



Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado Maestría en Gestión Pública

**Las habilidades gerenciales de los servidores públicos y la gestión
administrativa en la municipalidad distrital de Samuel Pastor -
Camaná, Arequipa 2024.**

Tesis presentada por:

Pastor Monroy, Brayan Orlando

ORCID:0009-0004-3593-8362

para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública

Asesor:

Dr. Chávez Caverro-Egusquiza, Javier Gustavo

ORCID:0000-0001-6670-5669

Arequipa - Perú

2026

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 25 de Junio del 2026

Dictamen: 013380-C-EPG-2026

Visto el borrador del expediente 013380, presentado por:

2023002061 - PASTOR MONROY BRAYAN ORLANDO

Titulado:

**LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAMUEL PASTOR - CAMANÁ,
AREQUIPA 2024.**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**29311173 - ANTEZANA ABARCA NICOLAS CESAR ALFONSO
DICTAMINADOR**



**30402488 - SAMALVIDES MARQUEZ ELBERTH HERNAN
DICTAMINADOR**



**29716952 - SOLORIO OLIVERA LUIS ALBERTO
DICTAMINADOR**



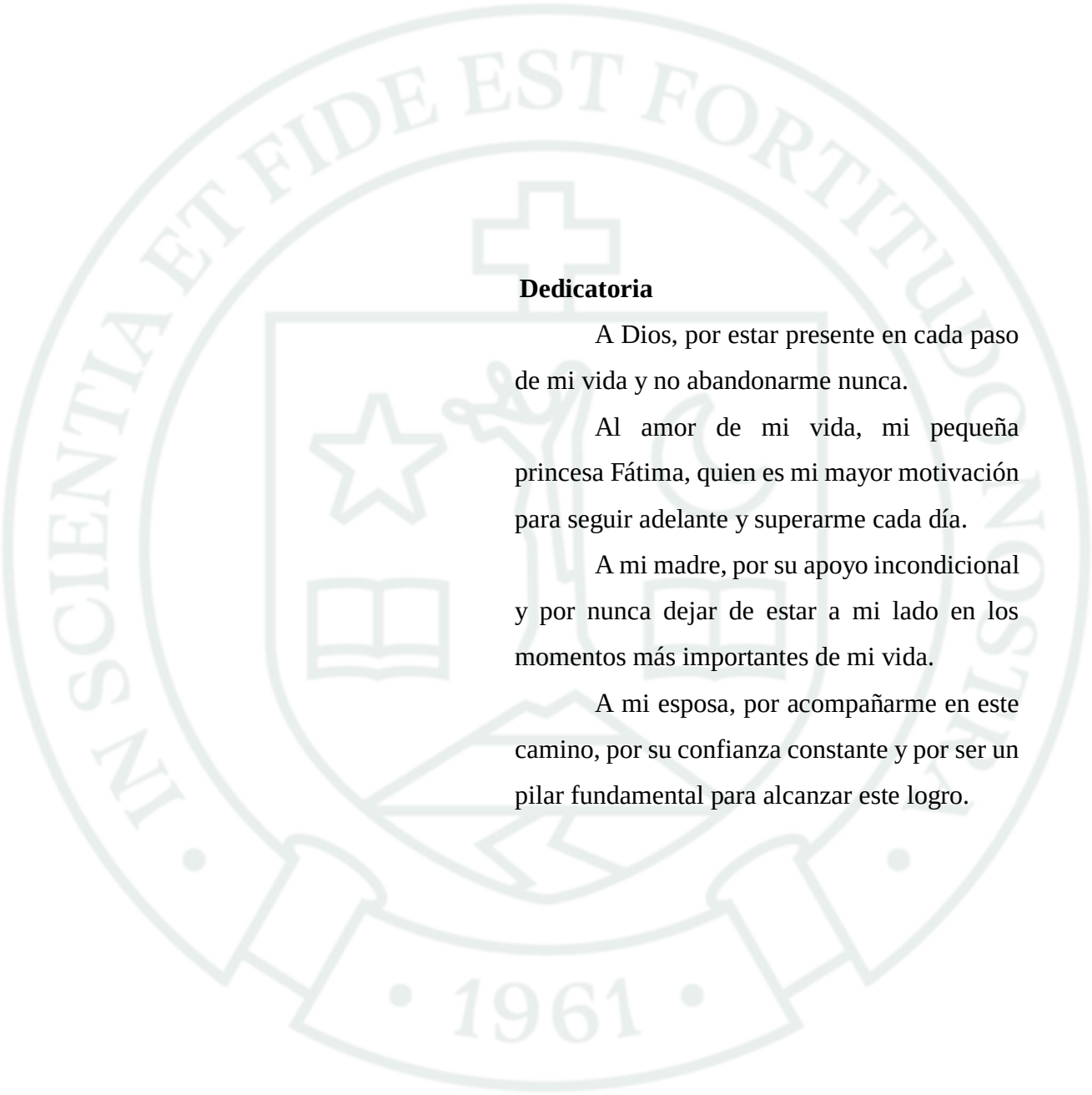
Las habilidades gerenciales de los servidores públicos y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024.

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%	8%	9%	8%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net	2%
	Fuente de Internet	
2	Jorge Santiago Dávila Herrera, Edilia Argelia Tinoco Ordoñez. "Comprehensive Model of Innovation and Corporate Social Responsibility (MIIRSE) case study District Directorate 07D02 MACHALA-MAGP", Horizon International Journal, 2026	1%
	Publicación	
3	Submitted to Universidad Autonoma de Chile	1%
	Trabajo del estudiante	
4	Submitted to Blackboard	1%
	Trabajo del estudiante	
5	Submitted to Universidad Católica de Santa María	1%
	Trabajo del estudiante	
6	Submitted to ucss	1%
	Trabajo del estudiante	
7	Submitted to Universidad Alas Peruanas	1%
	Trabajo del estudiante	
8	Submitted to Uniminuto Virtual	1%
	Trabajo del estudiante	
9	Submitted to BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA BIBLIOTECA	1%
	Trabajo del estudiante	



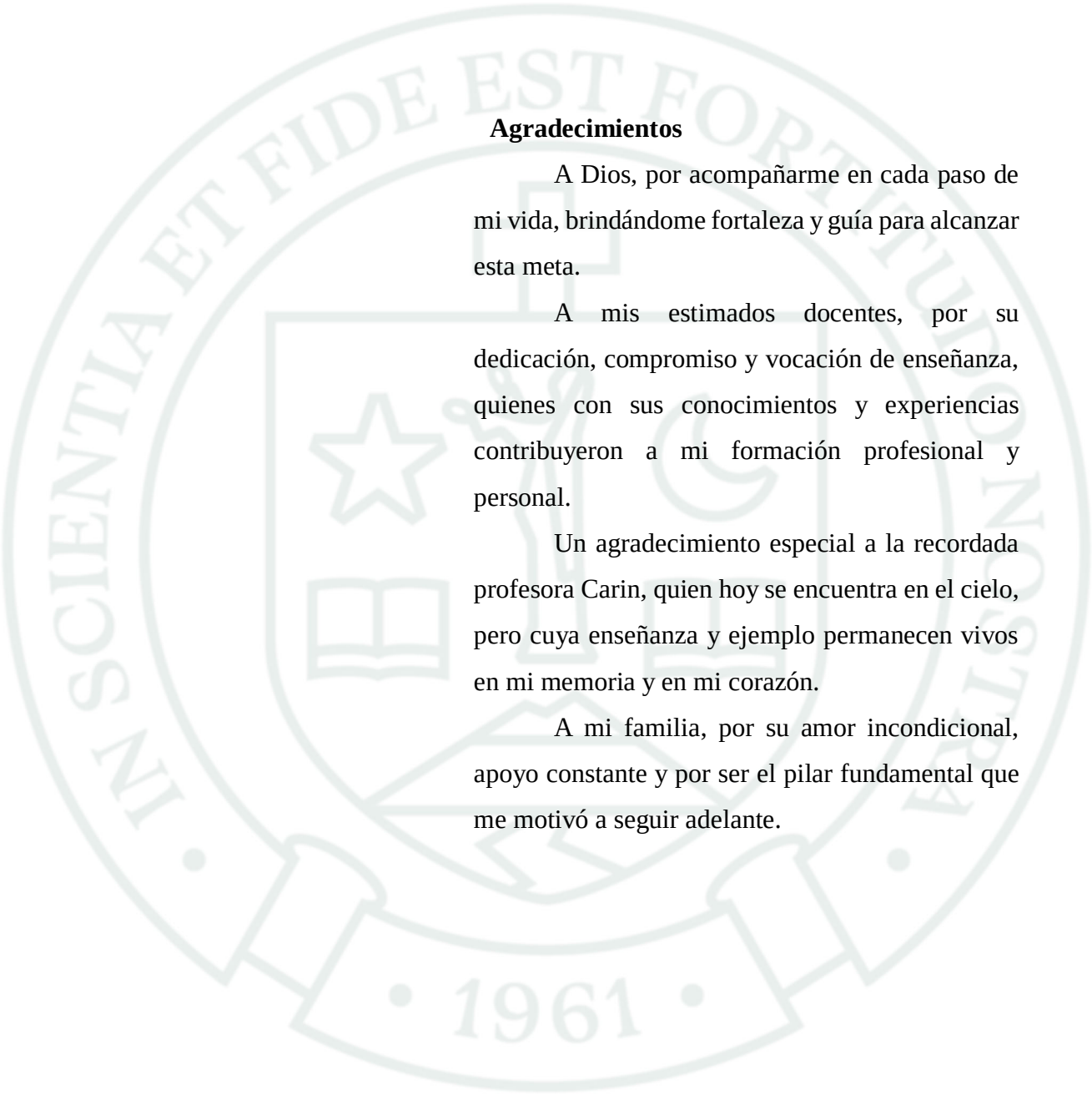
Dedicatoria

A Dios, por estar presente en cada paso de mi vida y no abandonarme nunca.

Al amor de mi vida, mi pequeña princesa Fátima, quien es mi mayor motivación para seguir adelante y superarme cada día.

A mi madre, por su apoyo incondicional y por nunca dejar de estar a mi lado en los momentos más importantes de mi vida.

A mi esposa, por acompañarme en este camino, por su confianza constante y por ser un pilar fundamental para alcanzar este logro.



Agradecimientos

A Dios, por acompañarme en cada paso de mi vida, brindándome fortaleza y guía para alcanzar esta meta.

A mis estimados docentes, por su dedicación, compromiso y vocación de enseñanza, quienes con sus conocimientos y experiencias contribuyeron a mi formación profesional y personal.

Un agradecimiento especial a la recordada profesora Carin, quien hoy se encuentra en el cielo, pero cuya enseñanza y ejemplo permanecen vivos en mi memoria y en mi corazón.

A mi familia, por su amor incondicional, apoyo constante y por ser el pilar fundamental que me motivó a seguir adelante.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general identificar la relación entre las habilidades gerenciales de los servidores públicos y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024. Las variables de estudio son pilares esenciales para el éxito institución y para lograr satisfacer las necesidades de la comunidad. Además de que al combinarlas se promovería la estabilidad y el crecimiento. La metodología utilizada fue no experimental dado que no manipuló ninguna de las variables, además de tipo básica, de nivel descriptivo correlacional. Para la recolección de datos se usó la técnica de la encuesta apoyado de un cuestionario como instrumento el cual fue validado por juicio de expertos y su fiabilidad dio como resultado un 0.8973 para habilidades gerenciales y 0.9448 para la variable gestión administrativa, Se aplicó a una total de 55 colaboradores. Los resultados revelaron y comprobaron la hipótesis planteada con un Rho de Spearman de 0.620 y un sig de 0,00 se logró identificar que existe una relación positiva considerable y significativa entre las habilidades gerenciales de los servidores públicos y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Samuel Pastor, por lo que se afirma que es necesario que los servidores públicos tengan un buen manejo de sus habilidades gerenciales para así generar un mejor manejo de la gestión administrativa en el municipio, y esto se reflejara en el cumplimiento al 100% de los objetivos del PEI.

Palabras claves: Habilidades gerenciales, gestión administrativa, municipio

Abstract

The general objective of this research was to identify the relationship between the managerial skills of public servants and administrative management in the district municipality of Samuel Pastor - Camaná, Arequipa, 2024. The study variables are essential pillars for the institution's success and for meeting the needs of the community. Furthermore, combining them would promote stability and growth. The methodology used was non-experimental, as it did not manipulate any of the variables. It was also basic in nature, with a descriptive-correlational level. Data collection was carried out using a survey with a questionnaire as the instrument. This questionnaire was validated by expert judgment, and its reliability resulted in a value of 0.8973 for managerial skills and 0.9448 for the administrative management variable. A total of 55 employees were surveyed. The results revealed and confirmed the hypothesis with a Spearman's rho of 0.620 and a significance level of 0.00. A considerable and significant positive relationship was identified between the managerial skills of public servants and the administrative management of the Samuel Pastor district municipality. Therefore, it is concluded that it is necessary for public servants to have strong managerial skills to improve the municipality's administrative management, which will be reflected in the full achievement of the Institutional Strategic Plan (PEI) objectives.

