,3	13,3	90,0
	Coordinador	10	8,3	8,3	98,3
	Director	2	1,7	1,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Figura 19.
Frecuencia de encuestados por cargo – función

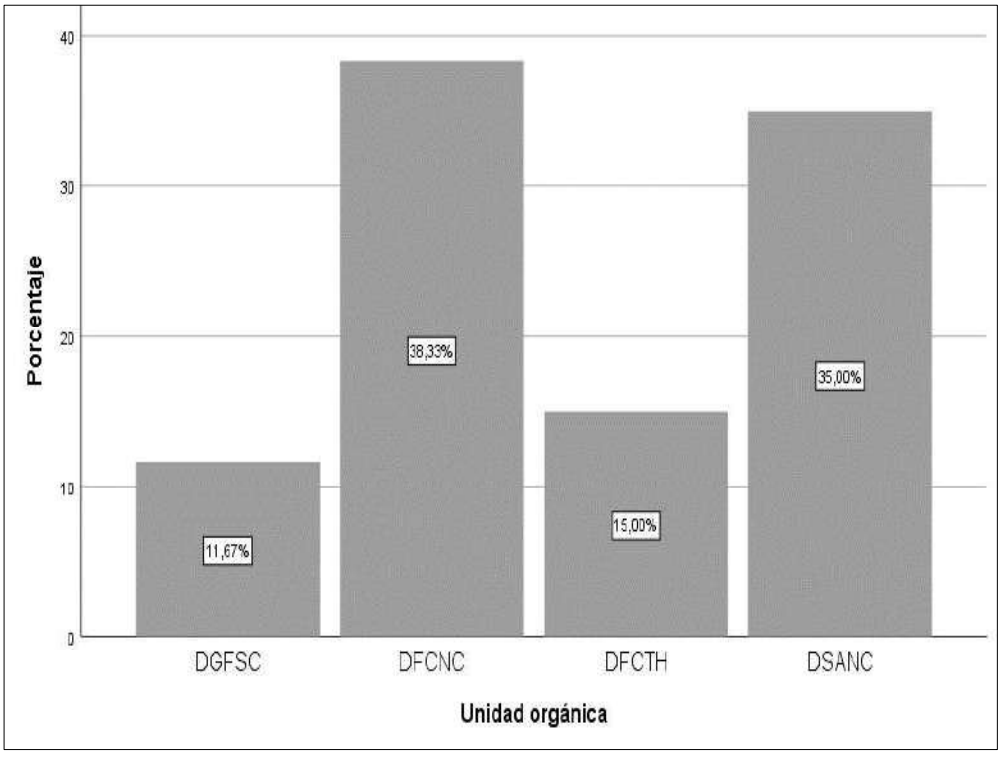


Tal como se describe en la Tabla 20 y Figura 19, del total de 120 encuestados, el 21.7% son personal de apoyo, 3.3% asistentes, 51.7% analista, 13.3% especialistas, 8.3% coordinador y 1.7% director.

Tabla 21.
Frecuencia de encuestados por unidad orgánica

Unidad orgánica					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DGFSC	14	11,7	11,7	11,7
	DFCNC	46	38,3	38,3	50,0
	DFCTH	18	15,0	15,0	65,0
	DSANC	42	35,0	35,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Figura 20.
Frecuencia de encuestados por unidad orgánica



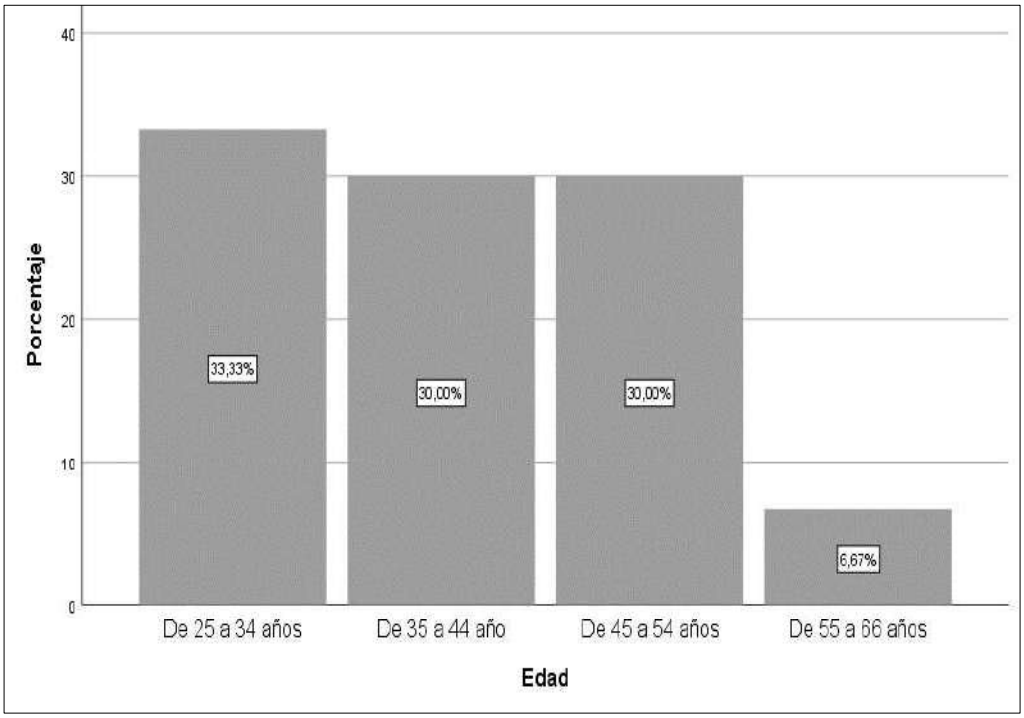
Tal como se describe en la Tabla 21 y Figura 20, del total de 120 encuestados, 11.67% pertenecen a la DGFSC, 38.33% a la DFCNC, 15% a la DFCTH y 35% a la DSANC.

Tabla 22.
Frecuencia de encuestados por edad

Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 25 a 34 años	40	33,3	33,3	33,3
	De 35 a 44 año	36	30,0	30,0	63,3
	De 45 a 54 años	36	30,0	30,0	93,3
	De 55 a 66 años	8	6,7	6,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Figura 21.
Frecuencia de encuestados por edad



Tal como se describe en la Tabla 22 y Figura 21, del total de 120 encuestados, el 33.33% tienen entre 25 a 34 años, 30% de 35 a 44 años, 30% de 45 a 54 años y 6.67% de 55 a 66 años de edad.

Tabla 23.

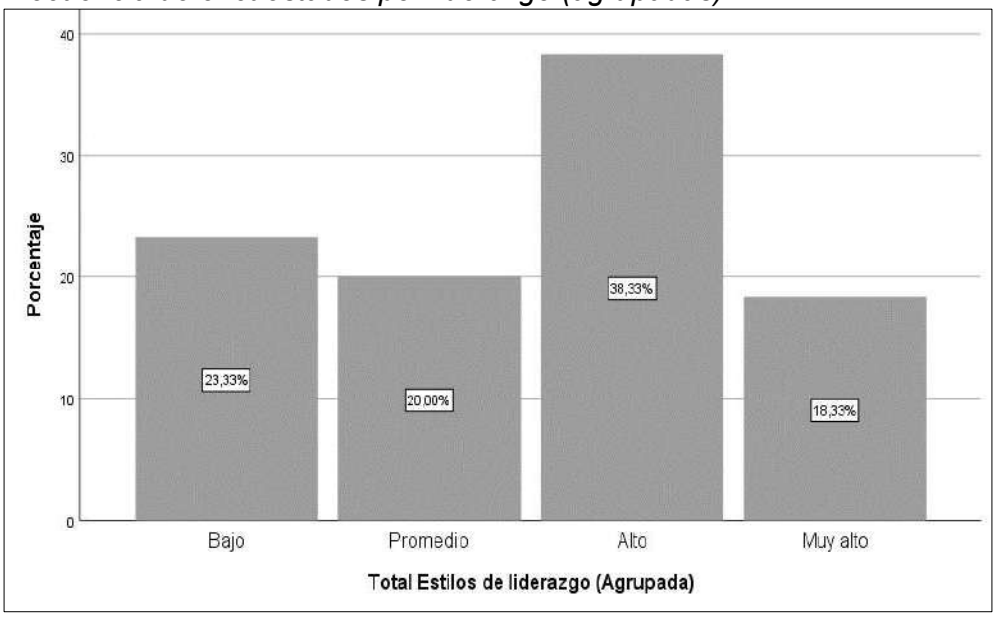
Frecuencia agrupada de resultados de estilos de gestión

Estilos de gestión (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	28	23,3	23,3	23,3
	Promedio	24	20,0	20,0	43,3
	Alto	46	38,3	38,3	81,7
	Muy alto	22	18,3	18,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Figura 22.

Frecuencia de encuestados por liderazgo (agrupadas)



Tal como se describe en la Tabla 23 y Figura 22, del total de 120 encuestados, el 23.33% tienen un liderazgo bajo, 20% es promedio, 38.33% es alto y 18.33% muy alto.

Tabla 24.
Frecuencia agrupada de resultados de estilos de liderazgo agrupadas por género

Tabla cruzada Género*Total Estilos de liderazgo (Agrupada)

			Estilos de liderazgo (Agrupada)				
			Bajo	Promedio	Alto	Muy alto	Total
Género	Femenino	Recuento	12	4	12	6	34
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	42,9%	16,7%	26,1%	27,3%	28,3%
	Masculino	Recuento	16	20	34	16	86
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	57,1%	83,3%	73,9%	72,7%	71,7%
Total		Recuento	28	24	46	22	120
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Según la Tabla 24, el 27.3% de las mujeres consideran que hay un liderazgo alto y 71.7% de los hombres consideran que hay un liderazgo muy alto.

Tabla 25.
Frecuencia agrupada de resultados de estilos de liderazgo agrupadas por condición laboral

Tabla cruzada Condición laboral*Total Estilos de liderazgo (Agrupada)

			Estilos de liderazgo (Agrupada)				
			Bajo	Promedio	Alto	Muy alto	Total
Condición laboral	Orden de servicio	Recuento	10	6	18	10	44
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	35,7%	25,0%	39,1%	45,5%	36,7%
	Contrato Administrativo de Servicios	Recuento	16	16	28	12	72
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	57,1%	66,7%	60,9%	54,5%	60,0%
	Nombrados	Recuento	2	2	0	0	4
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	7,1%	8,3%	0,0%	0,0%	3,3%
Total		Recuento	28	24	46	22	120
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Según la Tabla 25, el 45.5% del personal con orden de servicio, 54.5% de personal CAS y 0.0% del personal nombrado, consideran que hay muy alto liderazgo.

Tabla 26.
Frecuencia agrupada de resultados de estilos de liderazgo agrupadas por grado de instrucción

Tabla cruzada Grado de instrucción*Total Estilos de liderazgo (Agrupada)

			Estilos de liderazgo (Agrupada)				
			Bajo	Promedio	Alto	Muy alto	Total
Grado de instrucción	Secundaria completa	Recuento	2	2	4	8	16
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	7,1%	8,3%	8,7%	36,4%	13,3%
	Técnico	Recuento	2	2	2	4	10
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	7,1%	8,3%	4,3%	18,2%	8,3%
	Universitario	Recuento	24	20	40	10	94
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	85,7%	83,3%	87,0 %	45,5%	78,3%
Total		Recuento	28	24	46	22	120
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	100,0 %	100,0%	100, 0%	100,0%	100,0%

Según la Tabla 26, el 36.4% de personal con instrucción secundaria, el 18.2% de técnicos y el 45.4% de estudios universitarios, consideran que hay muy alto liderazgo.

Tabla 27.
Frecuencia agrupada de resultados de estilos de liderazgo agrupadas por cargo – función

Tabla cruzada Cargo-Función*Total Estilos de liderazgo (Agrupada

			Total, Estilos de liderazgo (Agrupada)				
			Bajo	Promedio	Alto	Muy alto	Total
Cargo-Función	Apoyo	Recuento	8	2	6	10	26
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	28,6%	8,3%	13,0%	45,5%	21,7%
	Asistente	Recuento	0	2	0	2	4
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	0,0%	8,3%	0,0%	9,1%	3,3%
	Analista	Recuento	12	14	28	8	62
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	42,9%	58,3%	60,9%	36,4%	51,7%
	Especialista	Recuento	6	4	6	0	16
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	21,4%	16,7%	13,0%	0,0%	13,3%
	Coordinador	Recuento	2	0	6	2	10
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	7,1%	0,0%	13,0%	9,1%	8,3%
	Director	Recuento	0	2	0	0	2
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	0,0%	8,3%	0,0%	0,0%	1,7%
Total		Recuento	28	24	46	22	120
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Según la Tabla 27, el 45.5% de personal de apoyo, 9.1% de asistentes, 36.4% de analistas, 0% de especialistas, 9.1% de coordinadores y 0% de directores, consideran que hay un liderazgo de nivel muy alto.

Tabla 28.

Frecuencia agrupada de resultados de estilos de liderazgo agrupadas por género

*Tabla cruzada Unidad orgánica*Total Estilos de liderazgo (Agrupada)*

			Estilos de liderazgo (Agrupada)				
			Bajo	Promedio	Alto	Muy alto	Total
Unidad orgánica	DGFSC	Recuento	10	2	2	0	14
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	35,7%	8,3%	4,3%	0,0%	11,7%
	DFCNC	Recuento	14	10	14	8	46
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	50,0%	41,7%	30,4%	36,4%	38,3%
	DFCTH	Recuento	0	2	16	0	18
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	0,0%	8,3%	34,8%	0,0%	15,0%
	DSANC	Recuento	4	10	14	14	42
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	14,3%	41,7%	30,4%	63,6%	35,0%
Total		Recuento	28	24	46	22	120
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Según la Tabla 28, el personal de las unidades orgánicas DGFSC en 0%, DFCNC en 36.4%, DFCTH en 0%, DSANC en 63.6%, consideran que existe un liderazgo de nivel muy alto.