Keywords: Managerial skills, administrative management, municipality

Índice

Dedicatoria	
Agradecimientos	
Resumen	
Abstract	
Introducción.....	1
Hipótesis	3
Objetivos.....	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos.....	4
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	5
1. Bases teóricas	5
1.1. La gestión municipal	5
1.1.1. Eficiencia y eficacia en la gestión municipal	5
1.2. El buen gobierno.....	6
1.3. Habilidades	6
1.4. Habilidades gerenciales	6
1.4.1. Indicadores de las habilidades gerenciales	7
1.5. Administración	10
1.6. Gestión administrativa.....	10
1.6.1. Indicadores de la gestión administrativa	10
2. Análisis de antecedentes investigativos.....	15
2.1. Antecedentes internacionales.	15
2.2. Antecedentes nacionales.....	16
2.3. Antecedentes locales.....	19
CAPÍTULO II METODOLOGÍA	21

1.1. Tipo de investigación.....	21
1.2. Nivel de investigación	21
2. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación	21
3. Campo de verificación.....	26
3.1. Ubicación espacial.....	26
3.2. Ubicación temporal.....	26
3.3. Unidad de estudio	26
4. Estrategia de recolección de datos.....	27
5. Validación y confiabilidad de los instrumentos	28
CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN	29
1. Resultados	29
Discusión	84
CONCLUSIONES.....	89
RECOMENDACIONES	91
Referencias bibliográficas	93
Anexos.....	97

Índice de tablas

Tabla 1. Coherencia entre variables, indicadores, subindicadores, técnica, instrumento e ítems.....	22
Tabla 2 Validación del instrumento.....	28
Tabla 3 Fiabilidad de los instrumentos.....	28
Tabla 4. Estadísticos descriptivos de las variables	29
Tabla 5. Estadísticos descriptivos de los indicadores de habilidades gerenciales.....	30
Tabla 6. Estadísticos descriptivos de los indicadores de gestión administrativa.....	31
Tabla 7. Baremos de la variables e indicadores de habilidades gerenciales.....	33
Tabla 8. Baremo para Gestión administrativa y sus indicadores.....	33
Tabla 9 Niveles alcanzados sobre las habilidades Gerenciales.	34
Tabla 10 Niveles alcanzados sobre habilidades técnicas.....	35
Tabla 11 Niveles alcanzados sobre habilidades humanas.	36
Tabla 12 Niveles alcanzados sobre las habilidades conceptuales.	37
Tabla 13 Niveles alcanzados sobre habilidades éticas.	38
Tabla 14 Niveles alcanzados sobre la gestión administrativa.	39
Tabla 15 Niveles alcanzados sobre planeación.	40
Tabla 16 Niveles alcanzados sobre la organización.	41
Tabla 17 Niveles alcanzados sobre la dirección.	42
Tabla 18 Niveles alcanzados sobre el control.....	43
Tabla 19 Niveles alcanzados sobre el gobierno abierto.....	44
Tabla 20 Tengo un alto nivel de competencia en el uso de los programas específicos para mi trabajo.....	45
Tabla 21. Estoy capacitado/a para realizar el mantenimiento básico de las herramientas tecnológicas de mi área de trabajo.....	46
Tabla 22. Tengo conocimiento del uso de los manuales y procedimientos al momento de resolver un problema.	47
Tabla 23. Tengo conocimiento de las normas, su debido cumplimiento y las consecuencias que generan no cumplirlas.	48
Tabla 24. Para cumplir con los objetivos Institucionales, mantengo relaciones efectivas con mis compañeros	49

Tabla 25. Participó activamente en las reuniones de equipo y contribuyo con ideas constructivas, con el fin de resolver dificultades de manera oportuna	51
Tabla 26. Mantengo a mis colegas informados sobre los avances y cambios importantes en el trabajo.	52
Tabla 27. Motivo a los demás y les brindo apoyo para que alcancen sus metas.	53
Tabla 28. Busco opiniones diversas y analizo diferentes perspectivas antes de tomar una decisión importante.....	54
Tabla 29. Permanezco calmado/a y objetivo/a cuando surgen conflictos en el trabajo.	55
Tabla 30. Analizo el panorama general antes de definir los objetivos y estrategias en cualquier proyecto.	56
Tabla 31. Propongo ideas innovadoras para mejorar procesos en mi área de trabajo, además estas se ajustan a las necesidades y recursos disponibles.	57
Tabla 32. Tomo en cuenta diferentes puntos de vista y posibles impactos antes de decidir en situaciones complicadas.....	58
Tabla 33. Organizo mi trabajo de manera que los objetivos y plazos sean claros y alcanzables para todos los involucrados.....	59
Tabla 34. Me esfuerzo en asegurar que mis ideas están alineadas con los objetivos generales de la organización.....	60
Tabla 35. Tomo decisiones informadas considerando los pros y contras antes de llegar a una conclusión.	61
Tabla 36. Soy coherente entre lo que digo y lo que hago, especialmente en temas que afectan la confianza de los ciudadanos.....	62
Tabla 37. Fomento la participación ciudadana en la toma de decisiones que afectan la comunidad	63
Tabla 38. Los objetivos establecidos en el municipio son claros y comprensibles	64
Tabla 39. Las actividades estratégicas que se proponen están alineadas con los objetivos a largo plazo del municipio.	65
Tabla 40. Las actividades operativas son realistas y se pueden ejecutar con los recursos disponibles.....	66
Tabla 41. Las normas y procedimientos establecidos en el municipio son claras y bien definidas.....	67

Tabla 42. El municipio cuenta con una adecuada organización interna a fin de cumplir con las actividades planeadas en el POI	68
Tabla 43. La Administración municipal involucra a los colaboradores en la toma de decisiones importantes.....	69
Tabla 44. Se siente motivado en su puesto de trabajo	70
Tabla 45. Considera que existe una comunicación clara, abierta y efectiva entre gerentes y/o jefes y colaboradores.	71
Tabla 46. El liderazgo de los gerentes y/o jefes es eficaz en la gestión de crisis y situaciones de emergencia.	72
Tabla 47. Recibimos evaluaciones de desempeño de manera regular que ayudan a mejorar nuestra efectividad laboral.	73
Tabla 48. El equipo de dirección (Gerentes) actúa rápidamente para corregir problemas que afectan las actividades en el Municipio.	74
Tabla 49. Percibo que hay una rendición de cuentas adecuada en el manejo de los recursos.....	75
Tabla 50. Las auditorías y revisiones internas se realizan de manera justa y contribuyen a mejorar el uso de los recursos.....	76
Tabla 51. Se fomenta la participación ciudadana en las decisiones que afecten a la comunidad.	77
Tabla 52. La dirección actúa de manera transparente, informando sobre decisiones y cambios importantes.....	78
Tabla 53. Existe una buena colaboración entre el municipio y otras instituciones, lo cual beneficia su trabajo.....	79
Tabla 54 Prueba paramétrica.	80
Tabla 55 Valores de Correlación	80
Tabla 56 Correlación de Variables.	81
Tabla 57 Correlación múltiple entre los indicadores de las habilidades gerenciales con la gestión administrativa.....	83

Índice de Figuras

Figura 1 Niveles alcanzados sobre las habilidades Gerenciales.....	34
Figura 2 Niveles alcanzados sobre habilidades técnicas.	35
Figura 3 Niveles alcanzados sobre habilidades humanas.....	36
Figura 4 Niveles alcanzados sobre habilidades conceptuales.	37
Figura 5 Niveles alcanzados sobre habilidades éticas.....	38
Figura 6 Niveles alcanzados sobre la gestión administrativa.....	39
Figura 7 Niveles alcanzados sobre la planeación.....	40
Figura 8 Niveles alcanzados sobre la organización.....	41
Figura 9 Niveles alcanzados sobre la dirección.....	42
Figura 10 Niveles alcanzados sobre el control.....	43
Figura 11 Niveles alcanzados sobre el gobierno abierto.....	44
Figura 12. Tengo un alto nivel de competencia en el uso de los programas específicos para mi trabajo.....	45
Figura 13. Estoy capacitado/a para realizar el mantenimiento básico de las herramientas tecnológicas de mi área de trabajo.....	46
Figura 14. Tengo conocimiento del uso de los manuales y procedimientos al momento de resolver un problema.....	47
Figura 15. Tengo conocimiento de las normas, su debido cumplimiento y las consecuencias que generan no cumplirlas.....	48
Figura 16. Para cumplir con los objetivos Institucionales, mantengo relaciones efectivas con mis compañeros.....	50
Figura 17. Participó activamente en las reuniones de equipo y contribuyo con ideas constructivas, con el fin de resolver dificultades de manera oportuna.....	51
Figura 18. Mantengo a mis colegas informados sobre los avances y cambios importantes en el trabajo.....	52
Figura 19. Motivo a los demás y les brindo apoyo para que alcancen sus metas.....	53
Figura 20. Busco opiniones diversas y analizo diferentes perspectivas antes de tomar una decisión importante.....	54
Figura 21. Permanezco calmado/a y objetivo/a cuando surgen conflictos en el trabajo.....	55

Figura 22. Analizo el panorama general antes de definir los objetivos y estrategias en cualquier proyecto.	56
Figura 23. Propongo ideas innovadoras para mejorar procesos en mi área de trabajo, además estas se ajustan a las necesidades y recursos disponibles.	57
Figura 24. Tomo en cuenta diferentes puntos de vista y posibles impactos antes de decidir en situaciones complicadas.....	58
Figura 25. Organizo mi trabajo de manera que los objetivos y plazos sean claros y alcanzables para todos los involucrados.	59
Figura 26. Me esfuerzo en asegurar que mis ideas están alineadas con los objetivos generales de la organización.....	60
Figura 27. Tomo decisiones informadas considerando los pros y contras antes de llegar a una conclusión.	61
Figura 28. Soy coherente entre lo que digo y lo que hago, especialmente en temas que afectan la confianza de los ciudadanos.....	62
Figura 29. Fomento la participación ciudadana en la toma de decisiones que afectan la comunidad.	63
Figura 30. Los objetivos establecidos en el municipio son claros y comprensibles.	64
Figura 31. Las actividades estratégicas que se proponen están alineadas con los objetivos a largo plazo del municipio.	65
Figura 32. Las actividades operativas son realistas y se pueden ejecutar con los recursos disponibles.....	66
Figura 33. Las normas y procedimientos establecidos en el municipio son claras y bien definidas.....	67
Figura 34. El municipio cuenta con una adecuada organización interna a fin de cumplir con las actividades planeadas en el POI.	68
Figura 35. La Administración municipal involucra a los colaboradores en la toma de decisiones importantes.....	69
Figura 36. Se siente motivado en su puesto de trabajo.....	70
Figura 37. Considera que existe una comunicación clara, abierta y efectiva entre gerentes y/o jefes y colaboradores.	71
Figura 38. El liderazgo de los gerentes y/o jefes es eficaz en la gestión de crisis y situaciones de emergencia.	72

Figura 39. Recibimos evaluaciones de desempeño de manera regular que ayudan a mejorar nuestra efectividad laboral.	73
Figura 40. El equipo de dirección (Gerentes) actúa rápidamente para corregir problemas que afectan las actividades en el Municipio.	74
Figura 41. Percibo que hay una rendición de cuentas adecuada en el manejo de los recursos.	75
Figura 42. Las auditorías y revisiones internas se realizan de manera justa y contribuyen a mejorar el uso de los recursos.	76
Figura 43. Se fomenta la participación ciudadana en las decisiones que afecten a la comunidad	77
Figura 44. La dirección actúa de manera transparente, informando sobre decisiones y cambios importantes.	78
Figura 45. Existe una buena colaboración entre el municipio y otras instituciones, lo cual beneficia su trabajo.	79
Figura 46. Diagrama de dispersión de habilidades gerenciales y gestión administrativa.	82

Introducción

La gestión administrativa y el desarrollo de habilidades gerenciales son fundamentales en el funcionamiento eficiente y efectivo de los municipios. Además, debido a que existe distintas complejidades de las demandas de los ciudadanos, desafíos económicos y sociales, los gerentes y el personal en general del municipio deben contar con competencias idóneas que ayuden a tomar mejores decisiones estratégicas, a fin de optimizar recursos y asegurar la calidad de atención y empatía.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2018), se evidencia que la limitada formación en competencias directivas en el sector público genera ineficiencias y retrasos en la administración y la insatisfacción ciudadana. De manera complementaria la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2021) señala que el fortalecimiento de capacidades gerenciales en los servidores públicos contribuye a la modernización del aparato estatal y a la mejora en la prestación de servicios a la ciudadanía.

Por otro lado, en el contexto nacional de acuerdo a la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2020) y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2019) han señalado, a través diversos informes de gestión pública y estudios sobre administración municipal en el Perú, la necesidad de fortalecer las competencias gerenciales en este sector como un pilar clave para mejorar la eficiencia y el cumplimiento de objetivos organizacionales

El interés de realizar la presente investigación, por lo aprendido en la maestría y desde mi experiencia laborando en la Municipalidad distrital de Samuel Pastor de Camaná he observado que existe atrasos para alcanzar los objetivos señalados en el plan estratégico institucional 2024, pues los colaboradores presentan limitaciones en cuanto a las habilidades gerenciales, lo que dificulta la toma de decisiones, la coordinación entre áreas, la comunicación efectiva y el liderazgo dentro de la organización. Esta problemática afecta directamente a los ciudadanos contribuyentes que demandan servicios oportunos y de calidad. A demás, Se logró identificar que los factores que podrían estar originando esta situación se encuentran en la rotación constante de personal,

inexistencia de capacitación continua y la debilidad en los sistemas de gestión institucional. Estas deficiencias generan efectos como baja productividad, retrasos en la ejecución de actividades, insatisfacción de los usuarios y una percepción negativa de la gestión pública.

En ese sentido, *en la Municipalidad Distrital de Samuel Pastor- Camaná año 2024, los servidores públicos no presentan habilidades gerenciales para conducir los procesos de la gestión administrativa porque no cumplen con los objetivos institucionales.*

Además, el presente estudio se justifica académicamente porque se enfoca en revisar y analizar cómo las habilidades gerenciales y la gestión administrativa en el Municipio Samuel Pastor son importantes para una mejor gestión. Además, al realizar la investigación se pretende profundizar los conocimientos teóricos sobre las variables de estudio el cual será importante para la academia.

Se justifica en el aspecto económico-social, porque con el estudio se ofrecerá una mirada integral del problema identificado y al brindar información valiosa sobre las habilidades gerenciales dentro de la institución y si estas influyen en la gestión administrativa, en ese sentido el alcalde podrá tomar decisiones estratégicas que ayuden a mejorar las habilidades de los servidores públicos y con ello logrará optimizar los recursos económicos otorgados al Municipio, dado que habrá un mejor manejo de los recursos y se logran realizar mayores obras a beneficio de la sociedad es decir los la comunidad se encontrarán más satisfecha con la gestión de actual alcalde.

Se justifica en el aspecto ético, porque se realizará respetando los criterios de veracidad de la información y se realizará con el consentimiento de la institución, para así tener un mejor alcance sobre recolección de información.

Ante la problemática es necesario plantearse como interrogante general: ¿De qué manera las habilidades gerenciales de los servidores públicos se relacionan con la gestión Administrativa en la municipalidad Distrital de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024? Asimismo, para complementar el estudio se plantearán las siguientes interrogantes específicas:

¿Cuál es el nivel en el que se encuentra las habilidades gerenciales de los servidores públicos en la municipalidad distrital de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024?

¿Cuál es el nivel en que se encuentra la gestión administrativa en la Municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024?

¿Cómo las habilidades técnicas de los servidores públicos se relacionan con la gestión administrativa en la municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024?

¿De qué manera las habilidades humanas de los servidores públicos se relacionan con la gestión administrativa en la municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024?

¿Cómo las habilidades conceptuales de los servidores públicos se relacionan con la gestión administrativa en la municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024?

¿Cómo las habilidades éticas de los servidores públicos se relacionan con la gestión administrativa en la municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024?

El presente estudio está conformado por tres capítulos principales:

El capítulo I, presenta el marco teórico, donde se abordan los antecedentes y las bases teóricas de las variables estudiadas.

Capítulo II, se considera la metodología, donde se aborda el tipo de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos considerados, y los procedimientos para la recopilación de información.

Capítulo III, referido a los resultados del estudio y a la discusión de los mismos. Finalmente se presentará las conclusiones recomendaciones

Hipótesis

Dado que habilidades gerenciales constituyen un conjunto de capacidades técnicas, humanas, conceptuales y éticas y que en el municipio no se estén cumpliendo estas capacidades debido la falta de cumplimiento de objetivos institucionales, inexistencia de capacitación, la constante rotación de personal, la debilidad en los sistemas de gestión institucional y la falta de toma de decisión éticas y que la gestión administrativa requiere una adecuada planificación, organización, dirección, control y aplicación de principios de gobierno abierto para alcanzar los objetivos institucionales, es probable que las habilidades gerenciales de los servidores públicos se relacionen significativamente con la gestión administrativa en la municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024.

Objetivos

Objetivo general

Identificar la relación entre las habilidades Gerenciales de los servidores públicos y la Gestión Administrativa en la Municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024.

Objetivos específicos.

Identificar el nivel de habilidades gerenciales de los servidores públicos en la Municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024.

Determinar el nivel de la gestión administrativa de los servidores públicos en la Municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024.

Determinar la relación entre las habilidades técnicas de los servidores públicos y la Gestión administrativa en la Municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024.

Demostrar la relación entre las habilidades Humanas de los servidores públicos y la Gestión administrativa en la Municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024.

Identificar la relación entre las habilidades Conceptuales de los servidores públicos y la Gestión administrativa en la Municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024.

Definir la relación entre las habilidades éticas de los servidores públicos y la gestión administrativa en la Municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Bases teóricas

1.1. La gestión pública

La gestión pública busca satisfacer las necesidades de la ciudadanía mediante el uso eficiente de los recursos, la coordinación entre instituciones y la evaluación permanente de los resultados obtenidos. En este sentido, Lynn (2020) argumenta que una gestión pública moderna se caracteriza por adaptarse a los cambios y orientarse al cumplimiento de sus objetivos asimismo debe ser transparente. Por su parte, Peters y Pierre (2019) enfatizan que la gestión pública es un proceso que integra varios aspectos como la formulación de políticas, la toma de decisiones y la supervisión de los servicios públicos, además se debe resaltar que la eficacia de estas dependen de la administración y la capacidad de respuesta de sus funcionarios ante las demandas de la población.

En una línea similar, Pollitt y Bouckaert (2021) consideran que la gestión pública debe orientarse hacia la innovación y la obtención de resultados, procurando equilibrar la eficiencia en el uso de los recursos con la equidad social y la prestación de servicios públicos de calidad. En ese contexto, la gestión municipal comprende la aplicación de acciones, técnicas y estrategias orientadas a fortalecer la capacidad institucional de los gobiernos locales, promoviendo una administración eficiente, responsable y enfocada en el desarrollo económico, social e institucional del territorio (Troya, 2020, como se citó en Ventura, 2022).

1.1.1. Eficiencia y eficacia en la gestión municipal

La eficiencia y la eficacia son objetivos fundamentales en la gestión municipal. Según Osborne (1992), la eficiencia se refiere al uso óptimo de los recursos para así maximizar la producción de servicios, mientras que la eficacia se refiere al grado en que los objetivos se alcanzan y las necesidades de la comunidad se satisfacen. Por otro lado, para Robbins y Coulter (2018), la *eficacia* se relaciona con el grado de logro de los objetivos de una organización y mide qué tan idóneos son los objetivos institucionales y hasta qué punto logra alcanzarlos mientras que la *eficiencia* se refiere a la optimización en el uso de recursos. Bajo estas perspectivas la eficacia mide el éxito en alcanzar metas, y la eficiencia mide cómo se utilizan los recursos para llegar a esas metas.

1.2. El buen gobierno

El buen gobierno constituye un principio fundamental de la gestión pública, orientado a garantizar que las decisiones y acciones de las instituciones públicas se desarrollen en beneficio de la ciudadanía. Su finalidad es promover el bienestar colectivo mediante una administración transparente, eficiente, responsable y comprometida con el desarrollo sostenible. En este sentido, Arraiza (2019) sostiene que el buen gobierno debe orientarse al logro del bien común, buscando una sociedad segura, próspera y equitativa. Para ello, se debe contar con una gestión efectiva, eficiente y eficaz, profesional y competente y ligada con el liderazgo, la visión estratégica, la imparcialidad en el uso de los recursos públicos, con el propósito de evitar prácticas discrecionales y fortalecer la confianza ciudadana.

En una perspectiva complementaria, Aguilera y Cuervo (2019) señalan que el buen gobierno se caracteriza por la capacidad de adoptar decisiones inclusivas y responsables, priorizando el interés general sobre los intereses particulares. Asimismo, destacan que la aplicación de principios de buen gobierno contribuye a prevenir la corrupción, fortalecer la rendición de cuentas y promover políticas públicas que respondan de manera efectiva a las necesidades de la población.

En conjunto, ambas posturas coinciden en que el buen gobierno trasciende la administración eficiente de los recursos públicos, al incorporar principios éticos, transparencia, participación ciudadana y responsabilidad en la toma de decisiones. Estos elementos permiten fortalecer la legitimidad institucional y mejorar la calidad de los servicios públicos.

1.3. Habilidades

Según Madrigal (2009), Son las capacidades adquirida mediante el aprendizaje, las cuales les permiten alcanzar los resultados esperados de manera eficiente, optimizando el tiempo, los recursos y la seguridad durante su ejecución.

1.4. Habilidades gerenciales

Según Koontz (2020), hacen referencia al conjunto de habilidades y conocimientos que un individuo debe tener para llevar a cabo la administración en algún contexto esta puede ser llevada por un emprendedor, gerente o director de una institución,

asimismo es importante gestionarlas de la mejor manera con el fin de que la administración sea más efectiva dentro de la organización.

Para Madrigal (2009), Las habilidades directivas también consideradas como habilidades gerenciales, son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza y efectividad. Cuando se hace referencia a las habilidades de manera general, estas se encuentran vinculadas a una tarea e implican un entorno, y se demuestra en la realización de las tareas con eficacia. Asimismo, considera que las habilidades directivas se aprenden, se enseñan y se desarrollan mediante capacitación en cursos, talleres o especialidades. Entonces se concluye que las habilidades se cultivan y se educan.

En la misma línea, Griffin y Van (2016) señalan que las habilidades gerenciales son actitudes que los gerentes desempeñar en relación a sus funciones que van desde resolver un problema, el cómo liderarlo y a su vez aplicar conocimientos idóneos, además de analizar situaciones problemáticas, para poder tomar decisiones a fin de obtener los resultados esperados por la organización.

En conjunto, las definiciones revisadas permiten comprender que las habilidades gerenciales constituyen un conjunto de competencias técnicas, humanas y conceptuales que pueden desarrollarse mediante la formación y la experiencia, siendo fundamentales para ejercer un liderazgo efectivo, optimizar la gestión organizacional y favorecer el logro de los objetivos institucionales.

1.4.1. Indicadores de las habilidades gerenciales

Habilidades técnicas. Según Koontz (2020) señala que las habilidades técnicas se refieren al dominio de conocimientos especializados y a la experiencia práctica requerida para aplicar procedimientos, técnicas y herramientas específicas relacionadas con un área de trabajo o especialidad. Estas se adquieren mediante la experiencia, en la academia o durante la vida profesional. Es decir, las habilidades técnicas son el conocimiento específico que requiere un trabajo y la aplicación de técnicas necesarias para realizarlo competentemente. Los gerentes de primera línea generalmente manejan colaboradores que utilizan herramientas y técnicas para manufacturar los productos de la organización o para brindar servicio a los clientes, por lo que estas habilidades suelen ser muy importantes. De manera complementaria Robbins y Coulter (2018) señalan que los colaboradores que posean estas habilidades y sean excepcionales suelen ascender a

puestos de liderazgo. Por otra parte, López et al. (2019) consideran que las principales características de las habilidades técnicas son: el adecuado uso de la tecnología, conocimiento tanto de los equipos y como las herramientas, manejo de manuales y procedimientos, así como conocimiento y cumplimiento de normas.

En ese sentido, según Madrigal (2018), las habilidades técnicas son la capacidad de utilizar los recursos para desarrollar tareas específicas que permitan afrontar problemas que surjan en cualquier momento. Para lograrlo, es necesario poseer experiencia en una profesión o campo por ejemplo en ingeniería, administración, medicina, etc.

Habilidades humanas. Koontz (2020) señala que son la capacidad que se tiene para interactuar con las personas. Los gerentes, empresario o directivo interactúan y colaboran con sus empleados; otros tienen que interactuar con proveedores asimismo con sus clientes. Para trabajar, guiar, persuadir y/o motivar a otras personas sin importar su rango, género, edad o condición, solo se debe pensar en la consecución de los objetivos organizacionales. Estas habilidades son necesarias para el desarrollo de relaciones personales y son fundamentales en todos los niveles jerárquicos porque fomentan relaciones positivas entre los líderes y los trabajadores, lo que conduce a un ambiente laboral positivo y a una mejor productividad y durabilidad de las empresas, de manera complementaria Robbins y Coulter (2018) consideran que es la capacidad de trabajar correctamente de manera individual o en equipo. Se considera que todos los gerentes trabajan con personas por lo que estas habilidades son cruciales en la gestión administrativa. Los gerentes que tienen buenas habilidades humanas logran que sus empleados den lo mejor de sí mismos. Y por lo tanto ellos son capaces de comunicarse efectivamente, motivar, dirigir y generar confianza y entusiasmo. Por otro lado, según López et al. (2019), los indicadores que logran medir las habilidades humanas son: mantener relaciones efectivas, trabajar en equipo, comunicación efectiva, liderazgo, toma de decisiones y manejo de conflicto. Por su parte Madrigal (2009) considera que estas habilidades se dividen en: habilidades interpersonales y habilidades sociales. En primer lugar, habilidades interpersonales son habilidades para interactuar con otras personas y trabajar en equipo, en colaboración, con cortesía y cooperación para así alcanzar objetivos compartidos. En segundo lugar, las habilidades sociales son aquellas acciones de uno con los otros y de los demás con uno, esta interacción se da con la convivencia. Y cuando un gerente entiende y tiene habilidades sociales maneja una conducta de intercambio con resultados óptimos, tanto para él como para sus colaboradores.

Las habilidades conceptuales. Koontz (2020) argumenta que estas habilidades también se le conoce como habilidades estratégicas o intelectuales y se relacionan con el desarrollo de ideas, la creación de nuevos conceptos, la comprensión de relaciones abstractas y la resolución creativa de problemas. Estas ayudan a desarrollar una forma de pensar efectiva y al mismo tiempo, una forma de ver las organizaciones como un engranaje que debe funcionar perfectamente. Por lo que estas habilidades tienen una orientación estratégica en las nociones de administración modernas porque permiten la percepción del entorno y la creación de nuevos modelos administrativos y organizacionales, así como estrategias para el mejoramiento integral. Bajo una misma perspectiva Robbins y Coulter (2018) consideran que las habilidades conceptuales son aquellas que los gerentes o directivos utilizan para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. A través de estas habilidades permiten comprender la relación entre diversas subáreas y visualizan cómo encajan en la organización en un entorno general. Es decir, los directivos ven a la organización como un todo. Asimismo, López et al. (2019) mencionan que los gerentes que poseen estas habilidades tienen una mentalidad estratégica, poseen un espíritu creativo e innovador, pueden manejar las complejidades, tienen la capacidad organizativa y de estructura.

Madrigal (2009), concuerda con lo antes mencionado pues refiere que las habilidades conceptuales contemplan la organización como un todo. Ello integra destrezas para coordinar e interpretar las ideas. En consecuencia, analiza, predice, planifica en cuenta el contexto interno y externo de la institución; dichas habilidades permiten comprender la complejidad de la institución en su conjunto.

Habilidades éticas. Dentro del conjunto de habilidades gerenciales, las habilidades éticas adquieren especial relevancia en el sector público, debido a que orientan la conducta de los servidores públicos hacia el cumplimiento de principios como la integridad, la transparencia y la responsabilidad. Estas habilidades comprenden la capacidad de actuar conforme a valores morales, tomar decisiones responsables y promover comportamientos éticos dentro de la organización. En este sentido, Brown et al. (2005) sostienen que el liderazgo ético constituye una de sus principales manifestaciones, al reflejar conductas moralmente apropiadas tanto en las acciones personales como en las relaciones interpersonales, además de fomentar dichos comportamientos entre los colaboradores. De manera complementaria, Treviño et al.

(2000) afirman que los líderes éticos ejercen influencia sobre el comportamiento organizacional al convertirse en modelos de conducta y promover una cultura sustentada en valores compartidos. En conjunto, estos aportes permiten comprender que las habilidades éticas constituyen una competencia gerencial indispensable para fortalecer una gestión pública transparente, responsable y orientada al bien común.

1.5. Administración

Según Koontz (2020), administrar es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Mientras que para Robbins y Coulter (2018), administrar implica coordinar e integrar actividades para alcanzar de manera eficiente y efectiva los objetivos organizacionales.

1.6. Gestión administrativa

Robbins y Coulter (2018) sostienen que el proceso administrativo o la gestión administrativa son aquellas funciones coordinadas de manera eficientemente y eficaz en el trabajo. Las cuales son: planeación, organización, dirección y control.