Tabla 29.

Frecuencia agrupada de resultados de estilos de liderazgo agrupadas por edad

Tabla cruzada Edad*Total Estilos de liderazgo (Agrupada)

			Estilos de liderazgo (Agrupada)				
			Bajo	Promedio	Alto	Muy alto	Total
Edad	De 25 a 34 años	Recuento	6	8	16	10	40
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	21,4%	33,3%	34,8%	45,5%	33,3%
	De 35 a 44 año	Recuento	8	4	18	6	36
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	28,6%	16,7%	39,1%	27,3%	30,0%
	De 45 a 54 años	Recuento	12	10	12	2	36
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	42,9%	41,7%	26,1%	9,1%	30,0%
	De 55 a 66 años	Recuento	2	2	0	4	8
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	7,1%	8,3%	0,0%	18,2%	6,7%
Total		Recuento	28	24	46	22	120
		% dentro de Total Estilos de liderazgo (Agrupada)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Según la Tabla 29, la mayor percepción de liderazgo (33.3%) se da entre los trabajadores de 25 a 34 años de edad y la menor percepción de liderazgo se da entre los 55 a 66 años de edad.

Tabla 30.
Frecuencia agrupada de resultados de productividad agrupadas por género

Tabla cruzada Género*Rango de productividad

			Rango de productividad			
			De 100 a 125	De 201 a 225	De 226 a 250	Total
Género	Femenino	Recuento	8	16	10	34
		% dentro de Rango de productividad	57,1%	38,1%	15,6%	28,3%
	Masculino	Recuento	6	26	54	86
		% dentro de Rango de productividad	42,9%	61,9%	84,4%	71,7%
Total		Recuento	14	42	64	120
		% dentro de Rango de productividad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Según la Tabla 30, la mayor productividad se presenta en el género masculino (84.4%), en tanto que en el género femenino el 15.6%.

Tabla 31.
Frecuencia agrupada de resultados de productividad agrupadas por condición laboral

Tabla cruzada Condición laboral*Rango de productividad

			Rango de productividad			
			De 100 a 125	De 201 a 225	De 226 a 250	Total
Condición laboral	Orden de servicio	Recuento	8	26	10	44
		% dentro de Rango de productividad	57,1%	61,9%	15,6%	36,7%
	Contrato Administrativo de Servicios	Recuento	6	14	52	72
		% dentro de Rango de productividad	42,9%	33,3%	81,3%	60,0%
	Nombrados	Recuento	0	2	2	4
		% dentro de Rango de productividad	0,0%	4,8%	3,1%	3,3%
Total		Recuento	14	42	64	120
		% dentro de Rango de productividad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Según la Tabla 31, la mayor productividad (81.3%) se presenta en el personal CAS, mientras que el 3.1% del personal nombrado presenta alta productividad.

Tabla 32.
Frecuencia agrupada de resultados de productividad agrupadas por grado de instrucción

Tabla cruzada Grado de instrucción*Rango de productividad						
			Rango de productividad			
			De 100 a 125	De 201 a 225	De 226 a 250	Total
Grado de instrucción	Secundaria completa	Recuento	0	4	12	16
		% dentro de Rango de productividad	0,0%	9,5%	18,8%	13,3%
	Técnico	Recuento	0	8	2	10
		% dentro de Rango de productividad	0,0%	19,0%	3,1%	8,3%
	Universitario	Recuento	14	30	50	94
		% dentro de Rango de productividad	100,0%	71,4%	78,1%	78,3%
Total		Recuento	14	42	64	120
		% dentro de Rango de productividad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Según la Tabla 32, la mayor productividad se presenta en el personal universitario (78.1%), mientras que la alta productividad en el personal de formación técnica es 3.1%.

Tabla 33.
Frecuencia agrupada de resultados de productividad agrupadas por cargo – función

Tabla cruzada Cargo-Función*Rango de productividad						
			Rango de productividad			
			De 100 a 125	De 201 a 225	De 226 a 250	Total
Cargo-Función	Apoyo	Recuento	2	10	14	26
		% dentro de Rango de productividad	14,3%	23,8%	21,9%	21,7%
	Asistente	Recuento	0	4	0	4
		% dentro de Rango de productividad	0,0%	9,5%	0,0%	3,3%
	Analista	Recuento	8	24	30	62
		% dentro de Rango de productividad	57,1%	57,1%	46,9%	51,7%
	Especialista	Recuento	4	0	12	16
		% dentro de Rango de productividad	28,6%	0,0%	18,8%	13,3%
	Coordinador	Recuento	0	2	8	10
		% dentro de Rango de productividad	0,0%	4,8%	12,5%	8,3%
	Director	Recuento	0	2	0	2
		% dentro de Rango de productividad	0,0%	4,8%	0,0%	1,7%
Total		Recuento	14	42	64	120
		% dentro de Rango de productividad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Según la Tabla 33, los analistas presentan mayor productividad en 46.9%, en tanto que 28.6% de especialistas presentan baja productividad.

Tabla 34.
Frecuencia agrupada de resultados de productividad agrupadas por unidad orgánica

Tabla cruzada Unidad orgánica*Rango de productividad

			Rango de productividad			
			De 100 a 125	De 201 a 225	De 226 a 250	Total
Unidad orgánica	DGFSC	Recuento	14	0	0	14
		% dentro de Rango de productividad	100,0%	0,0%	0,0%	11,7%
	DFCNC	Recuento	0	0	46	46
		% dentro de Rango de productividad	0,0%	0,0%	71,9%	38,3%
	DFCTH	Recuento	0	0	18	18
		% dentro de Rango de productividad	0,0%	0,0%	28,1%	15,0%
	DSANC	Recuento	0	42	0	42
		% dentro de Rango de productividad	0,0%	100,0%	0,0%	35,0%
Total		Recuento	14	42	64	120
		% dentro de Rango de productividad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Según la Tabla 34, la más alta productividad (71.9%) se presenta en DFCNC y la más baja (0%) en la DGFSC.

Tabla 35.
Frecuencia agrupada de resultados de productividad agrupadas por edad

Tabla cruzada Edad*Rango de productividad

			Rango de productividad			
			De 100 a 125	De 201 a 225	De 226 a 250	Total
Edad	De 25 a 34 años	Recuento	6	24	10	40
		% dentro de Rango de productividad	42,9%	57,1%	15,6%	33,3%
	De 35 a 44 año	Recuento	0	8	28	36
		% dentro de Rango de productividad	0,0%	19,0%	43,8%	30,0%
	De 45 a 54 años	Recuento	8	10	18	36
		% dentro de Rango de productividad	57,1%	23,8%	28,1%	30,0%
	De 55 a 66 años	Recuento	0	0	8	8
		% dentro de Rango de productividad	0,0%	0,0%	12,5%	6,7%
Total		Recuento	14	42	64	120
		% dentro de Rango de productividad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Según la Tabla 35, la más alta productividad (43.8%) se presenta en los trabajadores de 35 a 44 años de edad, mientras que la más baja en 45 a 54 años de edad.

4.1.2 Análisis de prueba de normalidad

Una condición importante, antes de realizar la prueba de hipótesis, es establecer la prueba de normalidad, a fin de determinar el tipo de estadístico a aplicar.

Considerando que en la presente investigación participaron 120 encuestados, correspondió aplicar la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov (K-S), teniendo en consideración el siguiente nivel de significancia:

- Si valor p ≥ 0.05 se acepta la hipótesis nula
- Si valor p ≤ 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov (K-S) relacionado con los estilos de gestión y la productividad, se presenta en la Tabla 65.

Tabla 36.
Prueba de normalidad de K-S

Pruebas de normalidad					
Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
,135	120	,000	,941	120	,000
,281	120	,000	,662	120	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En consecuencia, la prueba de normalidad de K-S demuestra que el valor de P es 0.000 ≤ 0.05; por lo tanto, se considera que la distribución es no normal (asimétrica), en consecuencia, se debe utilizar estadísticos no paramétricos Rho Spearman, cuya formula se expresa de la siguiente manera:

Donde:

D = Diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x – y.

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

N = Número de elementos

Tabla 37.
Valores de Rho Spearma

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.75 a +0.90	Correeación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Si la correlación es –1.00 significa que la correlación de las variables es negativa perfecta y si es +1.00 significa que la correlación es positiva perfecta. Los otros valores tienen sus propias interpretaciones.

4.2. Prueba de Hipótesis

Para establecer la prueba de hipótesis se consideró los siguientes parámetros estadísticos:

- Si valor p ≥ 0.05 se acepta la hipótesis nula
- Si valor p ≤ 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

4.2.1. Hipótesis General

- Ha: Los estilos de gestión tienen relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020.

- Ho: Los estilos de gestión no tienen relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020.

Tabla 38.
Correlación entre Estilos de gestión y Productividad

Correlaciones				
			Estilos de liderazgo	Productividad
Rho de Spearman	Estilos de gestión	Coeficiente de correlación	1,000	,603
		Sig. (bilateral)	.	,047
		N	120	120
	Productividad	Coeficiente de correlación	,063	1,000
		Sig. (bilateral)	,492	.
		N	120	120

Los resultados de la Tabla 38 indica que el coeficiente de correlación es 0.603 y denota que existe una relación directa entre la gestión y la productividad y se encuentra en el nivel de correlación positiva considerable.

Por otro lado, el valor 0.047 < 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se determina que los estilos de gestión tienen relación directa con la productividad de los trabajadores de la DGFSC del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

4.2.2. Hipótesis Específicas

- H_1 El estilo sociable tiene relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio, de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020.

- H_0 El estilo sociable no tiene relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio, de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020.

Tabla 39.
Correlación del estilo sociable y la productividad

Correlaciones				
			Estilo Social	Productividad
Rho de Spearman	Estilo Social	Coeficiente de correlación	1,000	,001
		Sig. (bilateral)	.	,987
		N	120	120
	Productividad	Coeficiente de correlación	-,001	1,000
		Sig. (bilateral)	,987	.
		N	120	120

La Tabla 39 indica que el coeficiente de correlación es 0.001 y expresa que existe una relación directa entre el estilo social y la productividad y se encuentra en el nivel de correlación positiva débil. Por otro lado, el valor 0.045 < 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se determina que el estilo de gestión social tiene relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio, de Transportes y Comunicaciones

- H_2 El estilo sinérgico tiene relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio, de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020.

- H0 El estilo sinérgico no tiene relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio, de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020.

Tabla 40.
Correlación del estilo sinérgico y la productividad

Correlaciones				
			Estilo Sinérgico	Productividad
Rho de Spearman	Estilo Sinérgico	Coeficiente de correlación	1,000	,745
		Sig. (bilateral)	.	,009
		N	120	120
	Productividad	Coeficiente de correlación	,000	1,000
		Sig. (bilateral)	,999	.
		N	120	120

La Tabla 40 indica que el coeficiente de correlación es 0.745 y expresa que existe una relación directa entre el estilo sinérgico y la productividad y se encuentra en el nivel de correlación positiva considerable.

Por otro lado, el valor 0.009 < 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se determina que el estilo de gestión sinérgico tiene relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio, de Transportes y Comunicaciones.

- H3 El estilo indiferente tiene relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio, de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020.
- H0 El estilo indiferente no tiene relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio, de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020.

Tabla 41.
Correlación del estilo indiferente y la productividad

Correlaciones				
			Estilo Indiferente	Productividad
Rho de Spearman	Estilo Indiferente	Coeficiente de correlación	1,000	,165
		Sig. (bilateral)	.	,071
		N	120	120
	Productividad	Coeficiente de correlación	,165	1,000
		Sig. (bilateral)	,071	.
		N	120	120

La Tabla 41 indica que el coeficiente de correlación es - 0.165 y expresa que existe una relación inversa entre el estilo indiferente y la productividad y se encuentra en el nivel de correlación negativa considerable.

Por otro lado, el valor 0.071 > 0.05, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se determina que el estilo de gestión indiferente no tiene relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio, de Transportes y Comunicaciones.

- H4 El estilo de gestión tecnicista tiene relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio, de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020.
- H0 El estilo de gestión tecnicista no tiene relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio, de Transportes y Comunicaciones, periodo 2020.

Tabla 42.
Correlación del estilo tecnicista y la productividad

Correlaciones				
			Estilo Tecnicista	Productividad
Rho de Spearman	Estilo Tecnicista	Coeficiente de correlación	1,000	,030
		Sig. (bilateral)	.	,039
		N	120	120
	Productividad	Coeficiente de correlación	,030	1,000
		Sig. (bilateral)	,746	.
		N	120	120

La Tabla 42 indica que el coeficiente de correlación es 0.030 y expresa que existe una relación directa entre el estilo tecnicista y la productividad y se encuentra en el nivel de correlación positiva débil. Por otro lado, el valor 0.039 < 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se determina que el estilo de gestión tecnicista tiene relación directa con la productividad de los trabajadores de la DGFSC del Ministerio, de Transportes y Comunicaciones.