1.6.1. Indicadores de la gestión administrativa

Planeación. Según Robbins y Coulter (2018), la planeación define objetivos, establece estrategia y desarrolla planes para lograr una integración y coordinación de las tareas. De manera complementaria Ventura (2022) argumenta que la planificación se entiende como un proceso que facilita la proyección de escenarios futuros y permite identificar los diversos factores que pueden restringir el funcionamiento operativo de una organización y que el proceso de establecer los estándares de lo que se debe hacer y los métodos para lograr los objetivos organizacionales. Bajo esta perspectiva el autor considera que sus indicadores son: el planteamiento de objetivos, propuesta de actividades estratégicas y planteamiento de actividades operativas. Asimismo, Chiavenato (2019) concuerda con la posición de Ventura (2022) en que la planeación es mirar con atención, estar atento y realizar una evaluación del futuro para así diseñar un programa de acción y aprovisionarse de recursos adecuados.

En ese sentido, la planeación en la gestión municipal es importante porque implica desarrollar diferentes planes dentro de la institución como por ejemplo planes

estratégicos, planes operativos que deben de funcionar a corto y largo plazo para así satisfacer a la comunidad. Estos planes hacen referencia a los planes de desarrollo urbano, de infraestructura y de desarrollo económico entre otros.

Organización. Para Robbins y Coulter (2018), la organización se define como las actividades a realizar, quién las realizará, cómo las agrupará, a quién se le debe reportar y quién tomará las decisiones y cuando se organiza. Los gerentes y/o administradores son responsables de coordinar y organizar el trabajo para lograr los objetivos de la organización. Según Ventura (2022), la organización consiste en analizar las funciones que desempeñan los trabajadores considerando y/o identificando las habilidades, competencias y capacidades de cada trabajador para asignarlos a puestos y responsabilidades que contribuyan al logro de las metas de la institución. Además, considera como subindicadores de la organización: el establecimiento de normas y organización interna. En contraste Chiavenato (2019) afirma que la organización debe establecer una estructura tanto material como social de la empresa. Es decir, debe proporcionar componentes necesarios para lograr el buen funcionamiento de la institución.

Desde esta concepción, la organización es el proceso en donde los gerentes, jefes y supervisores de la Municipalidad deben de realizar las actividades respectivas que permitan llevar a cabo todo lo planeado considerando la estructura administrativa, la cultura organizacional y las políticas institucionales. Por lo que es necesario analizar la creación de departamentos, la asignación de funciones y responsabilidades, y la coordinación entre diferentes unidades administrativas.

Dirección. Según Robbins y Coulter (2018), el trabajo de un gerente consiste en dirigir y coordinar a las personas para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Para ello, debe motivar a sus colaboradores, brindar apoyo en la solución de conflictos e influir positivamente tanto en las personas como en los equipos de trabajo. Asimismo, es importante que seleccione los canales de comunicación más adecuados para transmitir información de manera clara y oportuna. Además, el gerente debe comprender y gestionar el comportamiento de los colaboradores, promoviendo un ambiente de trabajo favorable que contribuya al buen desempeño y al logro de los objetivos organizacionales. El proceso de dirección y gestión consta de diversos aspectos de motivación, formación, orientación y retroalimentación que influyen en las capacidades cognitivas y prácticas de los

asociados de la empresa para que cada uno de ellos pueda coordinar el logro de las metas de la organización. Mientras que para Chiavenato (2019), Consiste en guiar y orientar. su fin es alcanzar un desempeño eficiente de los trabajadores, en beneficio de los intereses de la organización. y se caracteriza por la toma decisiones que se traducen en órdenes generales y específicas.

Asimismo, Ventura (2022) indica que la dirección concede gran importancia a los procesos de dirección, comportamiento y motivación de los trabajadores, para que realicen al máximo sus tareas asegurando así el cumplimiento de la meta. Asimismo, establece como indicadores: la toma de decisiones, motivación, comunicación y capacidad de liderazgo.

Bajo esta perspectiva en la municipalidad la dirección juega un rol fundamental ya que implica el liderazgo que deben de tener los servidores públicos que tienen a cargo personal y que deben asegurar que los tanto el PEI como el POI se cumplan de manera eficiente y eficazmente. Esto incluye la toma de decisiones, la comunicación con los ciudadanos y colaboradores y la motivación al personal para alcanzar los objetivos institucionales.

Control. Según Robbins y Coulter (2018), consiste en realizar un seguimiento, comparar los resultados y aplicar las correcciones necesarias. Una vez establecidas las metas, los objetivos y los planes, así como organizadas las actividades y contratadas, capacitadas y motivadas las personas, es necesario supervisar que todo se desarrolle de acuerdo con lo previsto. De esta manera, los gerentes pueden identificar oportunamente posibles desviaciones, reducir el riesgo de incumplir los objetivos y asegurar que las actividades se realicen de manera adecuada. Por ello, el monitoreo y la evaluación constante del desempeño contribuyen a mejorar los resultados y el desempeño de la organización. Además, indica que el rendimiento real debe ser comparado con los objetivos trazados. Si dichos objetivos no se están logrando, es necesario reajustar el trabajo. Para complementar Ventura (2022) menciona que el control se refiere a las actividades realizadas para identificar y determinar si la organización tiene objetivos, planes de acción, utilización de recursos y esfuerzo de trabajo de acuerdo con los objetivos y objetivos establecidos de la compañía, asimismo menciona que los indicadores son: evaluaciones de desempeño, corrección de problemas, rendición de cuentas y auditorías. competencias, habilidades y capacidades del colaborador donde la

asignación de cada uno de sus roles y funciones se alinean al logro de los objetivos de la entidad. En la misma línea Chiavenato (2019) indica que el control es el último elemento de la gestión administrativa el cual consiste en verificar que todo lo que suceda este de acuerdo a lo planificado y que se cumplan las órdenes y los principios dados. Y que su propósito es detectar las desviaciones para corregirlas y prevenir su recurrencia.

Bajo esta perspectiva se considera que el control es dar seguimiento a todas las actividades previstas para asegurar que los objetivos y metas propuestas en el plan estratégico Institucional se cumplan. Esto incluye hacer una revisión en el presupuesto otorgado, así como auditar las cuentas, también la revisión en la ejecución de proyectos, y sobre todo realizar una evaluación del desempeño de los colaboradores.

Gobierno Abierto. Según Arraiza (2019), el gobierno abierto ha ganado popularidad y se ha consolidado como una oportunidad para cambiar la forma tradicional de gobernar, basándose en aspectos fundamentales como: a) Transparencia y rendición de cuentas; b) Cooperación dentro del gobierno, que permite la creación de nuevas soluciones; y c) Participación, que busca que los ciudadanos participen activamente en la formulación y ejecución de políticas públicas

Transparencia y rendición de cuentas. La **transparencia** consiste en que la información sobre las actividades de las instituciones públicas sea creada y estén a disposición de forma pública, de manera oportuna con el fin de prevenir actos de corrupción al permitir que los ciudadanos conozcan el funcionamiento interno del aparato estatal y el control de los fondos que gestionan.

Mientras que la **rendición de cuentas**. Según Bovens (2007) constituye un sistema que exige a los funcionarios públicos reportar de forma transparente sus acciones y los resultados alcanzados, al tiempo que faculta a la ciudadanía para fiscalizar su gestión. Esto quiere decir, que es un proceso en donde los gobernantes o los servidores públicos comunican, responden y justifican sus actos, la toma de decisiones y sus planes de acción a los ciudadanos.

En ese sentido se puede afirmar que la transparencia y la rendición de cuentas son necesarias para generar confianza en la administración municipal. Ya que esto implica divulgar información relevante y la obligatoriedad de los servidores municipales de explicar sus decisiones y acciones a los ciudadanos (Bovens, 2007)

Cooperación dentro del gobierno. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021), en el marco del gobierno abierto se refiere a la colaboración entre entidades públicas, ciudadanos y otros actores sociales para la co-creación de soluciones innovadoras a problemas públicos, promoviendo la transparencia, la participación y la rendición de cuentas. Este enfoque busca el mejoramiento de las políticas públicas mediante la integración de diversos conocimientos y perspectivas.

Participación ciudadana. Fung (2006) considera que la participación ciudadana es el proceso se lleva a cabo en armonía con el Estado, mediante procesos democráticos que capturan la opinión pública y la transmiten a los niveles gubernamentales correspondientes.

Asimismo, se considera que es fundamental para una gestión municipal eficiente. Porque incluye a los ciudadanos en la toma de decisiones y la formulación de políticas públicas. Esto se puede lograr mediante consultas públicas, debates comunitarios y encuestas

1.7. Las habilidades gerenciales en la gestión administrativa

Las habilidades gerenciales desempeñan un papel fundamental en la gestión administrativa, debido a que influyen directamente en la capacidad de los directivos para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización. En este sentido, Vera y Vegas (2021) sostienen que en un puesto directivo las habilidades gerenciales constituyen los factores diferenciadores tanto de eficacia como de ejecución, por lo que es fundamental un trabajo personal para poder desarrollarlas. Y su esencia radica en que determina el rendimiento laboral de los gerentes y ello repercute en la gestión administrativa, por otro lado, tener buenas habilidades permite desarrollar una actitud de líder el cual tiene como objetivo influir en los demás y en su desempeño, para así poder alcanzar los objetivos organizacionales.

En una perspectiva complementaria, Popescu et al. (2020) señalan que el éxito de la gestión no depende únicamente del conocimiento y la experiencia del directivo, sino también del dominio de habilidades gerenciales que le permitan desarrollar procesos administrativos eficientes y alcanzar mejores resultados organizacionales.

Asimismo, es necesario mencionar que los directivos son actores determinantes en las organizaciones, ya que logran generar situaciones positivas para los colaboradores,

además pueden calificar el trabajo con precisión y promover la mejora de la productividad.

Por otro lado, Reyes (2016) afirma que cuando el gerente consigue estos buenos resultados, sus colaboradores, son más fructíferos, por lo que, es fundamental comprobar cuáles son las habilidades que describen al gerente y como estas pueden influir en la gestión administrativa

En conjunto, los aportes revisados permiten afirmar que las habilidades gerenciales constituyen un factor estratégico para el éxito de la gestión administrativa, ya que fortalecen el liderazgo, mejoran la toma de decisiones y contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

2. Análisis de antecedentes investigativos

2.1. Antecedentes internacionales.

A nivel internacional, Popescu et al. (2020) desarrollaron el estudio denominado *The Role of Managerial Skills in the Sustainable Development of SMEs in Mehedinți County, Romania*, cuyo objetivo fue analizar el papel de las habilidades gerenciales en el desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas de la región de Mehedinți, Rumanía. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo y descriptivo y empleó la encuesta como técnica de recolección de información, mediante cuestionarios aplicados a 280 empresarios que habían creado y gestionaban PYMES en dicha región. Los autores analizaron tres dimensiones de las habilidades gerenciales: autoconocimiento, inteligencia emocional y habilidades interpersonales. Los resultados evidenciaron niveles adecuados de inteligencia emocional y habilidades interpersonales; sin embargo, se identificó un bajo nivel de autoconocimiento, considerado una posible limitación para el desarrollo sostenible de las empresas. Asimismo, se observó que las habilidades interpersonales mostraban una tendencia favorable conforme aumentaba la experiencia de los gerentes en el trabajo con otras personas. Los autores concluyeron que las habilidades gerenciales constituyen un factor relevante para la sostenibilidad empresarial, especialmente por su contribución a la comunicación, las relaciones interpersonales y la capacidad para enfrentar situaciones de incertidumbre. En así que, propusieron incorporar la evaluación de las habilidades gerenciales en los programas de apoyo y financiamiento dirigidos a las PYMES, con el propósito de mejorar la efectividad de estas iniciativas y contribuir al desarrollo sostenible de las empresas.

Chávez (2022) en su estudio titulado “La Gestión Administrativa y su incidencia en el Desarrollo Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cumandá”, Tesis de Grado, presentada a la Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador, en el que tuvo por objetivo Determinar la incidencia de la gestión administrativa en el desarrollo organizacional, y comentó que la gestión en la organización, es un hecho dinámico, y resulta cada vez más complejo debido a los avances en la tecnología, he ahí, perfeccionar la gestión administrativa constituye un aspecto esencial, ya que presenta un enfoque sistémico basado en la articulación coherente de acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos institucionales. En cuanto a la metodología usó un método hipotético-deductivo, de tipo bibliográfica y de campo, no experimental, su muestra fueron 21 trabajadores del municipio, la técnica que utilizó fue la observación, la entrevista y la encuesta. mientras que los instrumentos fueron una guía de preguntas y un cuestionario, sobre los hallazgos obtuvo un Chi-cuadrado de Pearson de 0,037, por lo que concluye que la gestión administrativa ejerce incidencia sobre el desarrollo organizacional, y que es esencial aplicar propuestas estratégicas para el crecimiento y desarrollo de la institución.

2.2. Antecedentes nacionales

Meléndez (2023) en su estudio titulado *Habilidades gerenciales y gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Satipo, 2022*, presentado como tesis para optar el título profesional en la Universidad Peruana Los Andes (Huancayo), tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa. Para ello, desarrolló una investigación básica, con enfoque cuantitativo, nivel correlacional, no experimental y corte transversal. Su muestra fueron 113 colaboradores de la municipalidad. Asimismo, empleó la encuesta como técnica de recolección de datos y el cuestionario como instrumento. Los resultados evidenciaron una correlación positiva moderada entre las variables ($Rho = 0,635$; $p = 0,000$), por lo que el autor concluyó que existe una relación estadísticamente significativa entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa. Finalmente, recomendó que los funcionarios municipales implementen un plan de desarrollo orientado a fortalecer las competencias del personal mediante programas de capacitación continua, con el propósito de mejorar sus habilidades gerenciales y, en consecuencia, optimizar la gestión administra

Calle (2022) en su estudio titulado *“Habilidades gerenciales y gestión administrativa en una municipalidad provincial de Lambayeque”*, Tesis de Maestría, presentada a la Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, en el que planteo como objetivo determinar la relación entre las variables, para lograrlo aplicó una investigación básica, no experimental, de enfoque cuantitativo y nivel correlacional, la técnica fue la encuesta apoyado de un cuestionario la misma que aplico a 80 personas. Además, como resultado obtuvo un rho de 0,962 y un sig. De 0.000 entre las variables de estudio, también un rho de 0,646 entre las habilidades técnicas y la gestión administrativa, mientras que entre las habilidades conceptuales y la gestión administrativa el autor obtuvo un rho de 0,528 y entre las habilidades humanas y gestión administrativa un Rho de 0,778. Por lo que llega a la conclusión que existe una correlación positiva muy alta entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa, mientras que sus indicadores y la gestión administrativa se encuentran en una relación positiva moderada y alta. Finalmente, El autor enfatiza la importancia de que el municipio valore las propuestas dirigidas a fortalecer las capacidades de los servidores públicos, dado que su implementación contribuiría al desarrollo de una administración más eficiente y eficaz en beneficio de la ciudadanía.

Mendives (2022) realizó la investigación titulada *Habilidades gerenciales y gestión administrativa de los trabajadores del área de abastecimiento de una entidad pública – Lima, 2022*, cuyo objetivo fue determinar la relación existente entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa en el área de abastecimiento de una entidad pública de Lima. La investigación fue de tipo básico, con enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo constituida por 60 trabajadores del área de abastecimiento, a quienes se aplicaron cuestionarios mediante Google Forms. Los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos y su confiabilidad fue determinada mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Entre los principales resultados se encontró que el 80 % de los trabajadores calificó las habilidades gerenciales en un nivel alto, mientras que el 60 % consideró que la gestión administrativa se encontraba en un nivel alto. Asimismo, se obtuvo un coeficiente de correlación de $r = 0.778$, evidenciando una relación positiva y sustancial entre las variables estudiadas. La autora concluyó que existe una relación significativa y positiva entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa, lo que evidencia que un mayor desarrollo de las competencias gerenciales se encuentra asociado con mejores niveles de gestión administrativa. El aporte de esta investigación radica en proporcionar

evidencia empírica en una entidad pública peruana y demostrar la importancia de fortalecer las habilidades gerenciales como un elemento relacionado con el adecuado desarrollo de los procesos administrativos, especialmente en áreas vinculadas con el abastecimiento.

Quispe (2022) en su trabajo titulado *“Competencias Gerenciales y Gestión Administrativa en la Municipalidad de Villa Rica, 2021”*, Tesis de Maestría, presentada a la Universidad Cesar Vallejo, Lima, cuyo objetivo fue determinar la relación existente entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa en la municipalidad. La investigación fue de básica, con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo-correlacional y no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 80 servidores de las diferentes áreas de la Municipalidad de Villa Rica, a quienes se aplicaron cuestionarios mediante la técnica de la encuesta. Los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos y presentaron una adecuada confiabilidad, con coeficientes alfa de Cronbach de 0.871 para competencias gerenciales y 0.822 para gestión administrativa. Entre los principales resultados, se encontró una relación positiva y significativa entre ambas variables, obteniéndose un coeficiente Rho = 0.730 y un nivel de significancia menor a 0.05. Este resultado evidencia que un mayor desarrollo de las competencias gerenciales se relaciona con mejores niveles de gestión administrativa en la entidad estudiada. El autor concluyó que existe una relación positiva de grado regular entre las variables. Además, destaca la importancia de competencias como la comunicación organizacional, el trabajo en equipo y la toma de decisiones para favorecer una adecuada gestión administrativa.

Saavedra (2020) en su estudio titulado *“Gestión Administrativa y habilidades gerenciales en la gerencia territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020”*, Tesis de Grado, presentada a la Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, en donde consideró como objetivo general, determinar la relación entre las variables de estudio, para lo cual contó con una metodología aplicada, no experimental, correlacional. Por otro lado, la técnica fue una encuesta y el instrumento un cuestionario, la muestra estuvo conformada por 28 trabajadores, el cual, de la recolección de dato obtuvo como resultado un Rho de 0,717, por lo que, concluyó que existe una relación significativa y positiva entre el control de la gestión administrativa y las habilidades gerenciales. El aporte de esta investigación radica en proporcionar evidencia empírica en el contexto de la administración pública peruana,

demostrando la importancia de las habilidades gerenciales en el desarrollo de los procesos administrativos, particularmente en las actividades relacionadas con el control. Asimismo, constituye un antecedente relevante para comprender cómo el desarrollo de las competencias gerenciales puede relacionarse con una mejor gestión de las actividades institucionales. Finalmente, Saavedra considera que es necesario capacitar a los funcionarios, así como implementar talleres que creen y refuercen las habilidades gerenciales de los funcionarios públicos.

2.3. Antecedentes locales

Zúñiga y Zúñiga (2022) en su estudio titulado “*Las habilidades gerenciales y la inteligencia emocional en los colaboradores de la empresa Sedapar S.A., Arequipa, 2022*”, Tesis de grado, presentada a la Universidad Cesar Vallejo; en donde plantearon como objetivo general establecer la conexión que existe entre sus variables de estudio sobre la metodología los autores consideraron un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo, correlacional, de diseño no experimental y corte transversal, la muestra fue de 115 colaboradores de diferentes áreas. Sobre los resultados los autores obtuvieron un Rho de 0.739 entre las variables. Finalmente concluyó que existe una relación positiva significativa, por lo tanto, se concluyó que mientras mejoren las habilidades gerenciales mejorará la inteligencia emocional de los colaboradores.

Cuadros (2021) en su tesis titulada “*Habilidades directivas y gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021*”, Tesis de Grado, Universidad Cesar Vallejo; en donde propuso como objetivo general “determinar la relación existente entre las variables, la metodología fue de tipo aplicada, no experimentales, transversal, el nivel de investigación fue descriptivo y relevante, asimismo fue de carácter fue cuantitativa, la muestra fue de 50 jefes de todas las áreas de la municipalidad a los que se les aplicó una encuesta apoyado de un cuestionario. Por otro lado, para demostrar la hipótesis el autor realizó una correlación de Pearson el cual obtuvo un 0,978 y un sig. De 0,00. Por lo que concluye que se existe una relación positiva alta entre la variable habilidades directivas y la variable gestión del cambio organizacional por lo que aseveró que a medida que los jefes de área alcancen un mayor desarrollo de las habilidades directivas, también lograron mejorar la gestión del cambio organizacional, por lo que considera que es necesario implementar un programa de gestión del cambio organizacional para así construir una visión compartida por todo el personal.

Valdez y Valencia (2021) en su estudio sobre “*Gestión del capital humano y habilidades gerenciales de una municipalidad, Arequipa 2021*”, Tesis de Grado, presentada a la Universidad Cesar Vallejo; en el que plantearon como objetivo “determinar la relación de la gestión del capital humano en las habilidades gerenciales en una municipalidad, Arequipa 2021” y para lograrlo usaron una metodología de tipo aplicado, de diseño que no requirió de la experimentación, de nivel descriptivo correlacional. Por otro lado, la muestra estuvo conformada por 104 colaboradores a los que se les aplicó una encuesta y de la recolección de los datos el autor obtuvo un rho de 0,145 y un sig. 0,143, por lo que concluyó que no existe una correlación significativa entre las variables ya que el valor p es menor al sig. 0, 143, finalmente sugieren que el municipio debe de realizar una investigación para conocer los factores relevantes respecto a las habilidades de gestión para así mejorar las habilidades de los servidores.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

1. Tipo y Nivel de Investigación.

1.1. Tipo de investigación

Será no experimental de tipo básica, dado que no se manipuló ninguna de las variables con el propósito de analizar la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa en el contexto municipal. Según Hernández et al. (2023), la investigación básica es aquella que tiene por objetivo producir conocimiento y/o teorías y la investigación no experimental describe fenómenos tal como se presentan sin manipulación de ninguna de las variables.

1.2. Nivel de investigación

La presente investigación es de nivel descriptivo ya que se indaga sobre las variables de estudio y porque permite caracterizar el comportamiento de las variables mediante sus indicadores y sub-indicadores. Por otro lado, es correlacional porque se tiene la intención de identificar si existe relación. Según Hernández et al. (2023), los estudios de nivel correlacional tienen finalidad determinar el grado de relación entre variables sin establecer causalidad.

2. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación

La técnica será la encuesta tanto para la variable habilidades gerenciales como para la gestión administrativa.

Asimismo, el instrumento que se utilizará es el cuestionario estructurado con 18 items para la variable habilidades gerenciales y 16 para gestión administrativa, ambas variables se medirán a través de la escala de Likert con una calificación del 1 al 5 (casi nunca, nunca, a veces, casi siempre y siempre).

Tabla 1.*Coherencia entre variables, indicadores, subindicadores, técnica, instrumento e ítems.*

Variables	Indicadores	Sub-Indicadores	Ítems	Preguntas
Variable 1 Habilidades Gerenciales	Habilidades técnicas	uso de la tecnología	1	Tengo un alto nivel de competencia en el uso de los programas específicos para mi trabajo
		conocimiento de los equipos y herramientas	2	Estoy capacitado/a para realizar el mantenimiento básico de las herramientas tecnológicas de mi área de trabajo
		uso de manuales y procedimientos	3	Tengo conocimiento del uso de los manuales y procedimientos al momento de resolver un problema
		conocimiento y cumplimiento de normas	4	Tengo conocimiento de las normas, su debido cumplimiento y las consecuencias que generan no cumplirlas
	Habilidades humanas	mantener relaciones efectivas,	5	Para cumplir con los objetivos Institucionales, mantengo relaciones efectivas con mis compañeros
		trabajar en equipo	6	Participó activamente en las reuniones de equipo y contribuyo con ideas constructivas, con el fin de resolver dificultades de manera oportuna

			Comunico mis ideas de manera clara y concisa a mis compañeros de trabajo
comunicación efectiva	7		Mantengo a mis colegas informados sobre los avances y cambios importantes en el trabajo.
Liderazgo	8		Motivo a los demás y les brindo apoyo para que alcancen sus metas
Toma de decisiones	9		Busco opiniones diversas y analizo diferentes perspectivas antes de tomar una decisión importante
manejo de conflicto	10		Permanezco calmado/a y objetivo/a cuando surgen conflictos en el trabajo.
Habilidades conceptuales	11	mentalidad y planificación estratégica	Analizo el panorama general antes de definir los objetivos y estrategias en cualquier proyecto.
innovador y creativo	12		Propongo ideas innovadoras para mejorar procesos en mi área de trabajo, además estas se ajustan a las necesidades y recursos disponibles.
manejar las complejidades	13		Tomo en cuenta diferentes puntos de vista y posibles impactos antes de decidir en situaciones complicadas.
capacidad de organizar y estructurar	14		Organizo mi trabajo de manera que los objetivos y plazos sean claros y

				alcanzables para todos los involucrados.
		formulación de ideas	15	Me esfuerzo en asegurar que mis ideas están alineadas con los objetivos generales de la organización.
		Uso del buen juicio	16	Tomo decisiones informadas considerando los pros y contras antes de llegar a una conclusión.
	Habilidades éticas	Integridad y honestidad,	17	Soy coherente entre lo que digo y lo que hago, especialmente en temas que afectan la confianza de los ciudadanos
		Responsabilidad social	18	Fomento la participación ciudadana en la toma de decisiones que afectan la comunidad
Variable 2	Gestión Administrativa	Planificación		
		Planteamiento de objetivo	19	Los objetivos establecidos en el municipio son claros y comprensibles
		Propuesta de actividades estratégicas	20	Las actividades estratégicas que se proponen están alineadas con los objetivos a largo plazo del municipio.
		Planteamiento de actividades operativas	21	Las actividades operativas son realistas y se pueden ejecutar con los recursos disponibles.

Organización	Establece normas	22	Las normas y procedimientos establecidos en el municipio son claras y bien definidas. El municipio cuenta con una adecuada organización
	organización interna	23	interna a fin de cumplir con las actividades planeadas en el POI La Administración municipal involucra a los colaboradores en la toma de decisiones importantes
	Toma de decisiones	24	
Dirección	Motivación	25	Se siente motivado en su puesto de trabajo Considera que existe una comunicación clara, abierta y efectiva entre gerentes y/o jefes y colaboradores
	Comunicación	26	El liderazgo de los gerentes y/o jefes es eficaz en la gestión de crisis y situaciones de emergencia.
	Capacidad de liderazgo	27	Recibimos evaluaciones de desempeño de manera regular que ayudan a mejorar nuestra efectividad laboral.
	Evaluaciones de desempeño	28	El equipo de dirección (Gerentes) actúa rápidamente para corregir problemas que afectan las actividades en el Municipio.
Control	Corrección de problemas	29	
	Rendición de cuentas	30	Percibo que hay una rendición de cuentas

			adecuada en el manejo de los recursos.
			Las auditorías y revisiones internas se realizan de
	Auditorías	31	manera justa y contribuyen a mejorar el uso de los recursos.
Gobierno abierto	Participación ciudadana	32	Se fomenta la participación ciudadana en las decisiones que afecten a la comunidad
	Transparencia	33	La dirección actúa de manera transparente, informando sobre decisiones y cambios importantes.
	Colaboración	34	Existe una buena colaboración entre el municipio y otras instituciones, lo cual beneficia su trabajo.

Nota. Elaboración propia con base en López, Parra y Rubio (2019) y Ventura (2022).

3. Campo de verificación

3.1. Ubicación espacial

La investigación se realizará en la Municipalidad distrital de Samuel Pastor, ubicada en Jr. La Pampa N° 308. Distrito: Samuel Pastor. Provincia de Camaná, Región de Arequipa.

3.2. Ubicación temporal

El estudio se realizará entre el mes de mayo y diciembre del año 2024 y enero del 2025.

3.3. Unidad de estudio

La unidad de análisis coincide con la unidad de observación, ya que la información será recolectada directamente de cada servidor público mediante un instrumento de recolección de datos. Asimismo, la unidad de estudio está constituida por

cada servidor público administrativo de la Municipalidad Distrital de Samuel Pastor, independientemente de su condición laboral, ya sea nombrado o contratado, de género femenino o masculino, con edades comprendidas entre los 20 y 60 años y con formación profesional.