4.3 Discusión de Resultados

La hipótesis general de la presente investigación refiere que los estilos de gestión tienen relación directa con la productividad. En cuanto a los resultados alcanzados en el análisis estadístico correspondiente a esta hipótesis, se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0.603 y un nivel de significación bilateral de 0.047 (siendo este menor que el nivel de significación de 0.05).

Con esto se demuestra que existe una correlación positiva considerable entre las variables estilos de gestión y productividad. Por lo tanto, se acepta la hipótesis general concluyendo que los estilos de gestión tienen relación directa con la productividad de los trabajadores de la DGFSC (Tabla 38).

Esta situación respalda los resultados de estudios similares realizados por Panduro (2022) en el que determina que los estilos de liderazgo se relacionan significativamente con la productividad del personal de la Gerencia Regional Forestal y de Fauna Silvestre de Madre de Dios, 2022.

Teniendo en consideración el resultado obtenido en la presente hipótesis, es importante rescatar el estilo de gestión de los lideres que ocupan cargos de jefatura y dirección y que a su vez tienen a cargo un equipo de personas para el desarrollo de las actividades según el órgano competente, puesto que de ello dependerá la productividad en la organización planteadas en metas y con ello el logro de los objetivos de la institución.

Con respecto a la dimensión del estilo sociable se aplicó también la prueba estadística Rho de Spearman y se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.001 y un nivel de significación bilateral de 0.045 (siendo este menor que el nivel de significación de 0.05), con lo cual existe una correlación positiva considerable entre la dimensión estilo sociable y la variable productividad. En ese sentido se puede concluir que el estilo de gestión sociable tiene relación directa con la productividad de los trabajadores de la DGFSC (Tabla 39).

Estos resultados son respaldados por la investigación de Gutiérrez (2022) en la cual determinó la relación de las variables Estilos de liderazgo y la gestión administrativa, puesto que valido que existe relación significativa entre el líder transformacional y la gestión administrativa, el cual concluye que el liderazgo transformacional favorece a la gestión administrativa, lo cual guarda similitud hacia la dimensión del estilo sociable puesto que se trata de un estilo en el que el rol fundamental del dirigente se orienta a fomentar las buenas relaciones y el buen ambiente de trabajo para todos y cada uno de los miembros del área, brindado así la mayor importancia a las personas.

Así mismo se puede resaltar que al obtener una relación directa entre la dimensión estilo sociable y la productividad, los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio de

Transportes y Comunicaciones han logrado cumplir las metas establecidas y objetivos estratégicos del Plan Anual 2020.

En cuanto a la dimensión del estilo sinérgico y su relación con la productividad, después de aplicar la prueba estadística, se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.745 y un nivel de significación bilateral de 0.009 (siendo este menor que el nivel de significación de 0.05) lo cual demuestra que existe una correlación positiva considerable entre la dimensión del estilo sinérgico y la productividad.

Por consiguiente, se llegó a concluir que el estilo sinérgico tiene relación directa con la productividad de los trabajadores de la DGFSC (Tabla 40).

De modo que esta esta situación respalda los resultados de estudios similares realizados por Quispe (2022) con el objetivo de determinar la influencia del modelo de gestión de los estilos de liderazgo en la ejecución presupuestal de gastos de la Universidad Nacional del Centro del Perú, mediante el cual concluyo que los modelos de gestión de los estilos de liderazgo influyen significativamente en la ejecución presupuestal de gastos de la Universidad.

Por otro lado, al analizar la dimensión del estilo indiferente y su relación con la productividad después de aplicar la prueba estadística, se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.165 y un nivel de significación bilateral de 0.071 (siendo este mayor que el nivel de significación de 0.05) lo cual demuestra que existe correlación negativa considerable entre el estilo indiferente y la productividad.

Por lo cual, se acepta la hipótesis nula y se determina que el estilo de liderazgo indiferente no tiene relación directa con la productividad de los trabajadores de la DGFSC (Tabla 41).

En ese sentido, esta situación objeta los resultados de estudio similar por Ponce (2020), el cual tuvo como propósito determinar la relación entre Los estilos de liderazgo y la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país, arrojando como resultado que

que existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial de norte del país. En consideración a lo expuesto, se puede rescatar que el personal de la DGFSC, no realiza sus actividades frente a un estilo indiferente, en el que según el autor Sánchez (2009) este es un estilo el cual prima la indiferencia tanto en los aspectos propios de las tareas y los resultados que presente el área como también en lo correspondiente a los aspectos personales o relacionales con su grupo de colaboradores y la disposición que éstos puedan tener en el trabajo.

Finalmente, con el objetivo de determinar la relación que tiene el estilo tecnicista con la productividad se aplicó la prueba estadística y se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.030, así como un nivel de significación bilateral de 0.039 (siendo este menor que el nivel de significación de 0.05) de tal modo que con ello se demuestra que existe relación directa entre el estilo tecnicista y la productividad y concluye que el estilo de gestión tecnicista tiene relación directa con la productividad de los trabajadores de la DGFSC (Tabla 42).

Estos resultados son respaldados por estudios similares como la investigación de Trinidad (2019) el cual investigó sobre la relación que existe entre la calidad educativa y los estilos de gestión en los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 – Lima, 2017, el cual comprobó que existe relación directa entre la calidad educativa y los estilos de gestión en los trabajadores administrativos

CAPITULO V: IMPACTOS

5.1 Propuesta para la solución del problema

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, se plantea presentar una propuesta de mejora, para el rendimiento del personal que conforma la DGFSC del Ministerio de Trasportes y Comunicaciones, con el objetivo que el Despacho del Viceministerio de Comunicaciones, tome medidas en la inducción y/o capacitación en los funcionarios designados a la unidad orgánica antes mencionada, y a su vez los mismos puedan aplicar en su periodo gestión los estilos de gestión favorables para sus direcciones y personal a cargo, de tal manera que permita una correcta gestión basada en los resultados que se muestran en esta investigación. A continuación, se detalla el proceso de la propuesta:

Tabla 42.
Proceso de propuesta

ITEM	TAREAS	DIRIGIDO A	ACCION
1	Presentar informe y propuesta de los resultados para conocimiento de las áreas correspondientes.	Viceministerio de Comunicaciones con copia a la Oficina General de Recursos Humanos del MTC.	1- Modificar el Proceso actual de Personal de la DGFSC, el mismo que se encuentra en el Sistema Integral de Calidad. 2- Incluir en el Plan de Desarrollo de Personas la inducción y capacitación de los estilos de gestión a los funcionarios designados para su correcta gestión.

Elaboración Propia

5.2. Costos de implementación de la propuesta

Tabla 43.
Costo de la implementación de la propuesta

N°	BENEFICIARIO DE LA CAPACITACIÓN	NECESIDAD DE LA CAPACITACION	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	DESCRICION DEL OBJETIVO DE:		TIPO DE ACCIÓN	MODALIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	ACCIONES PARA APLICAR LO APRENDIDO	COSTO DIRECTO
				APRENDIZAJE	DESEMPEÑO						
1	DIRECTORES GENERALES /DIRECTORES DE LINEA/ COORDINADORES/ JEFES DE GRUPO	LIMITADO CONOCIMIENTO SOBRE MANEJO DE PERSONAL	ESTILOS DE LIDERAZGO	IDENTIFICAR Y MANEJAR LOS ESTILOS DE GESTION	RESOLVER DE MANERA ADECUADA LOS CONFLICTOS CON EL PERSONAL Y TOMA DE DECISIONES	CURSO	PRESENCIAL/VIRTUAL	AL INGRESO DE CADA FUNCIONARIO	VICEMINISTERIO DE COMUNICACIONES	CUMPLIR CON LAS METAS DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO/ Y SUS OBJETIVOS	S/48,000.00

5.3. Beneficios que aporta la propuesta:

Como beneficios principales, es que el Viceministerio de Comunicaciones del MTC, contara con información importante para la inducción y capacitación de los funcionarios que en su mayoría son designados por confianza, lo cual permitirá ejercer su periodo de gestión basados en resultados, en el que el personal responde satisfactoriamente en sus tareas y funciones como consecuencia al estilo de gestión aplicado en sus unidades orgánicas.

El mismo que podrá ser aplicado a cada funcionario que ingrese al Viceministerio de Comunicaciones.

En ese sentido, los beneficios serían los siguientes:

- Mejorar la gestión de la organización de la DGFSC
- Permitirá tomar mejores decisiones respecto al personal
- Mejorar la productividad de la DGFSC, logrando alcanzar las metas establecidas en el plan anual de trabajo.

Mejorar la satisfacción del personal y a su vez el cliente externo

CONCLUSIONES:

1) El estudio realizado a 120 personas de la DGFSC del MTC, permitió demostrar la existencia de una correlación positiva considerable entre las variables estilos de gestión y productividad. Dado que el coeficiente de Spearman en la hipótesis general es de 0.603 con un nivel de significación 0.047 (siendo este menor que el nivel de significación de 0.05), se comprueba la hipótesis general de la investigación. Por lo tanto, se demuestra que los estilos de gestión tienen relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

2) Se demostró la existencia de una correlación positiva considerable entre la dimensión del estilo social y la productividad expresada en un coeficiente de correlación de Spearman de 0.001 con un nivel de significación 0.045 (siendo este menor que el nivel de significación de 0.05,) se concluye que el estilo de gestión sociable tienen relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

3) Se evidenció la existencia de una correlación positiva considerable entre la dimensión del estilo sinérgico y la productividad, expresada en un coeficiente de correlación de Spearman de 0.745 con un nivel de significación 0.009 (siendo este menor que el nivel de significación de 0.05). Así, se determinó que el estilo de gestión sinérgico tiene relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio, de Transportes y Comunicaciones.

4) Se halló una correlación negativa considerable entre el estilo indiferente y la productividad expresada en un coeficiente de correlación de Spearman

de - 0.165 con un nivel de significación 0.071 (siendo este mayor que el nivel de significación 0.05). En consecuencia, se acepta la hipótesis nula y se determina que el estilo de indiferente no tiene relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio, de Transportes y Comunicaciones.

5) Finalmente , se concluye que el estilo de gestión tecnicista y la productividad tienen relación directa, esto está respaldado por el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.030, así como un nivel de significación bilateral de 0.039 (siendo este menor que el nivel de significación de 0.05) es decir que el estilo de gestión tecnicista tiene relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio, de Transportes y Comunicaciones.

RECOMENDACIONES:

1) La presente investigación permitió demostrar que los estilos de gestión tienen relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. En ese sentido, se recomienda inicialmente al Despacho del Viceministerio de Comunicaciones tomar en consideración la presente investigación y solicitar a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos incluir en el Plan de Desarrollo de las Personas, capacitaciones, talleres o especializaciones orientadas a la formación de gestión en el que principalmente los beneficiarios sean puestos claves en los procesos de cada Unidad Orgánica por ejemplo: Directores Generales, Directores de línea, Coordinadores de áreas y equipos.

2) Así mismo, se determinó que el estilo de gestión sociable, sinérgico, y tecnicista tiene relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones del Ministerio, de Transportes y Comunicaciones, por lo tanto se recomienda informar al Despacho del Viceministerio de Comunicaciones el presente resultado de esta investigación a fin de comunicar a sus actuales Directores Generales que los estilos mencionados permitieron el logro de metas y planes de trabajo, de tal manera que sus gestiones estén orientadas hacia un estilo sociable, sinérgico y tecnicista, así mismo permitiría que el personal realice sus labores orientadas hacia un estilo de gestión que ya conoce y se siente identificado para el logro de sus tareas, sin tener la inestabilidad del ambiente laboral al cual están ya acostumbrados por un cambio de gestión o designaciones repentinas. Obteniendo así una forma de trabajo estable para directores, equipos de trabajo y personal ingresante.

3) Por otro lado, la presente investigación nos permitió determinar que el estilo de indiferente no tiene relación directa con la productividad de los trabajadores de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en

Comunicaciones del Ministerio, de Transportes y Comunicaciones. Por lo tanto, es preciso informar al Despacho del Viceministerio de Comunicaciones este resultado, a fin de evitar que los lideres de las unidades orgánicas, direcciones de línea, coordinaciones y equipos de trabajo presenten características que identifican a una gestión indiferente, pues el resultado en el personal es menos favorable para el desarrollo de sus funciones o tareas.

4) Se recomienda al Despacho del Viceministerio de Comunicaciones difundir, o comunicar a la Oficina de Recursos Humanos o Alta Dirección sobre el resultado de esta investigación para conocimiento de lo importante que es elegir, designar, o nombrar un cargo, en el sector. La inmediatez de colocar a un funcionario en cualquier Unidad Orgánica del MTC y otros sectores muchas veces el afectado es el personal, el servidor público y hasta los administrados, dado que no se realizó una adecuada selección en el puesto, en el que no solo se evalué los conocimientos la experiencia, las habilidades o el título de confianza, se ha comprobado con este estudio que si es importante la cabeza de cada equipo humano para el logro de los objetivos, para el logro de un plan de trabajo, para el logro de las metas anuales del sector, y para el avance como país, que en definitiva los cambios políticos, cambios de gestión, cambios de procesos, y todos los que van de la mano con un cambio de líder no afecte el desarrollo de las labores del personal que hace posible la continuidad de las mismas, se ha mencionado a inicios de esta investigación que el cambio o movimiento de un líder en el sector genera la paralización de las actividades, de las funciones, de los procesos, de los requerimientos, de las solicitudes no solo internas sino también de los administrados, de la población, esto se ocasiona porque cada funcionario o cada nueva designación es un nuevo estilo de trabajo, entonces se paraliza lo que se venía realizando hasta ejecutar modificaciones en cada función de conveniencia o conocimiento del nuevo líder. Generando así perdidas y retrasos en las funciones y objetivos del sector.