La población de estudio está conformada por un total de 55 colaboradores del área administrativa, distribuidos de la siguiente manera: 30 colaboradores contratados bajo el régimen CAS 1057, 6 trabajadores bajo el régimen laboral 276, 16 trabajadores nombrados y 4 colaboradores considerados personal de confianza, el cual pertenecen a 14 colaboradores de gerencia y 41 colaboradores administrativos.

a. Población. Es el conjunto total personas, elementos o unidades de análisis que tienen características similares y sobre los cuales se desea realizar la investigación

En el presente estudio, y De acuerdo con la información proporcionada por la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad, la población está conformada por 55 servidores públicos entre personal de gerencia y administrativos contratados y nombrados.

b. Muestra. Es un subconjunto que representa a la población, y su selección permite obtener información suficiente para realizar inferencias y generalizar los resultados al conjunto total de la población

Se empleará un muestreo censal, considerando como muestra la totalidad de la población es decir 55 servidores públicos (Hernández et al. 2023)

4. Estrategia de recolección de datos.

Para la recolección de datos se tomará en cuenta los siguientes pasos:

- Autorización por parte del Municipio para realizar la encuesta.
- La encuesta será validada por juicio de expertos.
- Se aplicará una encuesta piloto al 20% de la muestra, asimismo se les hará llegar a los colaboradores en enlace para el llenado.
- Con la recolección de datos, se aplicará el alfa de Cronbach a fin de comprobar su fiabilidad.
- Finalmente, la encuesta será aplicada al total de la muestra, y el análisis de datos será mediante el programa estadístico SPSS. V.27.

5. Validación y confiabilidad de los instrumentos

La validación de los instrumentos se realizará a través de juicio de expertos quienes completaran la ficha de validación dando un puntaje valorativo y en porcentaje; considerando los aspectos de claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y conveniencia. Asimismo, la fiabilidad se realizará a través del alfa de Cronbach con apoyo del software estadístico SPSS versión 27.

Tabla 2

Validación del instrumento.

Nro	Apellidos y Nombres	Calificación	Valoración Cuantitativa	Porcentaje
01	Malca Chávez Yuliana Carolina	Aplicable	17	86%
02	Paredes Velazco Renato	Aplicable	18	90%
03	Tupayachi Sotomayor Jhony	Aplicable	17	87 %

Nota: Elaboración propia

Tabla 3

Fiabilidad de los instrumentos.

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Habilidades gerenciales	0.8973	18
Gestión administrativa	0.9448	16

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. La tabla 3 muestra que la fiabilidad del instrumento para habilidades gerenciales es de 0.8973 y para gestión administrativa es de 0.9448, en ese sentido se afirma que ambas presentan un nivel de confiabilidad alto, ya que los coeficientes son mayores a 0.80, lo que indica una adecuada consistencia interna del instrumento.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Resultados

Para evidenciar el cumplimiento de los objetivos del presente estudio, se empleará la estadística descriptiva para determinar los niveles de las variables e indicadores de las habilidades gerenciales y de la gestión administrativa. Asimismo, se aplicará la prueba de normalidad, con el propósito de identificar la distribución de los datos y seleccionar la prueba de correlación.

Tabla 4.
Estadísticos descriptivos de las variables

		Habilidades gerenciales	Gestión Administrativa
N	Válido	55	55
	Perdidos	0	0
Media		75,42	53,15
Mediana		78,00	52,00
Moda		83	46
Desviación estándar		8,814	14,672
Mínimo		55	21
Máximo		90	80

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

La tabla 4 muestra el análisis descriptivo de la variable *habilidades gerenciales* el cual presenta una media de **75,42** y una mediana de **78,00** y una moda de 83, lo que indica una tendencia a valores altos es decir una percepción favorable por parte de los servidores públicos. Asimismo, la desviación estándar de **8,814** evidencia una dispersión moderada de los datos. Por otro lado, la variable *gestión administrativa* presenta una media de **53,15** y una mediana de **52,00** y una moda de **46**, reflejando un tendencia moderada o media es decir un nivel promedio en la percepción de los encuestados.

En conjunto, los resultados muestran que las habilidades gerenciales presentan una tendencia más favorable y homogénea, mientras que la gestión administrativa

evidencia una mayor variabilidad en las percepciones de los encuestados. Además, la distribución de ambas variables no presenta sesgos extremos, lo que permite la aplicación de análisis inferenciales posteriores.

Tabla 5.

Estadísticos descriptivos de los indicadores de habilidades gerenciales.

		Habilidades técnicas	Habilidades humanas	Habilidades conceptuales	Habilidades éticas
N	Válido	55	55	55	55
	Perdidos	0	0	0	0
Media		16,00	25,42	25,82	8,18
Mediana		16,00	26,00	26,00	8,00
Moda		15	21 ^a	30	8
Desv. Desviación		2,728	3,468	3,283	1,492
Mínimo		9	16	18	3
Máximo		20	30	30	10

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

La tabla 5 muestra el análisis descriptivo de los indicadores de las habilidades gerenciales y se obtuvo los siguientes resultados. En la dimensión de habilidades técnicas, se obtuvo una media de 16,00, con una mediana de 16,00 y una moda de 15, lo que indica una tendencia central equilibrada. La desviación estándar fue de 2,728, evidenciando una baja dispersión de los datos y, por tanto, respuestas relativamente homogéneas.

Sobre a las habilidades humanas, la media es de 25,42, la mediana de 26,00 y la moda es 21, lo que refleja una tendencia hacia valores altos. La desviación estándar fue de 3,468, lo que significa una dispersión moderada.

En cuanto a las habilidades conceptuales, se obtuvo una media de 25,82, una mediana de 26,00 y una moda de 30, es decir una tendencia hacia valores altos. La desviación estándar fue de 3,283, es decir una dispersión moderada.

Por su parte, la dimensión de habilidades éticas presentó una media de 8,18, una mediana de 8,00 y una moda de 8, mostrando una tendencia central consistente. La desviación estándar fue de 1,492, evidenciando una baja variabilidad en las respuestas.

Los resultados muestran que las habilidades humanas y conceptuales presentan puntajes promedio más altos, por lo que se evidencia que existe un mayor desarrollo percibido en la municipalidad. Asimismo, todos los indicadores muestran una tendencia hacia valores altos y una dispersión entre baja y moderada. Estas características permiten afirmar que los datos son adecuados para la aplicación de análisis inferenciales posteriores.

Tabla 6.

Estadísticos descriptivos de los indicadores de gestión administrativa.

		Planeació n	Organiza ción	Direcci ón	Contr ol	Gobierno abierto
N	Válido	55	55	55	55	55
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		10,67	10,42	12,56	9,55	9,95
Mediana		10,00	10,00	13,00	9,00	9,00
Moda		9	9	11 ^a	9	9
Desv. Desviación		2,951	2,767	4,109	3,327	3,052
Mínimo		3	4	4	3	3
Máximo		15	15	20	15	15

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. La tabla 6 muestra el análisis descriptivo de los indicadores de la variable gestión administrativa. En el indicador de planeación, se obtuvo una media de 10,67, una mediana de 10,00 y una moda de 9, lo que indica una tendencia hacia valores intermedios. La desviación estándar fue de 2,951, evidenciando una dispersión moderada en las respuestas.

Respecto a la organización, se registró una media de 10,42, una mediana de 10,00 y una moda de 9, lo que refleja igualmente una tendencia hacia valores moderados. La desviación estándar fue de 2,767, indicando una dispersión moderada-baja.

En cuanto a la dirección, se obtuvo una media de 12,56, una mediana de 13,00 y una moda de 11, evidenciando los valores promedio más altos entre los indicadores analizados. La desviación estándar fue de 4,109, lo que indica una mayor dispersión en las respuestas.

Por su parte, el indicador de control presentó una media de 9,55, una mediana de 9,00 y una moda de 9, mostrando una tendencia central consistente en niveles moderados. La desviación estándar fue de 3,327, evidenciando una dispersión moderada.

Finalmente, el indicador de gobierno abierto presentó una media de 9,95, una mediana de 9,00 y una moda de 9, reflejando una tendencia hacia valores intermedios. La desviación estándar fue de 3,052, indicando una dispersión moderada.

En relación con los valores mínimos y máximos, todos los indicadores presentan rangos amplios sin evidencias de valores atípicos extremos que distorsionen la distribución de los datos.

En general, los resultados evidencian que la dimensión de ejecución presenta el mayor nivel promedio, lo que sugiere un mejor desempeño percibido en la municipalidad. Por otro lado, los indicadores de planeación, organización, control y gobierno abierto presentan niveles moderados, con una dispersión entre baja y moderada, lo que indica cierta variabilidad en las percepciones de los servidores públicos. Asimismo, las distribuciones no presentan sesgos extremos, lo que permite la aplicación de análisis inferenciales posteriores.

Baremo

Un baremo es un instrumento o escala de referencia que permite evaluar, clasificar e interpretar resultados mediante criterios previamente establecidos. Para realizar la estadística descriptiva se realizó el baremo para medir los niveles alcanzados.

Tabla 7.*Baremos de la variables e indicadores de habilidades gerenciales*

Variable/Dimensión	Bajo	Medio	Alto
Habilidades técnicas	4 – 9	10 – 14	15 – 20
Habilidades humanas	6 – 14	15 – 22	23 – 30
Habilidades conceptuales	6 – 14	15 – 22	23 – 30
Habilidades éticas	2 – 4	5 – 7	8 – 10
Habilidades Gerenciales	18 – 42	43 – 66	67 -90

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.**Tabla 8.***Baremo para Gestión administrativa y sus indicadores*

Variable/Dimensión	Bajo	Medio	Alto
Planeación	3-7	8-11	12-15
Organización	3-7	8-11	12-15
Dirección	4-9	10-14	15-20
Control	3-7	8-11	12-15
Gobierno abierto	3-7	8-11	12-15
Gestión administrativa	16-37	38-59	60-80

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Tabla 9

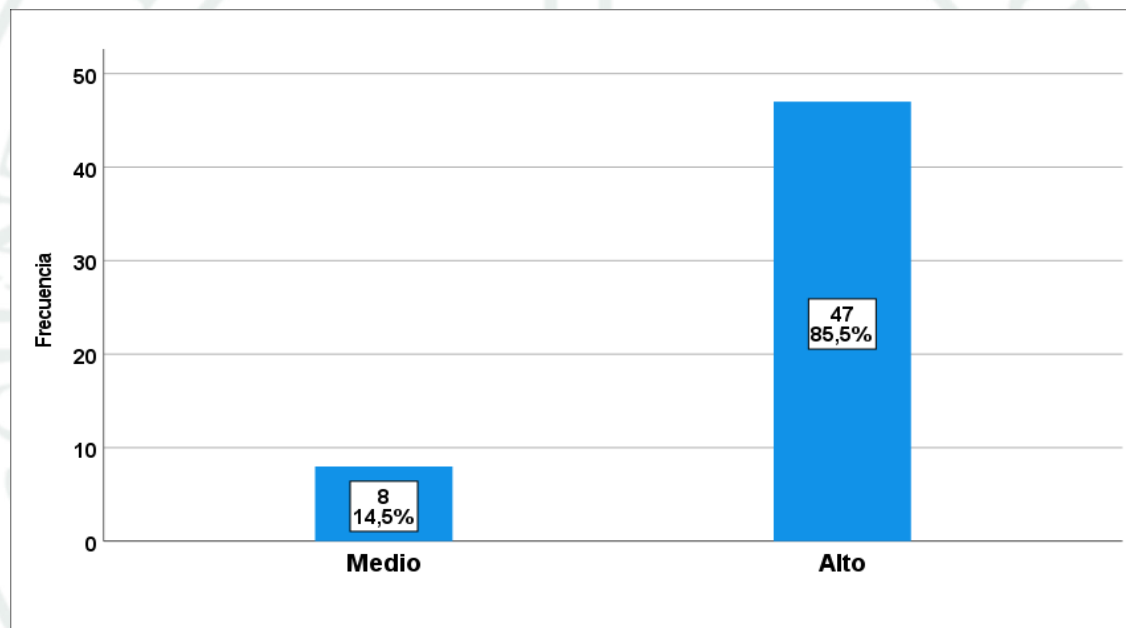
Niveles alcanzados sobre las habilidades Gerenciales.

Nivel	N	%
Medio	8	14,5%
Alto	47	85,5%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la investigación. La clasificación de niveles bajo, medio y alto se realizó conforme al baremo establecido en la investigación (tabla 7).

Figura 1

Niveles alcanzados sobre las habilidades Gerenciales.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. La tabla 9 y/o figura 1 indica que el 85, 5% de los encuestados se encuentra en un nivel alto en cuanto a habilidades gerenciales, mientras que el 14,5% se encuentra en un nivel medio, es así que podemos decir que la mayoría de los colaboradores gestiona de manera óptima sus habilidades gerenciales.

Tabla 10

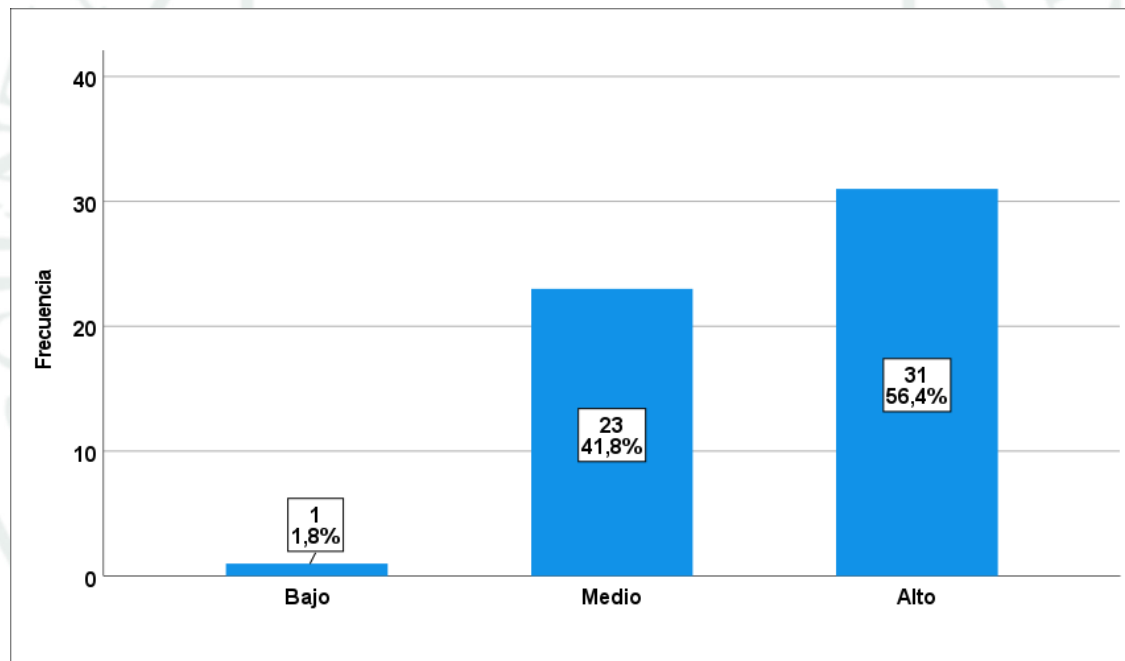
Niveles alcanzados sobre habilidades técnicas.

	N	%
Bajo	1	1,8%
Medio	23	41,8%
Alto	31	56,4%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la investigación. La clasificación de niveles bajo, medio y alto se realizó conforme al baremo establecido en la investigación. (tabla 7).

Figura 2

Niveles alcanzados sobre habilidades técnicas.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Según la tabla 10 y/o figura 2, el 56.4% de los colaboradores se encuentra en un nivel alto en cuanto a habilidades técnicas, por otro lado el 41.8% considera que se encuentra en un nivel medio. Finalmente, el 1.8% se encuentra en un nivel bajo.

Tabla 11

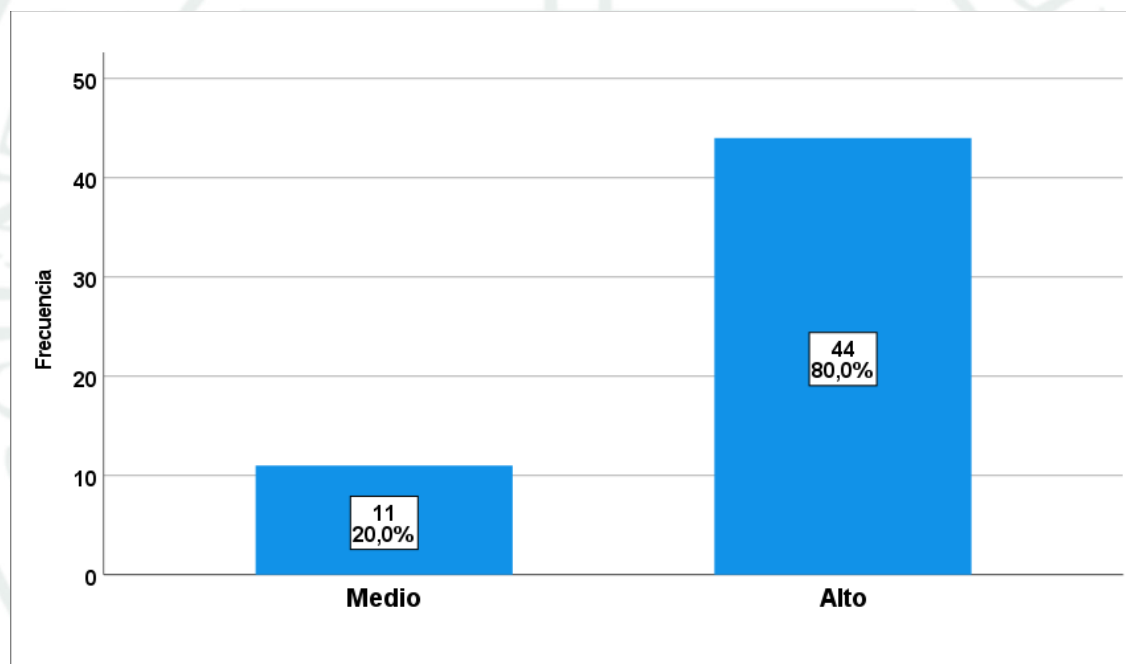
Niveles alcanzados sobre habilidades humanas.

	N	%
Medio	11	20,0%
Alto	44	80,0%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la investigación. La clasificación de niveles bajo, medio y alto se realizó conforme al baremo establecido en la investigación. (tabla 7).

Figura 3

Niveles alcanzados sobre habilidades humanas.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. La tabla 11 y/o figura 3 indica que el 80.0% de los encuestados se encuentra en un nivel alto en cuanto a habilidades humanas, mientras que el 20.0% considera que se encuentra en un nivel medio, es así que se afirma que la mayoría de los colaboradores mantienen relaciones efectivas con sus compañeros, trabajo en equipo, realiza una comunicación efectiva y tiende a tomar decisiones oportunas.

Tabla 12

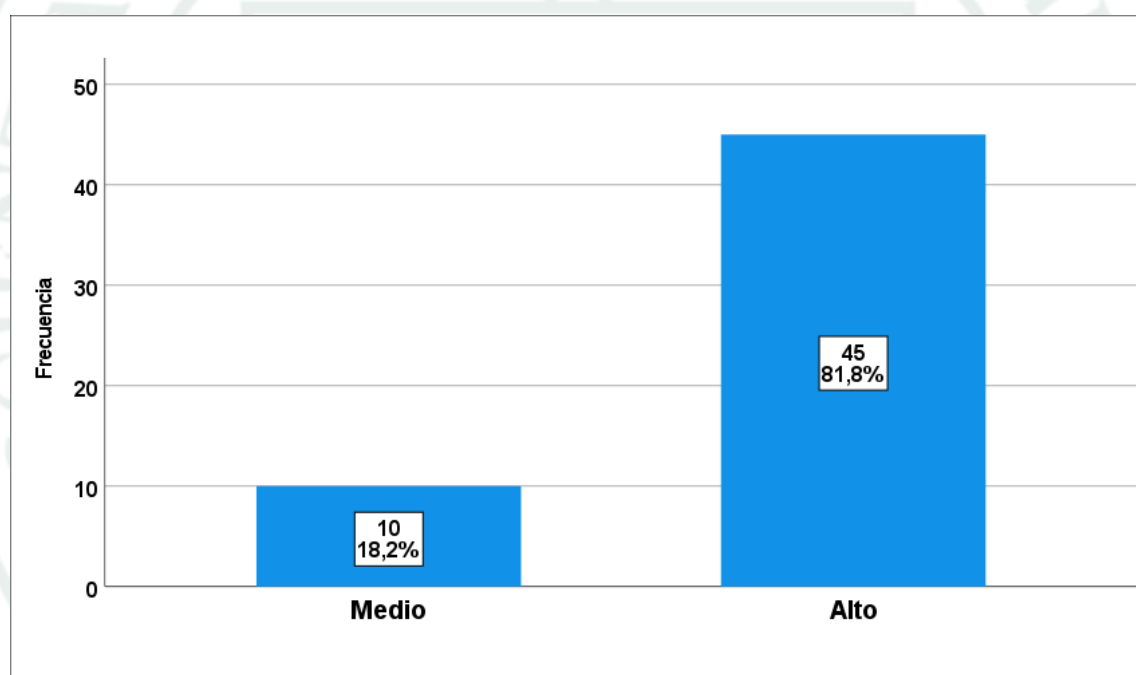
Niveles alcanzados sobre las habilidades conceptuales.

	N	%
Medio	10	18,2%
Alto	45	81,8%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la investigación. La clasificación de niveles bajo, medio y alto se realizó conforme al baremo establecido en la investigación. (tabla 7).

Figura 4

Niveles alcanzados sobre habilidades conceptuales.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. La tabla 12 y/o figura 4, muestran que el 81,8% de los colaboradores tiene la percepción de que habilidades conceptuales se encuentran en un nivel alto, por otro lado el 18,2% de los colaboradores considera que las habilidades conceptuales se encuentran a en un nivel medio, en ese sentido se afirma que casi todos los colaboradores poseen un alto nivel de planificación estratégica, así como una alta capacidad para manejar los casos complejos.

Tabla 13

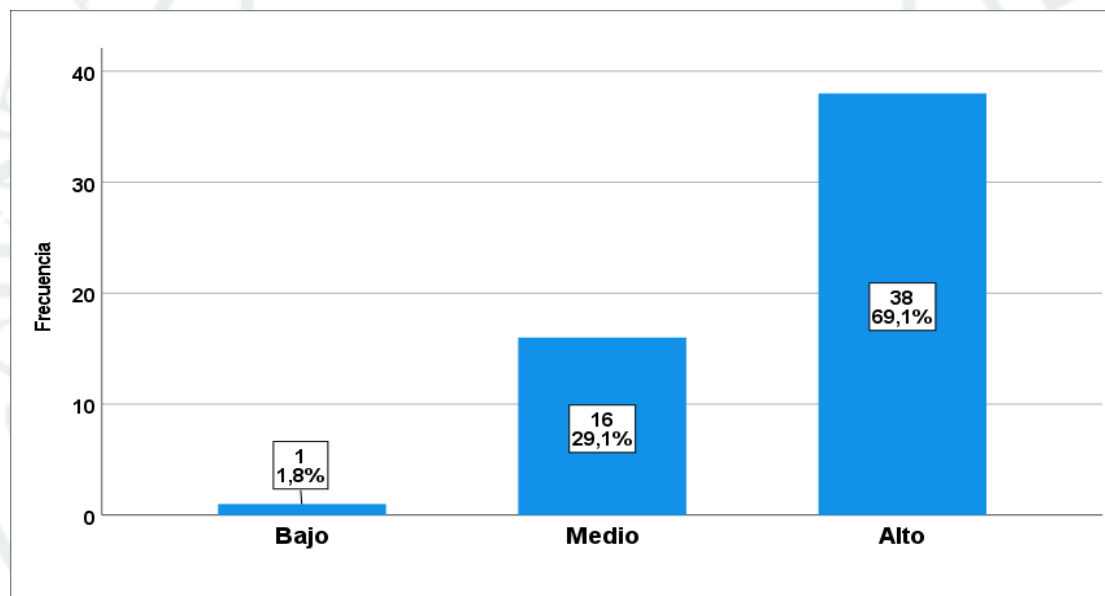
Niveles alcanzados sobre habilidades éticas.

	N	%
Bajo	1	1,8%
Medio	16	29,1%
Alto	38	69,1%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la investigación. La clasificación de niveles bajo, medio y alto se realizó conforme al baremo establecido en la investigación. (tabla 7).

Figura 5

Niveles alcanzados sobre habilidades éticas.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Según la tabla 13 y/o figura 5, el 69.1% de los encuestados considera que sus habilidades éticas se encuentran en un nivel alto, mientras que el 29,1% opina que se encuentran en un nivel medio, sin embargo, con un puntaje mínimo de 1.8% tiene la percepción que sus habilidades éticas se encuentran en un nivel bajo.

Tabla 14

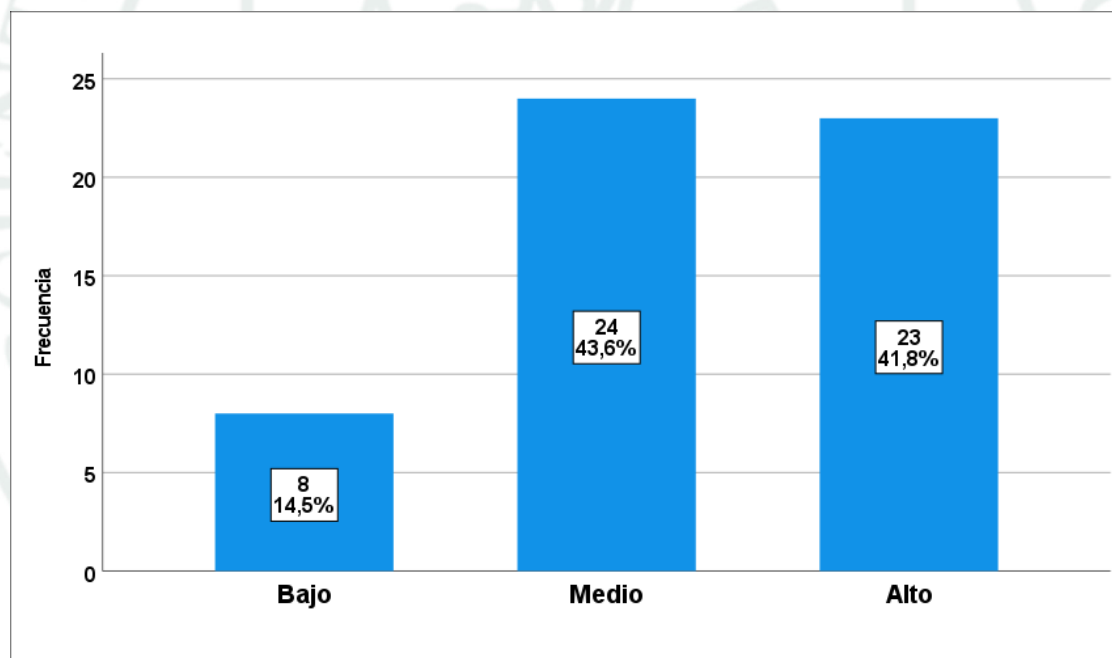
Niveles alcanzados sobre la gestión administrativa.

	N	%
Bajo	8	14,5%
Medio	24	43,6%
Alto	23	41,8%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la investigación. La clasificación de niveles bajo, medio y alto se realizó conforme al baremo establecido en la investigación. (tabla 8).

Figura 6

Niveles alcanzados sobre la gestión administrativa.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. La tabla 14 y/o figura 6, muestran que el 43,6% de los encuestados considera que la gestión administrativa en la Municipalidad Samuel Pastor se encuentra en un nivel medio, seguido de un 41,8% opina que es alta o es buena, mientras que el 14,5% tiene la percepción de que se encuentra en un nivel bajo o que es mala.