5) Dicho esto, se recomienda tener en consideración la presente investigación para la preparación de potenciales lideres internos que muchas veces cuentan con los conocimientos y perfiles idóneos para ocupar un cargo público, sin embargo, sus habilidades para el manejo de personas, u otras habilidades blandas importantes para el liderar son poco favorables, el mismo que generaría confianza en el personal del área, dado que son puestos que por trayectoria conocen perfectamente las funciones, políticas, procesos, directivas de cada área, lo cual implicaría un gran aporte al sector y administrados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2017). *Informe Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.* https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1062490/Informe-Regimen-CAS-SERVIR-2017.pdf

Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR (2010). *Diferencias entre funcionarios, empleados de confianza y servidores*. https://www.servir.gob.pe/diferencias-entre-funcionarios-empleados-de-confianza-y-servidores/

Autoridad Nacional del Servicio Civil- SERVIR (2021). *Directiva N° 002-2021-SERVIR-GDSRH. Determinación de la dotación de las entidades.* Plataforma Digital Única del Estado Peruano. https://www.gob.pe/institucion/servir/normas-legales/1835184-res069-2021-servir-pe

Álvarez, J. (1996). *Contabilidad de Gestión Avanzada: Planificación, control y experiencias prácticas.* España: McGraw-Hill/Interamericana.

Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Censage Learning

Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela.* Barcelona: Ediciones.

Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social.* Editorial Thomson S.A, España.

Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. Free Press.

Blanchard, K. y Zigarmi, D. (1986). *El líder ejecutivo al minuto*. Grijalbo.

Blanchard, K. (2016). Liderazgo al más alto nivel. Grupo Editorial Norma.

Borja Von Schmeling, E. M., & Yahari, H. D. (2022). Estilos de gestión de los directores de centros educativos de la Educación Escolar Básica de la ciudad de Luque en el año 2020. *Conocimiento Educativo, 9*(1), 11–24. https://camjol.info/index.php/ceunicaes/article/view/14566

Castañeda, V. (2024). Gestión de salud descentralizada. *Epistemia Revista Científica*, *8*, 53-57. https://doi.org/10.26495/erc.2951

Campoverde, J. (2016). *Visión del líder*. Editorial Apoyo.

Chiavenato, i. (2019). Introducción a la teoría genral de la administración. una vision global de la moderna administracion de las organizaciones (Décima ed.). MCGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.

Congreso de la República de Perú (24 de noviembre de 2011). Ley N° 29806, *Ley que regula la contratación de personal altamente calificado en el sector público y dicta otras disposiciones*. Diario Oficial El Peruano.453753. https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29806.pdf

Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial S.A. (2019). *Reglamento de Organización y Funciones de Corpac* [Reglamento]. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3796174/ROF%20vigente%20%28SD.157.2019-D%29.pdf?v=1666889665

Cortina, A. (1996). *Ética.* Editorial Akal, Madrid.

Cuenya y Ruetti (2010). Controversias epistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativo y cuantitativo en psicología. *Revista Colombiana de Psicología*, *19* (2), 271-277.

Cruz Saco, M., Cortez, R., & Morales, A. (2024). El necesario y urgente «golpe de timón» de la gestión pública en el Perú. *Apuntes. Revista De Ciencias Sociales, 51*(96), 37-65. https://doi.org/https://doi.org/10.21678/apuntes.96.1913

Chiavenato, I. (1999). *La dirección de las empresas ante los retos del siglo XXI.* Colombia: Edición Bogotá.

Deza Loyaga, W. F., Aparicio Ballena, J. A., & Hidalgo Lama, J. (2021). Implementación de Sistemas Integrados de Gestión en empresas arequipeñas como herramientas de gestión. *In Crescendo, 11*(2), 207-224. https://www.researchgate.net/publication/351394188_Implementacion_de_Sistemas_Integrados_de_Gestion_en_empresas_arequipenas_como_herramientas_de_gestion

Decreto Legislativo 1412. (2018). Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital. Presidencia del Consejo de Ministros. https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/289706-1412

Decreto Supremo 020 de 1998 [Ministerio de Transportes y Comunicaciones]. Lineamientos de Política de Apertura del Mercado de Telecomunicaciones en el Perú. 13 de abril de 2015. Diario Oficial El Peruano. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/19231/1_0_896.pdf?v=1530727402

Decreto 038 de 2003 [Ministerio de Transportes y Comunicaciones]. Establecen Límites Máximos Permisibles de Radiaciones No ionizantes en Telecomunicaciones. 6 de julio de 2003. Diario Oficial El Peruano. N° 247642.https://portal.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/regulacion/documentos/marco_normativo_radiaciones/D.S%20N%C2%BA%20038-%202003-MTC.pdf

Decreto Supremo 030 de 2007 [Ministerio de Transportes y Comunicaciones]. Aprueban el Sistema de Comunicaciones en Situaciones de Emergencia. 30 de agosto de 2007. Diario Oficial El Peruano. N° 102709-5. http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_1280.pdf

Decreto Supremo 020 de 2007 [Ministerio de Transportes y Comunicaciones]. Aprueban Téxto Único Ordenado del Reglamento General de la Ley de Telecomunicaciones. 4 de julio de 2007. Diario Oficial El Peruano. N° 79895-2. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/19208/Publicaci%C3%B3n%20del%20Decreto%20Supremo%20N%C2%B0%20020-2007MTC%20en%20el%20Diario%20Oficial%20El%20Peruano.pdf?v=1694192281

Decreto Supremo 016 de 2018 [Ministerio de Transportes y Comunicaciones]. Aprueba el Reglamento Específico para el Reordenamiento de una banda de frecuencias. 31 de octubre de 2021. Diario Oficial El Peruano. 1707888-2. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/377602/308756-

publicacion-del-decreto-supremo-n-016-2018-mtc-en-el-diario-oficial-el-peruano.pdf?v=1702187660

Díaz, M. (2018). Filosofía, filosofía de las ciencias y la cuestión del realismo. *Alpha (Osorno)*, (46), 199-214. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22012018000100199

Directiva General N° 001-2023-MTC/11. (2023). *Directiva del Procedimiento que regula la entrega y recepción de puesto de los/as servidores civiles, consultores/as del Fondo de Apoyo Gerencial al Sector Público y Personal Altamente Calificado del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, aprobada con Resolución de Secretaría General N° 051-2023-MTC/04.* Ministerio de Transportes y Comunicaciones. https://www.gob.pe/institucion/mtc/normas-legales/4148100-001-2023-mtc-11

Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones (2024). *Plan anual de fiscalización en comunicaciones, 2025*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5619314/4981943-plan-anual-de-fiscalizacion-en-comunicaciones-2024.pdf

Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones. (s.f). *Unidades orgánicas*. https://www.gob.pe/8065-ministerio-de-transportes-y-comunicaciones-direccion-general-de-fiscalizaciones-y-sanciones-en-comunicaciones

Fierro, C., Fortoul, B., & Rosas, L. (1999). *Transformando la práctica.* México: Paidós.

Garcia, J (2020). *Incidencia de diferentes estilos de liderazgo en la motivación laboral de los empleados de una biblioteca universitaria: Sistema de Bibliotecas de la Universidad de los Andes* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional. Obtenido de https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/4658

Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica, Argentina, Córdova: Brujas. https://blogs.ead.unlp.edu.ar/seminariofm2/files/2017/04/Gomez-Intro-Cap2.pdf

Goleman, D. (2017). *Liderazgo*. Edicionesb.

Gutierrez Castro, S. R. (2022). *Estilos de liderazgo y la gestión administrativa de una institución pública Perú* - 2022 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/101873

Guillén Mondragón, I. J., & Pomar Fernández, S. (2019). Estilos de gestión en la pequeña empresa: Encuentros y desencuentros. *Administración Y Organizaciones, 7*(14), 9–36. https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/248

Heifetz, R. y Laurie, D. (2012). *Liderazgo*. Deusto.

Hernández, R & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc graw-Hill Interamericana.

Hernández et al., (2019). *Metodología de la investigación (5ta Edicion ed.)*. México, México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta Drogas_de_Abuso/Artículos/SampieriLasRutas.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mcgraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hernández Palma, H., Muñoz Rojas, D., & Barrios Parejo, I. (2017). Estilos gerenciales y su influencia en la generación de valor de las Instituciones Prestadoras de Salud de la Región Caribe. *REVISTA ECONÓMICAS CUC, 38*(1), 133-146. https://doi.org/10.17981/econcuc.38.1.06

Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matesson, M. (2005). *Comportamiento organizacional*. Mc GrawHill.

Jauregui Arroyo, R. R. (2023). Estilos de liderazgo en las pequeñas empresas textiles en el Perú. *Económicas CUC, 44*(1), 137–152 , Obtenido de https://doi.org/10.17981/econcuc.44.1.2023.Org.2

Landa Agurto, C. (2024). Diseño de un modelo de gestión académica para la formación de emprendedores, *Universidad Ciencia y Tecnología, 28* (especial) 141-151. https://doi.org/10.47460/uct.v28iSpecial.784

Ley 28175 de 2004. Ley marco del empleo público. 28 de enero de 2004. D.O. N°. 03543. https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/28175-feb-18-2004.pdf

Ley 31761 de 2023. Ley que modifica el decreto legislativo 702, por el que se aprobaron las normas que regulan la promoción de inversión privada en telecomunicaciones, para otorgar a los usuarios el derecho a recibir una compensación por interrupciones generadas en los servicios públicos de telecomunicaciones. 04 de junio de 2023.D.O. N°. 2183987-3. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4647416/LEY%2031761.pdf?v=1685980752

Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo*. México: Thomson.

Maldonado, J., Pardo., Pinzón, A. Cuesta. (2023). *Relación entre las variables de los estilos liderazgo con los resultados de productividad humana en una empresa del sector floricultor* [Tesis de Maestría, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio Institucional. Obtenido de https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/1c13b006-91a3-44cd-95f2-d322edd63ff8/content

Miranda, J. C. (2013). *Gestión Administrativa y estilos de gestión.* Lima: San Marcos.

Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f). *Normatividad. Plataforma del Estado Peruano.* https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&id=672&Itemid=100357&lang=es#:~:text=Decreto%20Supremo%3A%20norma%20de%20car%C3%A1cter,multisectorial%20funcional%20a%20nivel%20nacional.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2023,25 de junio). *Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones.* Plataforma del Estado Peruano. Recuperado el 25 de junio de 2025, de https://www.gob.pe/8065-ministerio-de-transportes-y-comunicaciones-direccion-general-de-fiscalizaciones-y-sanciones-en-comunicaciones

Ministerio de Justicia. (2017, agosto). *Guía práctica sobre la actividad administrativa de fiscalización* [Decreto Legislativo Nº 82]. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1526164/Gu%C3%ADa

%20Pr%C3%A1ctica%20actividad%20administrativa%20de%20fiscalizaci%C3%B3n.pdf

Ministerio de Justicia (s.f). *Sistema Peruano de Información Jurídica.* Recuperado el 15 de abril de 2015, obtenido de https://www.osiptel.gob.pe/media/ovkjr2mm/ds038-2003-mtc-limites-radiaciones-no-ionizantes.pdf

Nilakant, V. (1991). Dynamics of Middle Managerial Roles: The role of matrix organizations. *Journal of Managerail Psychology* (UK) 6, Nº 1 (1991), p. 17.

Northouse, P. (2021). Leadership, theory and practice (Novena ed.). Sage Publications Ltd.

OECD (2023). *Gestión de las Finanzas Públicas en el Perú: Una revisión de pares de la OCDE*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/8b6b289c-es.

Olavarria, J. (1999). *Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa.* México: Universidad Iberoamericana.

Ortiz, E. (2013). Epistemología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa: Paradigmas y Objetivos. *Revista de Claseshistoria, (408), 11-19.* Revista de Claseshistoria. Publicación digital de Historia y Ciencias Sociales. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5174556

Panduro Nishizaka, C. G. (2022). *Estilos de liderazgo y productividad del personal de la gerencia regional forestal y de fauna silvestre de Madre de Dios* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/112411

Palomo, M. (2017). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Esis Editorial.

Peiro, J. (1986). *Psicología de la organización*. UNED

Plataforma Digital Única del Estado Peruano, (s.f). Instituto Nacional Penitenciario. https://www.gob.pe/institucion/inpe/institucional

Plataforma Digital Única del Estado Peruano, (s.f). Instituto Nacional de Defensa Civil. https://www.gob.pe/institucion/indeci/institucional

Plataforma Digital Única del Estado Peruano, (s.f). Ministerio de Transportes y Comunicaciones. https://www.gob.pe/mtc

Plataforma Digital Única del Estado Peruano, (s.f). Ministerio de Transportes y Comunicaciones. https://www.gob.pe/institucion/mtc/organizacion

Plataforma Digital Única del Estado Peruano, (s.f). Ministerio de Justicia. https://www.gob.pe/minjus

Plataforma Digital Única del Estado Peruano, (s.f). Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables del Perú. https://www.mimp.gob.pe › files › dgnna › pim

Ponce Calixto, J. L. (2020). *Estilos de liderazgo y productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte].* Repositorio Institucional. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPN_81d8419e300e8fdf11f7284f141bed8f/Details

Prokopenko, J. (1989). *La Gestión de la Productividad, Manual práctico.* Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo.

Procuraduría General del Estado (2021). *Resolución del Procurador General del Estado N° 47-2021-PGE/PG. Aprueban el Plan Estratégico Institucional de la Procuraduría General del Estado para el periodo 2021-2024.* Diario Oficial El Peruano.48. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4404270/PEI%20AMPLIADO_.pdf?v=1680705461

Pulla, J. (2022). *Los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de funcionarios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) de San Felipe de Oña y Chordeleg* [Tesis de Maestría, Universidad de Cuenca]. Repositorio Institucional. http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/40592

Quispe Torre, K. E. (2022). *Gestión de estilos de liderazgo para mejorar la ejecución presupuestal de la Universidad Nacional del Centro del Perú Huancayo 2019 [*Tesis doctoral, Universidad Nacional del Centro del Perú*].* Repositorio Institucional. https://hdl.handle.net/11537/24088

Ramírez Méndez, G. G., Magaña Medina, D. E., & Ojeda López, R. N. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. *Revisión sistemática de la producción científica,7*(20),189-208. https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166

Ramírez, J. (2019). *Influencia de estilos de gestión y liderazgo gerencial en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas (UNAJMA), 2018* [Tesis doctoral, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional. http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/12504

Real Academia Española. https://dle.rae.es/l%C3%ADder?m=form

Resolución Ministerial 0208 de 2019 [Ministerio de Transportes y Comunicaciones]. Plan Anual de Fiscalizaciones en Comunicaciones. 31 de diciembre de 2019. DO. 15176. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/489750/RD_N__0208-2019-MTC-29_-_PLAN_ANUAL_DE_FISCALIZACI%C3%93N_2020.pdf

Resolución 0430 de 2020 [Ministerio de Transportes y Comunicaciones]. Aprobar el Plan Operativo Institucional (POI) Anual Modificado-Versión 1 del Pliego 036: Ministerio de Transportes y Comunicaciones. 31 de julio de 2020. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1129568/RM_N__0430-2020-MTC-01.pdf?v=1596233423

Resolución 047 de 2021 [Procuraduría General del Estado]. APROBAR el Plan Estratégico Institucional de la Procuraduría General del Estado para el periodo 2021-2024, contenido en el Anexo que forma parte integrante de la presente resolución. 19 de mayo de 2021. D.O. N° 1959826-1. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1928799/RPGE47-PGE.pdf.pdf?v=1622834612

Resolución 045 de 2023 [Ministerio de Transportes y Comunicaciones]. Aprobar el Plan de Optimización y Mejora Continua de los Procesos en el MTC 2023 – 2024. 3 de abril de 2023.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4397187/RS%20N%C2%B0%20045-2023-MTC/04.pdf?v=1680558893

Resolución Directoral 0099 de 2023 [Ministerio de Transportes y Comunicaciones]. Plan Anual de Fiscalización en Comunicaciones *2024*. 28 de diciembre de 2023. Plataforma del Estado Peruano. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5619314/4981943-plan-anual-de-fiscalizacion-en-comunicaciones 2024.pdf?v=1703870941

Resolución Secretarial 045 de 2023 [Ministerio de Transportes y Comunicaciones]. Aprobar el "Plan de Optimización y Mejora Continua de los Procesos en el MTC 2023 - 2024". 31 de marzo de 2023. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4397188/Plan%20de%20Optimizaci%C3%B3n%20y%20Mejora%20Continua%20de%20los%20Procesos%20en%20el%20MTC%202023%20-%202024.pdf?v=1680558893

Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. Revista do Centro de Educação, 31 (1), 11-22. https://www.redalyc.org/pdf/1171/117117257002.pdf

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). Administración (Decimotercera ed.). Pearson.

Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Rodríguez, M. (2008). *Formación gerencial en valores*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.

Romaní, G. (2018). *Aplicación de la gestión efectiva para incrementar la productividad en la entidad financiera Mibanco de la región Puno* [Tesis doctoral, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional. http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/9542

Sánchez, I. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo.* Cali: Universidad del Valle.

Sánchez, I. (2017). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones*. Universidad del Valle.

Sampieri, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. Interamericana Editores. https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf

Sumanth, D. (1999). *Administración para la productividad total.* México: Continental.

Trinidad, B. (2019). *La calidad educativa y los estilos de gestión en los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 – Lima, 2017* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional. http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/3381

Universidad Nacional de la Rioja. (21/10/2022). *¿Cómo se mide la productividad laboral y cómo mejorarla?* https://www.unir.net/revista/empresa/productividad laboral/?utm_medium=rrss&utm_source=link_copy&utm_campaign=np-org-share_rrss_link_copy_unireu_x_x_x_noticia_x_noticia_x

Zalenick, A. (1999). *Directivos y líderes ¿son diferentes?* Harrvard Business Review, Deusto.

Zamudio Solís, V., Challapa García, P., Martínez Quezada, A., & Rodriguez Alvarez, H. (2019). Estudio para determinar el estilo de liderazgo en una empresa agroindustrial hortofrutícola, Trujillo, Perú. *Rev. Perspectiva, 20* (3), 269-288. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/19965389_c170072e21ed929c1db68f8490dd2406

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

<table>
<tr><th colspan="8">TÍTULO: LOS ESTILOS DE GESTIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD EN EL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES</th></tr>
<tr><th>PROBLEMA</th><th>OBJETIVOS</th><th>HIPOTESIS</th><th>VARIABLES</th><th>DIMENSIONES</th><th>TECNICAS E INSTRUMENTOS</th><th>METODOLOGÍA</th><th>POBLACION MUESTRA</th></tr>
<tr><td>PROBLEMA GENERAL</td><td>OBJETIVOS GENERAL</td><td>HIPÓTESIS GENERAL</td><td>VARIABLE DEPENDIENTE</td><td rowspan="2">Estilo Indiferente
Estilo Tecnicista
Estilo Sociable
Estilo Sinérgico</td><td rowspan="2">Cuestionario</td><td rowspan="3">Enfoque:
Cuantitativo

Diseño de la Investigación:
No Experimental, de corte Transversal.

Nivel:
Descriptivo-Correlacional.

Análisis y Procesamiento:
Herramienta estadísticas.</td><td rowspan="3">Población:
275 trabajadores de la sede central y provincias del MTC.
Muestra:
120 trabajadores de la DGFSC del MTC.</td></tr>
<tr><td>¿En qué medida Los estilos de gestión se relacionan con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones?</td><td>Determinar la relación existente entre los estilos de gestión y la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones</td><td>Los estilos de gestión se relacionan con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones</td><td>ESTILOS DE GESTIÓN</td></tr>
<tr><td>PROBLEMAS ESPECIFICOS</td><td>OBJETIVOS ESPECIFICOS</td><td>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</td><td>V. INDEPENDIENTE</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>¿En qué medida el estilo sociable se relaciona con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones?</td><td>Determinar la relación del estilo sociable con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones.</td><td>El estilo sociable se relaciona con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones.</td><td>PRODUCTIVIDAD</td><td>Ejecución de medidas cautelares incautadas de equipos de telecomunicaciones.</td><td>Indicadores del Sistema Integrado de Gestión (SIG)</td></tr>
</table>

¿En qué medida el estilo sinérgico se relaciona con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones?	Determinar la relación del estilo sinérgico con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones.	El estilo sinérgico se relaciona con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones.		Supervisión de límites máximos permisibles de Radiaciones no Ionizantes – RNI en estaciones radioeléctricas de los diferentes servicios de telecomunicaciones			
¿En qué medida el estilo indiferente se relaciona con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones?	Determinar la relación del estilo indiferente con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones.	El estilo indiferente se relaciona con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones.		Emisión de certificados de homologación de equipos y aparatos de telecomunicaciones			
¿En qué medida el estilo tecnicista se relaciona con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones?	Determinar si el estilo tecnicista se relaciona con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones.	El estilo tecnicista se relaciona con la productividad de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones.					

ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

ESTILOS DE GESTION:

Definición conceptual: Es definido como la forma a través de la cual el director o dirigente desarrolla el proceso de dirección y liderazgo. Este puede ser caracterizado por presentar un énfasis en las tareas y/o en las personas, que se representan en la forma de asignar y organizar los objetivos, tareas y actividades; de tomar las decisiones; de asignar responsabilidades y autoridad; de ejercer o desarrollar el control; de fomentar la comunicación; de relacionarse con los dirigidos; de motivar al personal; de adquirir y usar el poder y, de solucionar los conflictos o problemas grupales y personales. De manera sintética se define como "la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores".
Definición Operacional: Se medirá a nivel de funcionarios y servidores públicos de la Unidad Orgánica de la DGFSC, a través de lo cual se reflejará la percepción que el subordinado o trabajador tiene del estilo de gestión de su superior sobre la conducta idónea para ejercer su trabajo y/o productividad en el área. Siendo el cuestionario el instrumento de recolección de información para caracterizar y analizar el estilo de gestión, elaborado por el autor Sánchez (2009). El mismo que será adaptado a esta investigación.

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
Estilo Indiferente	Recompensa y castigo Incentivos materiales y económicos.	**8-21**	**Cuestionario**
Estilo Tecnicista	Definición de Objetivos, tareas y actividades. Establece normas y ordenes Cumplimiento de objetivos Solución a los conflictos Establecimiento de indicadores Medición de desempeño Obtención de resultados Promueve la comunicación	**1-2-3-4-6-9-10-12-13-14-26**	**Cuestionario**
Estilo Sociable	Carácter flexible Carisma Decisiones en consenso Reconocimiento personal Motivación Contacto directo	**5-7-16-17-22-23-24-27-31-34**	**Cuestionario**

	Buenas relaciones Confianza en trabajadores Ambiente agradable		
Estilo Sinérgico	Carácter constructivo y formativo Toma de decisiones claras Control y Seguimiento a sus trabajadores Indicadores cualitativos de desempeño. Propende un alto nivel de compromiso. Indicadores cuantitativos de desempeño. Promueve buenas relaciones. Promueve la comunicación. Incentiva el trabajo en equipo Inspira confianza. Promueve colaboración entre trabajadores. Logra un buen estado de animo y una moral alta en sus colaboradores.	**11-15-18-19-20-25-28-29-30-32-33-35**	**Cuestionario**

PRODUCTIVIDAD:

Definición conceptual: Es un instrumento muy eficaz para la adopción de decisiones en todos los niveles económicos. El éxito de la medición y el análisis de la productividad depende en gran medida de que todas las partes interesadas (directores de empresa, trabajadores, empleadores, organizaciones sindicales e instituciones públicas) tengan una clara idea de por qué la medición de la productividad es importante para la eficacia de la organización. Existen dos factores fundamentales en la productividad de una organización o institución, los cuales se dividen en internos y externos, siendo uno de los factores internos los estilos de dirección, siendo este uno de los problemas más comunes del sistema cuya corrección incumbe a la dirección de la empresa y no al trabajador, cabe señalar que no existe ningún estilo perfecto de dirección, puesto que la eficacia depende de cuándo, dónde, cómo y a quién aplica un estilo un gerente, pues son los estilos y las prácticas de dirección, las que influyen en el diseño organizativo.
Definición Operacional: Los datos y/ o información se encuentran en el Sistema Integral de Gestión de la DGFSC, el cual establece y mide el logro de los objetivos del Plan de Trabajo anual para la Dirección General y sus Direcciones de Línea.

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
Ejecución de medidas cautelares incautadas de equipos de telecomunicaciones.	Objetivo Estratégico: Mejorar la prestación de los servicios de comunicaciones, fiscalizando el uso correcto del espectro radioeléctrico y sancionando lo pertinente.	Numero de medidas cautelares/medidas cautelares programadas en el POI.	Ficha del Indicador
Supervisión de límites máximos permisibles de Radiaciones no Ionizantes – RNI en estaciones radioeléctricas de los diferentes servicios de telecomunicaciones	Objetivo Estratégico: Mejorar la prestación de los servicios de comunicaciones, fiscalizando el uso correcto del espectro radioeléctrico y sancionando lo pertinente.	Número de supervisión de Límites Máximos Permisibles de Radiaciones no ionizantes -RNI en estaciones radioeléctricas de los diferentes servicios de telecomunicaciones ejecutadas/ Número de supervisión de límites máximos permisibles de Radiaciones no ionizantes -RNI en estaciones radioeléctricas de los diferentes servicios de telecomunicaciones programadas.	Ficha del Indicador
Emisión de certificados de homologación de equipos y aparatos de telecomunicaciones	Objetivo Estratégico: Mejorar la prestación de los servicios de comunicaciones, fiscalizando el uso	Número de certificados de homologación de equipos y aparatos de telecomunicaciones emitidos/Número de certificados de	Ficha del Indicador

	correcto del espectro radioeléctrico y sancionando lo pertinente.	homologación de equipos y aparatos de telecomunicaciones solicitados.	

ANEXO 3: CUESTIONARIO

DATOS GENERALES

Nombre de la organización: _____

Cargo a caracterizar: _____ *Número de colaboradores bajo su cargo:* _____

Tiempo en el cargo: _____ *Género:* Masculino ___ Femenino ___

DATOS DEL COLABORADOR

Tiempo en el cargo: _____ *Género:* Masculino ___ Femenino ___

Máximo nivel de estudio alcanzado: Bachiller _____ Técnico _____ Pregrado ___ Postgrado ___

Edad: Entre 18 y 29 años ___ Entre 30 y 39 años ___ Entre 40 y 49 años ___ De 50 años en adelante ___

El gerente trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar cada uno de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente promueve el establecimiento de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente desacuerdo
El gerente siempre emite órdenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente siempre emite órdenes con carácter flexible o abierto.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente basa su poder en su carisma.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo

El gerente logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente insiste en la obtención de resultados	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente hace responsables a sus colaboradores por la ejecución de las tareas en los términos que él mismo les establece.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente hace responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos que él mismo les establece.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente procura que las decisiones se tomen en consenso.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo

El gerente trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente se mantiene en contacto directo con sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente sostiene buenas relaciones con sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo

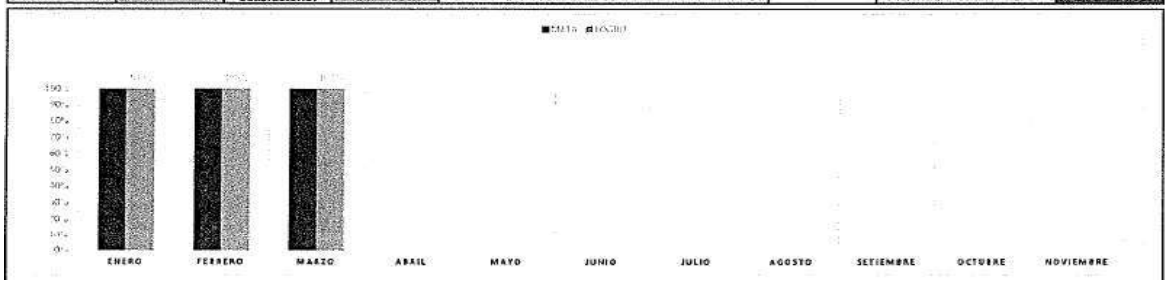
El gerente promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente incentiva el trabajo en equipo.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente propende por un alto nivel de compromiso de parte de los colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente muestra confianza en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente inspira confianza en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente promueve la colaboración entre sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo
El gerente se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente de acuerdo

ANEXO 4: FICHAS DE INDICADORES

1- Ficha del Indicador de la Ejecución de medidas cautelares incautadas de equipos de telecomunicaciones.

PERÚ Ministerio de Transportes y Comunicaciones	FICHA DE INDICADOR	Código: FOR-DGFSC-SIG-05 Versión: 03 Vigente desde: 06-02-2019

Proceso N0:	GESTIÓN DE SANCIONES EN COMUNICACIONES						
Proceso N1:	Gestión de medidas cautelares en comunicaciones				**Código:**	FIC-DGFSC-OSANC-2.1	
Nombre del indicador.	Ejecución de medidas cautelares de incautación de equipos de telecomunicaciones				**Responsable:**	Director de la Dirección de Sanciones en Comunicaciones	
Fórmula del indicador:	Número de medidas cautelares ejecutadas/medidas cautelares programadas en el POI				**Fundamento:**	Medir la eficacia de la ejecución de las medidas cautelares	
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo Estratégico General 1 DGFSC	Mejorar la prestación de los servicios de comunicaciones, fiscalizando el uso correcto del espectro radioeléctrico y sancionando lo pertinente	Objetivo Específico 1.1	Impulsar el cumplimiento de la normativa de los servicios de comunicaciones, así como el correcto uso del espectro radioeléctrico	**Criterios para elaborar la fórmula:**	Conocer el procedimiento de medidas cautelares	
Frecuencia de medición:	Mensual	**Fuente de información:**	SharePoint/STD/ Excel	**Unidades:**	Porcentaje	**Tendencia esperada:**	Ascendente
Meta:	100%	**Nivel satisfactorio:**	90%	**Nivel aceptable:**	De 89% a 80%	**Nivel crítico:**	≤80%



2020	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS	FECHA DE ANÁLISIS
Enero	100%	100%	Los abogados elaboraron los informes dentro del plazo.	Mantener el nivel de cumplimiento.	5/02/2020
Febrero	100%	100%	Los abogados elaboraron los informes dentro del plazo.	Mantener el nivel de cumplimiento.	5/03/2020
Marzo	100%	100%	Los abogados elaboraron los informes dentro del plazo.	Mantener el nivel de cumplimiento.	25/08/2020
Abril	(*)		La declaración del Estado de Emergencia por el D.S. N° 044-2020-PCM - y sus prórrogas - motivó la suspensión de las ejecuciones de medidas cautelares a nivel nacional.	Reiniciar las ejecuciones de medidas cautelares a nivel nacional cuando se cuente con las autorizaciones respectivas.	25/08/2020
Mayo	(*)		La declaración del Estado de Emergencia por el D.S. N° 044-2020-PCM - y sus prórrogas - motivó la suspensión de las ejecuciones de medidas cautelares a nivel nacional.	Reiniciar las ejecuciones de medidas cautelares a nivel nacional cuando se cuente con las autorizaciones respectivas.	25/08/2020
Junio	(*)		La declaración del Estado de Emergencia por el D.S. N° 044-2020-PCM - y sus prórrogas - motivó la suspensión de las ejecuciones de medidas cautelares a nivel nacional.	Reiniciar las ejecuciones de medidas cautelares a nivel nacional cuando se cuente con las autorizaciones respectivas.	25/08/2020
Julio	(*)		La declaración del Estado de Emergencia por el D.S. N° 044-2020-PCM - y sus prórrogas - motivó la suspensión de las ejecuciones de medidas cautelares a nivel nacional.	Reiniciar las ejecuciones de medidas cautelares a nivel nacional cuando se cuente con las autorizaciones respectivas.	25/08/2020
Agosto	(*)		La prórroga del Estado de Emergencia Nacional - declarado por el D.S. N° 044-2020-PCM y sus modificatorias - así como del Estado de Emergencia Sanitaria Nacional - declarado por el D.S. N° 008-2020-SA y sus modificatorias-, motivó la suspensión de las ejecuciones de medidas cautelares a nivel nacional.	Solicitar la reducción de la meta POI 2020, al desconocerse la posibilidad de reiniciar las ejecuciones de medidas cautelares en el presente año.	17/09/2020
Setiembre	(*)		La prórroga del Estado de Emergencia Nacional - declarado por el D.S. N° 044-2020-PCM y sus modificatorias - así como del Estado de Emergencia Sanitaria Nacional - declarado por el D.S. N° 008-2020-SA y sus modificatorias-, motivó la suspensión de las ejecuciones de medidas cautelares a nivel nacional.	Se solicitó la reducción de la meta POI 2020, al desconocerse la posibilidad de reiniciar las ejecuciones de medidas cautelares en el presente año.	6/10/2020

Octubre			Se redujo la meta POI 2020 vinculada a la actividad operativa denominada "Ejecución de medidas cautelares de incautación de equipos de telecomunicaciones", al desconocerse la posibilidad de reiniciar las ejecuciones de medidas cautelares en el presente año por la prórroga del Estado de Emergencia Nacional y del Estado de Emergencia Sanitaria.		3/11/2020
Noviembre			La prórroga de la Emergencia Sanitaria a nivel nacional - declarada por el D.S. N° 008-2020-SA y sus modificatorias-, motivó que se mantuviera la suspensión de las ejecuciones de medidas cautelares a nivel nacional.		2/12/2020
Diciembre	100%		La prórroga del Estado de Emergencia Nacional a través del D.S. N°184-2020-PCM, ampliado por 31 días más a partir del 1 de diciembre - así como del Estado de Emergencia Sanitaria Nacional declarado por el D.S. N° 031-2020-SA ampliado la medida por 90 días a partir del 7 de diciembre de 2020, motivó la suspensión de las ejecuciones de medidas cautelares a nivel nacional por este año.	Se está coordinando con la DGFSC para que se apruebe el Protocolo de bioseguridad para el inicio de la ejecución de medidas cautelares.	[redacted]
Firma del responsable del proceso:					
Nombre del responsable del proceso:			ERICK RENZO NAVARRETE TORRES		
Información procesada por:			Director de Sanciones en Comunicaciones		

Observaciones:
- Se actualizaron las metas anuales del POI en el mes de Setiembre.
(*) En razón del el aislamiento social obligatorio y por no contar con el apoyo policial y participación del Ministerio Público, los operativos de medidas cautelares se suspendieron; sin embargo, se toma acciones legales contra las estaciones ilegales a nivel nacional.

Elaborado por: Campos Pacheco, Rosa.

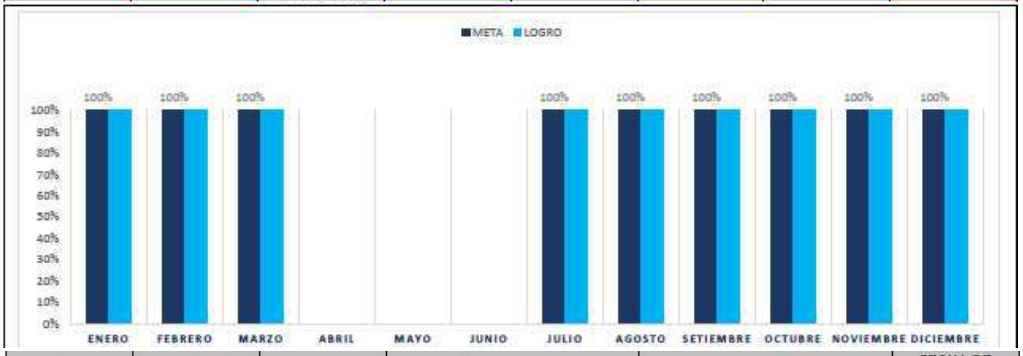
REPORTE DE LA BASE DE DATOS - 2020													
Proceso N0:	GESTIÓN DE SANCIONES EN COMUNICACIONES												
Proceso N1:	Gestión de medidas cautelares en comunicaciones												
Nombre del Indicador:	Ejecución de medidas cautelares de incautación de equipos de telecomunicaciones.												
Formula del Indicador:	Número de medidas cautelares ejecutadas/medidas cautelares programadas en el POI												
PERIODO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Número de medidas cautelares ejecutadas	24	17	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44
Número de medidas cautelares programadas en el POI	24	17	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44
Resultado	100%	100%	100%	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	100%

OBSERVACIÓN:
Se actualizaron las metas anuales del POI en el mes de Setiembre.
(*) En razón del el aislamiento social obligatorio y por no contar con el apoyo policial y participación del Ministerio Público, los operativos de medidas cautelares se suspendieron; sin embargo, se toma acciones legales contra las estaciones ilegales a nivel nacional.

2- Ficha del Indicador de Ejecución de las mediciones RNI a nivel Nacional.

PERÚ Ministerio de Transportes y Comunicaciones	FICHA DE INDICADOR	Código: FOR-DGFSC-SIG-05 Versión: 03 Vigente desde: 06-02-2019

Proceso N0:	GESTIÓN DE FISCALIZACIONES DE CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA EN COMUNICACIONES						
Proceso N1:	Gestión de fiscalización de cumplimiento de normativa en comunicaciones				Código:	FIC-DGFSC-DFCNC-1.2	
Nombre del indicador.	Supervisión de Límites Máximos Permisibles de Radiaciones No Ionizantes - RNI en estaciones radioeléctricas de los diferentes servicios de telecomunicaciones				Responsable:	Director de la Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones	
Fórmula del Indicador:	Número de supervisión de Límites Máximos Permisibles de Radiaciones No Ionizantes - RNI en estaciones radioeléctricas de los diferentes servicios de telecomunicaciones ejecutadas / Número de supervisión de Límites Máximos Permisibles de Radiaciones No Ionizantes - RNI en estaciones radioeléctricas de los diferentes servicios de telecomunicaciones programadas)				Fundamento:	Medir el índice de ejecución de las mediciones de Radiaciones No Ionizantes de telecomunicaciones	
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo Estratégico General 1 DGFSC	Mejorar la prestación de los servicios de comunicaciones, fiscalizando el uso correcto del espectro radioeléctrico y sancionando lo pertinente	Objetivo Específico 1.1	Impulsar el cumplimiento de la normativa de los servicios de comunicaciones, así como el correcto uso del espectro radioeléctrico	Criterios para elaborar la fórmula:	Conocer el procedimiento de la medición de Radiaciones No Ionizantes de telecomunicaciones	
Frecuencia de medición:	Mensual	Fuente de información:	SharePoint/STD/ Excel	Unidades:	Porcentaje	Tendencia esperada:	Ascendente
Meta:	100%	Nivel satisfactorio:	>=90%	Nivel aceptable:	De 89% a 80%	Nivel crítico:	<80%



2020	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS	FECHA DE ANÁLISIS
Enero	100%	102%	Se cumplió con la meta propuesta	Se mantendrá con la misma metodología de trabajo	10/02/2020
Febrero	100%	106%	Se cumplió con la meta propuesta	Se mantendrá con la misma metodología de trabajo	9/03/2020
Marzo	100%	113%	Se cumplió con la meta propuesta	Se mantendrá con la misma metodología de trabajo	6/04/2020
Abril			La declaratoria de emergencia sanitaria y el estado de emergencia a nivel nacional, ha conllevado la paralización de labores presenciales del personal, limitando la capacidad operativa y el desarrollo de las actividades de fiscalización en campo para la ejecución y metas del PAF 2020	Modificación del Plan Anual de Fiscalización 2020	30/04/2020
Mayo					31/05/2020
Junio					30/06/2020
Julio	100%	104%	Se cumplió con la meta propuesta, el incremento en la ejecución se realizó con la finalidad de prevenir una afectación en las actividades de fiscalización por la ampliación del estado de emergencia a nivel nacional (cuarentena total y localizada)	Se mantendrá con la misma metodología de trabajo	10/08/2020
Agosto	100%	114%			14/09/2020
Setiembre	100%	112%			12/10/2020
Octubre	100%	101%			9/11/2020
Noviembre	100%	111%			14/12/2020
Diciembre	100%	102%			11/01/2021

Firma del responsable del proceso:	
Nombre del responsable del proceso:	Alex Oswaldo Chunga Purizaca
Información procesada por:	Jonatan Ricardo Malca Acayturri

Observaciones:
- Mediante Decreto Supremo Nº 008-2020-SA se declara en Emergencia Sanitaria a nivel nacional y se prórroga a traves de los Decretos Supremos Nº 020-2020-SA y Nº 027-2020-SA por el plazo de noventa (90) dias calendario a partir del 08/09/2020.
- Mediante Decreto Supremo Nº 044-2020-PCM se declara en Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19 y se prórroga a traves de los Decretos Supremos DS Nº 051-2020-PCM, DS Nº 064-2020-PCM, DS Nº 075-2020-PCM, DS Nº 083-2020-PCM, DS Nº 094-2020-PCM, DS Nº 116-2020-PCM, DS Nº 135-2020-PCM, DS Nº 139-2020-PCM, DS Nº 146-2020-PCM y DS Nº 151-2020-PCM con vigencia hasta el 30/09/2020.
- Se actualizaron las metas anuales del POI en el mes de agosto.
- Mediante Resolución Directoral Nº 0103-2020-MTC-29 del 02/09/2020 se aprobó la modificación del Plan Anual de Fiscalización de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones (PAF 2020).

Elaborado por: Campos Pacheco, Rosa

FIRMA DIGITAL
Firmado digitalmente por: MALCA ACAYTURRI Jonatan Ricardo FAU 20131379944 soft
Motivo: En señal de conformidad
Fecha: 15/06/2021 20:21:33-0500

Firmado digitalmente por: CHUNGA PURIZACA Alex Oswaldo FAU 20131379944 soft
Motivo: DFCNC
Fecha: 15/06/2021 21:18:27-0500

REPORTE DE LA BASE DE DATOS - 2020

Proceso N0:	GESTIÓN DE FISCALIZACIONES DE CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA EN COMUNICACIONES
Proceso N1:	Gestión de fiscalización de cumplimiento de normativa en comunicaciones
Nombre del Indicador	Supervisión de Límites Máximos Permisibles de Radiaciones No Ionizantes - RNI en estaciones radioeléctricas de los diferentes servicios de telecomunicaciones
Formula del Indicador	Número de supervisión de Límites Máximos Permisibles de Radiaciones No Ionizantes - RNI en estaciones radioeléctricas de los diferentes servicios de telecomunicaciones ejecutadas / Número de supervisión de Límites Máximos Permisibles de Radiaciones No Ionizantes - RNI en estaciones radioeléctricas de los diferentes servicios de telecomunicaciones programadas)

DATO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Supervisiones de RNI ejecutadas	66	66	53				182	199	196	176	195	178	1311
Supervisiones de RNI programadas	65	62	47				175	175	175	175	175	175	1224
Resultado	102%	106%	113%				104%	114%	112%	101%	111%	102%	107%

OBSERVACIONES:
- Mediante Decreto Supremo Nº 008-2020-SA se declara en Emergencia Sanitaria a nivel nacional y se prórroga a traves de los Decretos Supremos Nº 020-2020-SA y Nº 027-2020-SA por el plazo de noventa (90) días calendario a partir del 08/09/2020.
- Mediante Decreto Supremo Nº 044-2020-PCM se declara en Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19 y se prórroga a traves de los Decretos Supremos DS Nº 051-2020-PCM, DS Nº 064-2020-PCM, DS Nº 075-2020-PCM, DS Nº 083-2020-PCM, DS Nº 094-2020-PCM, DS Nº 116-2020-PCM, DS Nº 135-2020-PCM, DS Nº 139-2020-PCM, DS Nº 146-2020-PCM y DS Nº 151-2020-PCM con vigencia hasta el 30/09/2020.
- Se actualizaron las metas anuales del POI en el mes de agosto.
- Mediante Resolución Directoral Nº 0103-2020-MTC-29 del 02/09/2020 se aprobó la modificación del Plan Anual de Fiscalización de la Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones (PAF 2020).

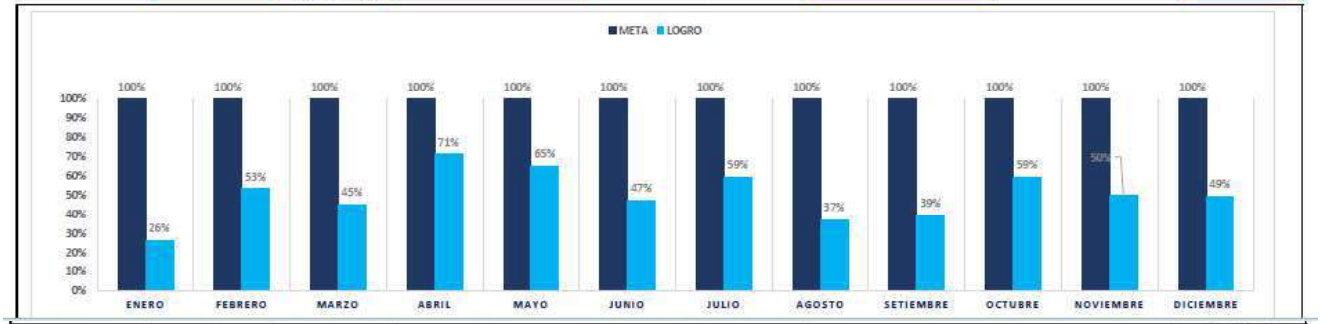
FIRMA DIGITAL
Firmado digitalmente por: MALCA ACAYTURRI Jonatan Ricardo FAU 20131379944 soft
Motivo: En señal de conformidad
Fecha: 15/06/2021 20:21:41-0500

Firmado digitalmente por: CHUNGA PURIZACA Alex Oswaldo FAU 20131379944 soft
Motivo: DFCNC
Fecha: 15/06/2021 21:18:40-0500

3- Ficha del Indicador de Emisión de certificados de homologación de equipos y aparatos de telecomunicaciones

PERÚ Ministerio de Transportes y Comunicaciones	FICHA DE INDICADOR	Código: FOR-DGFSC-SIG-05 Versión: 03 Vigente desde: 06-02-2019

Proceso N0:	GESTIÓN DE FISCALIZACIONES DE CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA EN COMUNICACIONES						
Proceso N1:	Gestión de fiscalización de homologación de equipos y aparatos de telecomunicaciones				**Código:**	FIC-DGFSC-DFCNC-3.1	
Nombre del indicador.	Emisión de certificados de homologación de equipos y aparatos de telecomunicaciones				**Responsable:**	Director de la Dirección de Fiscalizaciones de Cumplimiento de Normativa en Comunicaciones	
Fórmula del Indicador:	Número de certificados de homologación de equipos y aparatos de telecomunicaciones emitidos/Número de certificados de homologación de equipos y aparatos de telecomunicaciones solicitados				**Fundamento:**	Medir el índice de atención de solicitudes de homologación de equipos y aparatos de telecomunicaciones	
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo Estratégico General 1 DGFSC	Mejorar la prestación de los servicios de comunicaciones, fiscalizando el uso correcto del espectro radioeléctrico y sancionando lo pertinente	Objetivo Específico 1.1	Impulsar el cumplimiento de la normativa de los servicios de comunicaciones, así como el correcto uso del espectro radioeléctrico	**Criterios para elaborar la fórmula:**	Conocer el desempeño de la atención de solicitudes de homologación de equipos y aparatos de telecomunicaciones	
Frecuencia de medición:	Mensual	**Fuente de Información:**	SharePoint/STD/ Excel	**Unidades:**	Porcentaje	**Tendencia esperada:**	Ascendente
Meta:	100%	**Nivel satisfactorio:**	≥80%	**Nivel aceptable:**	De 79% a 70%	**Nivel crítico:**	≤70%



2020	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS	FECHA DE ANÁLISIS
Enero	100%	26%	Durante la primera semana de Enero, no se contó con personal homologador, dado que sus órdenes de servicio aun no se emitían.	Coordinar con el Equipo Administrativo a fin de que la emisión de las Órdenes de Servicio sean oportunas.	14/02/2020
Febrero	100%	53%	La cantidad de ingreso de solicitudes supera el márgen de atención del personal asignado. El personal de homologación priorizó expedientes pasivos.	Incorporar mayor personal para la evaluación de solicitudes de homologación.	13/03/2020
Marzo	100%	45%	Se estuvo atendiendo conforme al plan de trabajo. El 16 de marzo de 2020, mediante D.S. N° 044-2020-PCM se declaró el Estado de Emergencia Nacional, disponiendo aislamiento social obligatorio, debido a la enfermedad del Covid-19, lo que originó demora en la atención de expedientes.	Debido al Estado de Emergencia Nacional, se requiere que el personal realice trabajo remoto. Así como, incorporar mayor personal para la evaluación de solicitudes de homologación.	13/04/2020
Abril	100%	71%	Mediante D.S. N° 026-2020-PCM, publicado el 15 de marzo de 2020, se dispuso la suspensión del computo de plazos de los procedimientos administrativos. Asimismo, mediante D.S. N° 087-2020-PCM, se dispone la última prórroga de suspensión hasta el 10 de junio del 2020. El aislamiento social obligatorio debido a la enfermedad del Covid-19 y el inicio del trabajo remoto originó demora en la atención de expedientes.	Debido al Estado de Emergencia Nacional, se requiere que el personal realice trabajo remoto. Así como, incorporar mayor personal para la evaluación de solicitudes de homologación.	15/05/2020
Mayo	100%	65%	Mediante D.S. N° 026-2020-PCM, publicado el 15 de marzo de 2020, se dispuso la suspensión del computo de plazos de los procedimientos administrativos. Asimismo, mediante D.S. N° 087-2020-PCM, se dispone la última prórroga de suspensión hasta el 10 de junio del 2020. El aislamiento social obligatorio debido a la enfermedad del Covid-19 y el inicio del trabajo remoto originó demora en la atención de expedientes.	Incorporar oportunamente personal para la evaluación de solicitudes de homologación. No obstante, el proceso de contratación del personal temporal no se ejecutó oportunamente en los meses correspondientes.	15/06/2020
Junio	100%	47%	Mediante D.S. N° 026-2020-PCM, publicado el 15 de marzo de 2020, se dispuso la suspensión del computo de plazos de los procedimientos administrativos. Asimismo, mediante D.S. N° 087-2020-PCM, se dispone la última prórroga de suspensión hasta el 10 de junio del 2020. El aislamiento social obligatorio debido a la enfermedad del Covid-19, limitaciones de recursos en el trabajo remoto originó demora en la atención de expedientes.	Incorporar oportunamente personal para la evaluación de solicitudes de homologación. No obstante, el proceso de contratación del personal temporal no se ejecutó oportunamente en los meses correspondientes.	13/07/2020
Julio	100%	59%	La cantidad de ingreso de solicitudes supera el márgen de atención del personal asignado. El personal de homologación priorizó expedientes pasivos. Limitaciones de recursos en el trabajo remoto originó demora en la atención de expedientes.	Incorporar oportunamente personal para la evaluación de solicitudes de homologación. No obstante, el proceso de contratación del personal temporal no se ejecutó oportunamente en los meses correspondientes.	14/08/2020
Agosto	100%	37%	Se priorizó el plan de trabajo. Asimismo, la cantidad de ingreso de solicitudes supera el márgen de atención del personal asignado. Limitaciones de recursos en el trabajo remoto originó demora en la atención de expedientes.	Incorporar oportunamente personal para la evaluación de solicitudes de homologación. No obstante, el proceso de contratación del personal temporal no se ejecutó oportunamente en los meses correspondientes.	14/09/2020
Setiembre	100%	39%	Se priorizó el plan de trabajo. Asimismo, la cantidad de ingreso de solicitudes supera el márgen de atención del personal asignado. Limitaciones de recursos en el trabajo remoto originó demora en la atención de expedientes.	Incorporar oportunamente personal para la evaluación de solicitudes de homologación. No obstante, el proceso de contratación del personal temporal no se ejecutó oportunamente en los meses correspondientes.	15/10/2020

Octubre	100%	59%	Se priorizó el plan de trabajo. Asimismo, la cantidad de ingreso de solicitudes supera el márgen de atención del personal asignado. Limitaciones de recursos en el trabajo remoto originó demora en la atención de expedientes.	Incorporar oportunamente personal para la evaluación de solicitudes de homologación. No obstante, el proceso de contratación del personal temporal no se ejecutó oportunamente en los meses correspondientes.	13/11/2020
Noviembre	100%	50%	Se priorizó el plan de trabajo. Asimismo, la cantidad de ingreso de solicitudes supera el márgen de atención del personal asignado. Limitaciones de recursos en el trabajo remoto originó demora en la atención de expedientes.	Incorporar oportunamente personal para la evaluación de solicitudes de homologación. No obstante, el proceso de contratación del personal temporal no se ejecutó oportunamente en los meses correspondientes.	14/12/2020
Diciembre	100%	49%	Se priorizó el plan de trabajo. La atención tuvo como enfoque principal atacar el pasivo con mayor antigüedad, pese a las limitaciones del personal y las disposiciones del gobierno frente al Covid -19.	Incorporar oportunamente personal para la evaluación de solicitudes de homologación.	05/03/2021

Firma del responsable del proceso:	
Nombre del responsable del proceso:	Alex Oswaldo Chunga Purizaca
Información procesada por:	César Santiago Nieves Yzaguirre / Katherine Tintaya Rojas
Observaciones: Se actualizaron las metas anuales del POI en el mes de Junio.	

Elaborado por: Campos Pacheco, Rosa.

FIRMA DIGITAL
Firmado digitalmente por: CHUNGA PURIZACA Alex Oswaldo FAU 20131378944 soft
Motivo: DFCNC
Fecha: 02/06/2021 19:07:59-0500

Firmado digitalmente por: NIEVES YZAGUIRRE Cesar Santiago FAU 20131378944 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/05/2021 22:03:25-0500

REPORTE DE LA BASE DE DATOS - 2020	
Proceso N0:	GESTIÓN DE FISCALIZACIONES DE CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA EN COMUNICACIONES
Proceso N1:	Gestión de fiscalización de cumplimiento de normativa en comunicaciones
Nombre del Indicador:	Emisión de certificados de homologación de equipos y aparatos de telecomunicaciones
Formula del Indicador:	Número de certificados de homologación de equipos y aparatos de telecomunicaciones emitidos/Número de certificados de homologación de equipos y aparatos de telecomunicaciones solicitados

DATO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Número de certificados de homologación de equipos y aparatos de telecomunicaciones emitidos	124	250	141	128	197	181	316	242	288	380	305	280	2832
Número de certificados de homologación de equipos y aparatos de telecomunicaciones solicitados	470	470	311	180	304	387	532	654	730	644	605	570	5857
Resultado	26%	53%	45%	71%	65%	47%	59%	37%	39%	59%	50%	49%	

OBSERVACIÓN: Se actualizaron las metas anuales del POI en el mes de Junio.
- El cómputo de plazo legal para los procedimiento de homologación, se encuentran calculados en razón a los Decretos Supremos que disponen la suspensión.
- A partir del 16 de marzo de 2020 el Gobiero declaró el Estado de Emergencia Nacional y el aislamiento social obligatorio debido a la enfermedad del Covid-19, asimismo, debido a limitaciones de recursos en el trabajo remoto originó demora en la atención de expedientes.
- Mediante D.S. N° 026-2020-PCM, publicado el 15 de marzo de 2020, se dispuso la suspensión del computo de plazos de los procedimientos administrativos. Asimismo, mediante D.S. N° 087-2020-PCM, se dispone la última prórroga de suspensión hasta el 10 de junio del 2020.

FIRMA DIGITAL
Firmado digitalmente por: CHUNGA PURIZACA Alex Oswaldo FAU 20131378944 soft
Motivo: DFCNC
Fecha: 02/06/2021 19:07:59-0500

Firmado digitalmente por: NIEVES YZAGUIRRE Cesar Santiago FAU 20131378944 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 28/05/2021 22:03:25-0500

ANEXO 5: VALIDACION DEL JUICIO DE EXPERTOS

Nª	DIMENSION	ITEMS	ESCALA	INSTRUMENTO
1	**Estilo Indiferente** Los dirigentes inscritos en este estilo son altamente permisivos. El trabajo en equipo no es percibido como una necesidad organizacional, lo cual incentiva la idea de que cada cual haga lo que pueda y como pueda, lo que el dirigente muestra es un alto grado de indulgencia e indiferencia por el comportamiento de éstos.	8-21	Los ítems son valorados en una escala de cero (0) a diez (10) puntos, la cual representa el grado de acuerdo o de desacuerdo con la afirmación correspondiente.	Cuestionario
2	**Estilo Tecnicista** Los dirigentes que se inscriben en este estilo de dirección y liderazgo son altamente autócratas, se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el que priman los aspectos técnicos o muy específicos de las tareas y los resultados que presente el área.	1-2-3-4-6-9-10-12-13-14-26		
3	**Estilo Sociable** Los dirigentes que se inscriben en este estilo son altamente participativos, se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el que el rol fundamental del dirigente se orienta a fomentar las buenas relaciones y el buen ambiente de trabajo para todos y cada uno de los miembros del área, brindado así la mayor importancia a las personas, sin importar de forma significativa nivel de desempeño.	5-7-16-17-22-23-24-27-31-34		
4	**Estilo Sinérgico** Los dirigentes inscritos en este estilo son altamente participativos y en gran medida se orientan al proceso del equipo. En este estilo, la información correspondiente al desempeño es utilizada con un carácter constructivo, formativo y de autodirección. El trabajo en equipo es considerado como esencial para el adecuado desempeño del área. Este tipo de dirigente es consciente y reconoce que la autoridad, credibilidad e influencia vienen del grupo.	11-15-18-19-20-25-28-29-30-32-33-35		

Validación del Juicio de Experto N°1

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE ESTILOS DE GESTIÓN

Calificación: 1 Deficiente – 2 Regular – 3 Aceptable – 4 Bueno – 5 Excelente

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Sugerencias
1	El director trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar cada uno de sus trabajadores.	5	5	5	
2	El director promueve el establecimiento de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	5	5	5	
3	El director busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus trabajadores	5	5	5	
4	El director siempre emite órdenes a sus trabajadores en el desarrollo del trabajo	5	5	5	
5	El director siempre emite ordenes con carácter flexible o abierto	5	5	5	
6	El director basa su poder en el cargo que ocupa en la institución	5	5	5	
7	El director basa su poder en su carisma	5	5	5	
8	El director logra la obediencia de sus trabajadores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos	5	5	5	
9	El director hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los trabajadores	5	5	5	
10	El director promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus trabajadores	5	5	5	
11	El director utiliza la información del desempeño de sus trabajadores con carácter constructivo y formativo	5	5	5	
12	El director insiste en la obtención de resultados	5	5	5	

13	El director hace responsables a sus trabajadores por la ejecución de las tareas en los términos que él mismo les establece	5	5	5	
14	El director hace responsables a sus trabajadores por la presentación de resultados en los términos que él mismo les establece	5	5	5	
15	El director tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones	5	5	5	
16	El director tiene en cuenta la opinión de sus trabajadores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones	5	5	5	
17	El director procura que las decisiones se tomen en consenso	5	5	5	
18	El director trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus trabajadores	5	5	5	
19	El director utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus trabajadores	5	5	5	
20	El director utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus trabajadores	5	5	5	
21	El director utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus trabajadores	5	5	5	
22	El director utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus trabajadores	5	5	5	
23	El director se mantiene en contacto directo con sus trabajadores	5	5	5	
24	El director sostiene buenas relaciones con sus trabajadores	5	5	5	
25	El director trabaja para que existan buenas relaciones entre sus trabajadores	5	5	5	
26	El director promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores	5	5	5	
27	El director promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores	5	5	5	
28	El director promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico	5	5	5	
29	El director incentiva el trabajo en equipo	5	5	5	
30	El director propende por un alto nivel de compromiso de parte de los trabajadores	5	5	5	
31	El director muestra confianza en sus trabajadores	5	5	5	
32	El director inspira confianza en sus trabajadores	5	5	5	

33	El director promueve la colaboración entre trabajadores	5	5	5	
34	El director genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable	5	5	5	
35	El director se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores	5	5	5	

Calificación: 1 Deficiente – 2 Regular – 3 Aceptable – 4 Bueno – 5 Excelente

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficienciia-_____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: PAZ CORTES ANGEL JEANCARLO ..... DNI: 09495565

Especialidad del validador: Ingeniero en Electrónica

[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

01 de marzo de 2021

FIRMA DIGITAL

Firmado digitalmente por: PAZ CORTES Angel Jeancarlo FAU 20131379844 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 01/03/2021 12:42:49-0500

Ing. Ángel Paz Cortes.
Ing. Electrónico

Validación del Juicio de Experto N°2

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE ESTILOS DE GESTIÓN

Calificación: 1 Deficiente – 2 Regular – 3 Aceptable – 4 Bueno – 5 Excelente

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Sugerencias
1	El director trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar cada uno de sus trabajadores.	5	5	5	
2	El director promueve el establecimiento de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	5	5	5	
3	El director busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus trabajadores	5	5	5	
4	El director siempre emite órdenes a sus trabajadores en el desarrollo del trabajo	5	5	5	
5	El director siempre emite ordenes con carácter flexible o abierto	5	5	5	
6	El director basa su poder en el cargo que ocupa en la institución	5	5	5	
7	El director basa su poder en su carisma	5	5	5	
8	El director logra la obediencia de sus trabajadores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos	5	4	5	
9	El director hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los trabajadores	5	5	5	
10	El director promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus trabajadores	5	5	5	
11	El director utiliza la información del desempeño de sus trabajadores con carácter constructivo y formativo	5	5	5	
12	El director insiste en la obtención de resultados	5	5	5	

13	El director hace responsables a sus trabajadores por la ejecución de las tareas en los términos que él mismo les establece	5	5	5	
14	El director hace responsables a sus trabajadores por la presentación de resultados en los términos que él mismo les establece	5	5	5	
15	El director tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones	5	4	5	
16	El director tiene en cuenta la opinión de sus trabajadores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones	5	5	5	
17	El director procura que las decisiones se tomen en consenso	5	5	5	
18	El director trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus trabajadores	5	5	5	
19	El director utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus trabajadores	5	5	5	
20	El director utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus trabajadores	5	5	5	
21	El director utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus trabajadores	5	4	5	
22	El director utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus trabajadores	5	5	5	
23	El director se mantiene en contacto directo con sus trabajadores	5	5	5	
24	El director sostiene buenas relaciones con sus trabajadores	5	5	5	
25	El director trabaja para que existan buenas relaciones entre sus trabajadores	5	5	4	
26	El director promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores	5	5	5	
27	El director promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores	5	5	5	
28	El director promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico	5	5	5	
29	El director incentiva el trabajo en equipo	5	5	5	
30	El director propende por un alto nivel de compromiso de parte de los trabajadores	5	5	5	
31	El director muestra confianza en sus trabajadores	5	5	5	
32	El director inspira confianza en sus trabajadores	5	5	4	

33	El director promueve la colaboración entre trabajadores	5	5	4	
34	El director genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable	5	5	5	
35	El director se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores	5	5	4	

Calificación: 1 Deficiente – 2 Regular – 3 Aceptable – 4 Bueno – 5 Excelente

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficienciia-_____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ERICK RENZO NAVARRETE TORRES ..... DNI: 10304711

Especialidad del validador: Magister en Derecho Financiero y Corporativo

[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

01 de marzo de 2021



Dr. Erick Renzo Navarrete Torres
Abogado

Validación del Juicio de Experto N°3

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE ESTILOS DE GESTIÓN

Calificación: 1 Deficiente – 2 Regular – 3 Aceptable – 4 Bueno – 5 Excelente

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Sugerencias
1	El director trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar cada uno de sus trabajadores.	4	5	5	
2	El director promueve el establecimiento de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	4	5	5	
3	El director busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus trabajadores	4	5	5	
4	El director siempre emite órdenes a sus trabajadores en el desarrollo del trabajo	5	5	5	
5	El director siempre emite ordenes con carácter flexible o abierto	5	5	5	
6	El director basa su poder en el cargo que ocupa en la institución	4	5	5	
7	El director basa su poder en su carisma	4	5	5	
8	El director logra la obediencia de sus trabajadores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos	4	5	5	
9	El director hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los trabajadores	5	5	5	
10	El director promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus trabajadores	5	5	5	
11	El director utiliza la información del desempeño de sus trabajadores con carácter constructivo y formativo	5	5	5	
12	El director insiste en la obtención de resultados	4	4	5	
13	El director hace responsables a sus trabajadores por la ejecución de las tareas en los términos que él mismo les establece	5	5	5	
14	El director hace responsables a sus trabajadores por la presentación de resultados en los términos que él mismo les establece	5	5	5	
15	El director tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones	5	5	5	

16	El director tiene en cuenta la opinión de sus trabajadores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones	5	5	5	
17	El director procura que las decisiones se tomen en consenso	5	5	5	
18	El director trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus trabajadores	4	4	5	
19	El director utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus trabajadores	5	5	5	
20	El director utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus trabajadores	5	5	5	
21	El director utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus trabajadores	4	4	5	
22	El director utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus trabajadores	5	5	5	
23	El director se mantiene en contacto directo con sus trabajadores	5	5	5	
24	El director sostiene buenas relaciones con sus trabajadores	5	5	5	
25	El director trabaja para que existan buenas relaciones entre sus trabajadores	5	5	5	
26	El director promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores	4	5	4	
27	El director promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores	4	5	4	
28	El director promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico	4	5	4	
29	El director incentiva el trabajo en equipo	5	5	5	
30	El director propende por un alto nivel de compromiso de parte de los trabajadores	5	4	4	
31	El director muestra confianza en sus trabajadores	5	5	5	
32	El director inspira confianza en sus trabajadores	5	5	5	
33	El director promueve la colaboración entre trabajadores	5	5	5	
34	El director genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable	5	5	5	
35	El director se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores	4	5	5	

Calificación: 1 Deficiente – 2 Regular – 3 Aceptable – 4 Bueno – 5 Excelente

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **Si existe suficiencia**

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: **LUIS ARTURO MEMBRILLO PILLPE**..... DNI:...46050186.....

Especialidad del validador: Ingeniero en Telecomunicaciones.....

[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

31 de marzo de 2021



Luis Arturo Membrillo Pillpe
Ing. En Telecomunicaciones
CIP:176298