Tabla 15

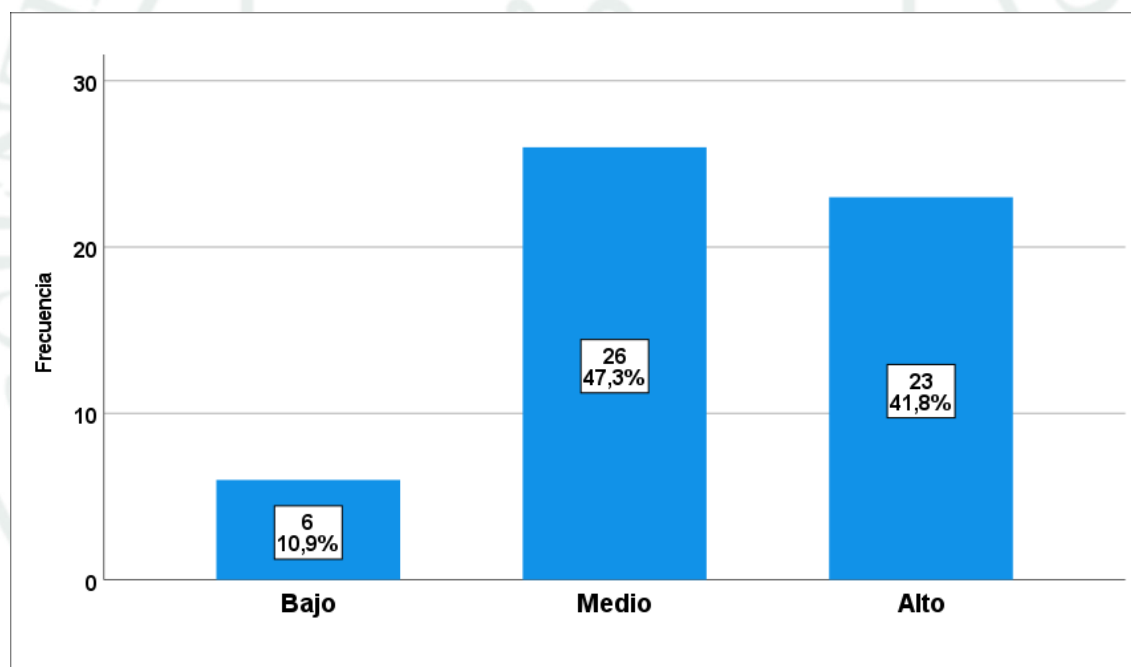
Niveles alcanzados sobre planeación.

	N	%
Bajo	6	10,9%
Medio	26	47,3%
Alto	23	41,8%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la investigación. La clasificación de niveles bajo, medio y alto se realizó conforme al baremo establecido en la investigación. (tabla 8).

Figura 7

Niveles alcanzados sobre la planeación.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. De la tabla 15 y/o figura 7 se observa que el 47.3% de los colaboradores creen que la planeación en el municipio se encuentra en un nivel medio, mientras que el 41.8% tiene la percepción de que es buena o se encuentra en un nivel alto, sin embargo el 10,9% considera que es mala o se encuentra en un nivel bajo.

Tabla 16

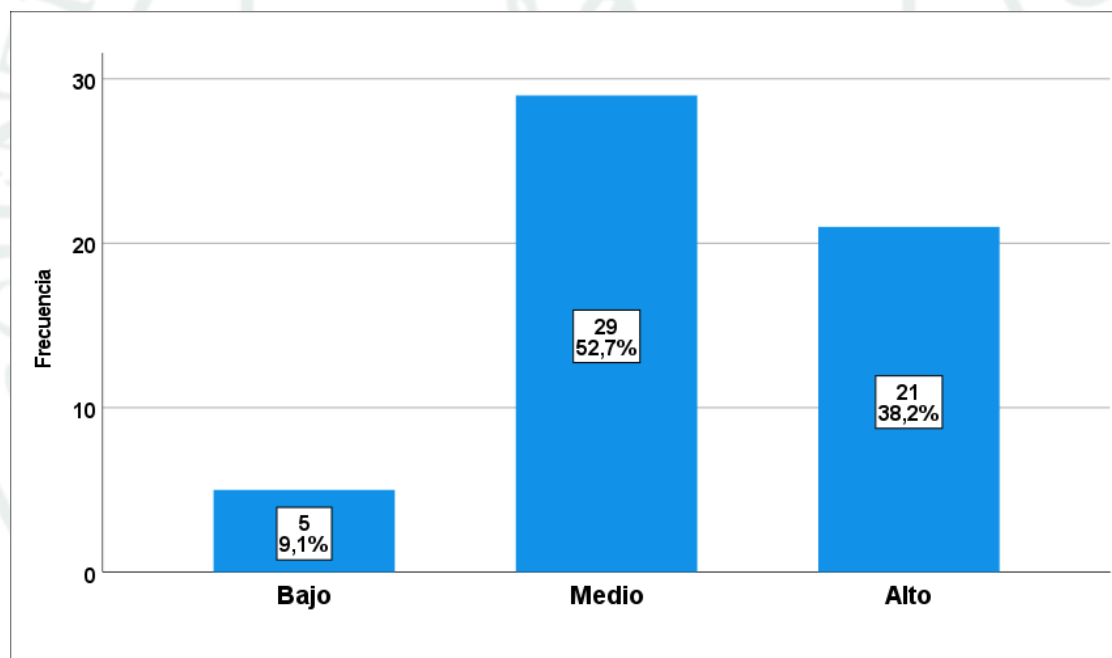
Niveles alcanzados sobre la organización.

	N	%
Bajo	5	9,1%
Medio	29	52,7%
Alto	21	38,2%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la investigación. La clasificación de niveles bajo, medio y alto se realizó conforme al baremo establecido en la investigación. (tabla 8).

Figura 8

Niveles alcanzados sobre la organización.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Según la tabla 16 y/o figura 8, el 52,7% de los colaboradores tiene la percepción de que la organización en el municipio se encuentra en un nivel medio, por otro lado, el 38,2% considera que es alta y el 9,1% opina que la organización se encuentra en un nivel bajo.

Tabla 17

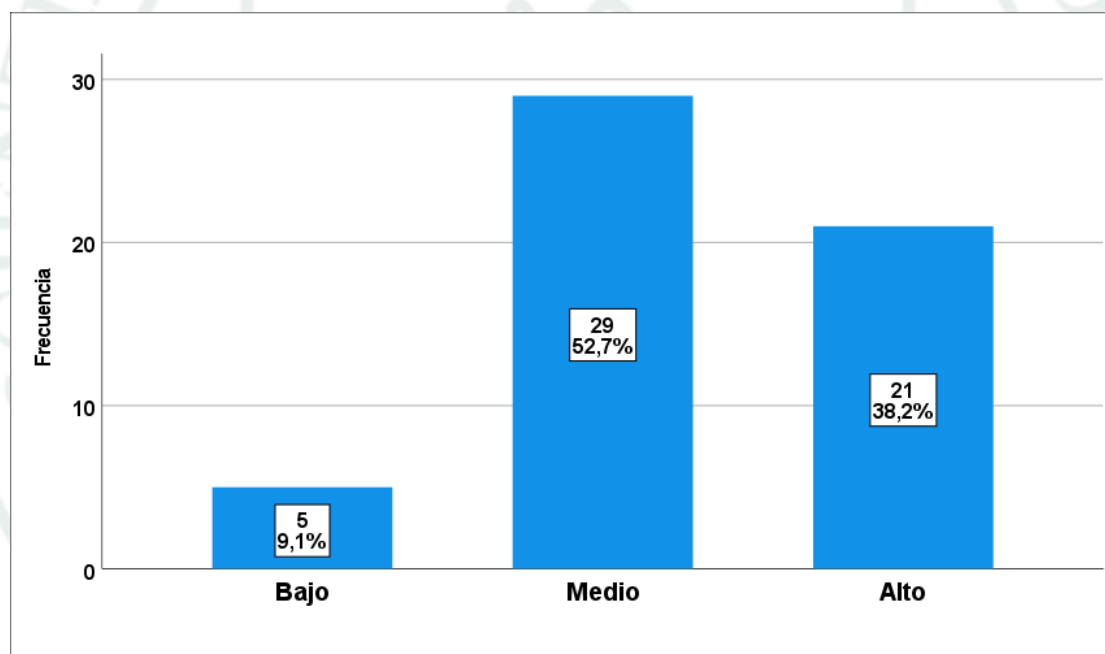
Niveles alcanzados sobre la dirección.

	N	%
Bajo	10	18,2%
Medio	31	56,4%
Alto	14	25,5%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la investigación. La clasificación de niveles bajo, medio y alto se realizó conforme al baremo establecido en la investigación. (tabla 8).

Figura 9

Niveles alcanzados sobre la dirección.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. De la tabla 17 y/o figura 9 se observa que el 52.7% de los encuestados considera que la dirección del Municipio se encuentra en un nivel medio o es regular, por otro lado el 38.2% opina que la dirección se encuentra en un nivel alto o que es buena, sin embargo, con un mínimo de 9,1% cree que se encuentra en un nivel bajo o que es mala.

Tabla 18

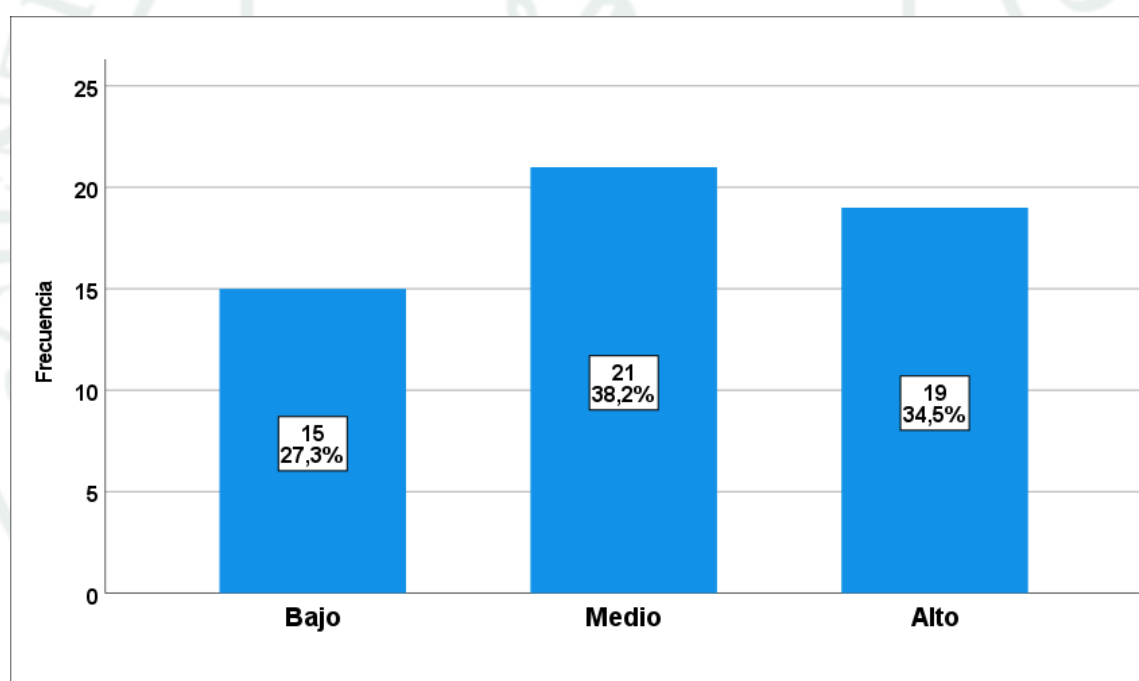
Niveles alcanzados sobre el control.

	N	%
Bajo	15	27,3%
Medio	21	38,2%
Alto	19	34,5%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la investigación. La clasificación de niveles bajo, medio y alto se realizó conforme al baremo establecido en la investigación. (tabla 8).

Figura 10

Niveles alcanzados sobre el control.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Según la tabla 18 y/o figura 10, el 38.2% de los colaboradores considera que el control en el municipio se encuentra en un nivel medio, mientras en el 34,5% opina que es alto, y el 27,3% tiene la percepción de que el control se encuentra en un nivel bajo. Por lo que se puede decir que tanto las evaluaciones de desempeño, la corrección de problemas, la rendición de cuentas y las auditorias se les debe de dar mayor importancia.

Tabla 19

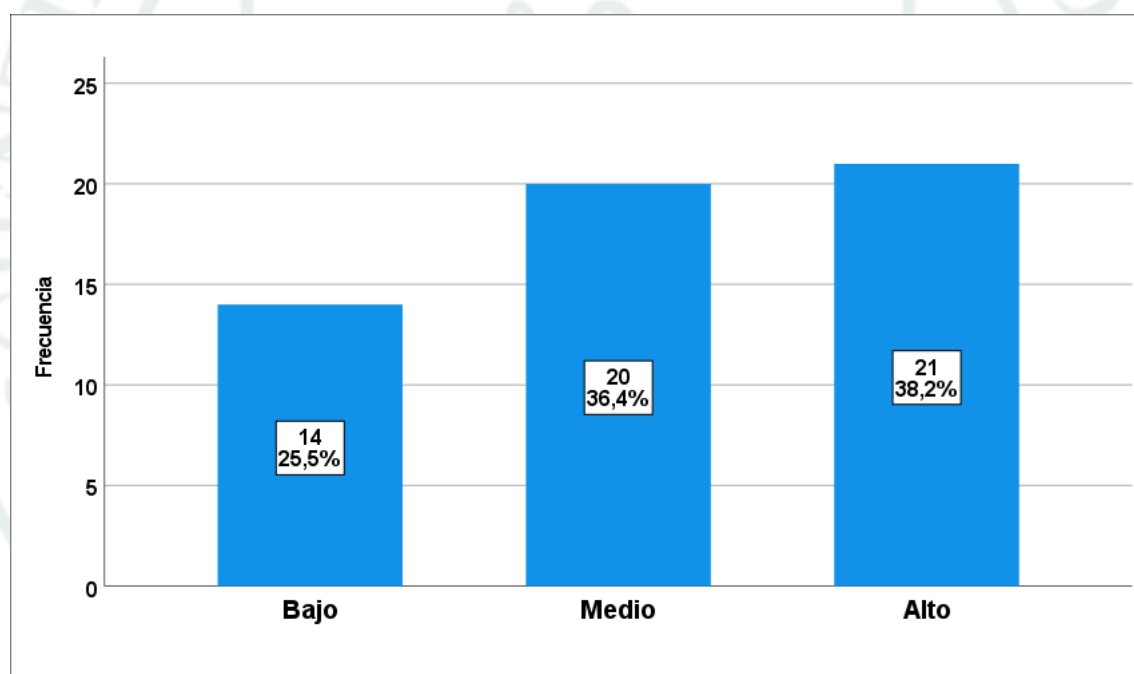
Niveles alcanzados sobre el gobierno abierto.

	N	%
Bajo	14	25,5%
Medio	20	36,4%
Alto	21	38,2%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la investigación. La clasificación de niveles bajo, medio y alto se realizó conforme al baremo establecido en la investigación. (tabla 8).

Figura 11

Niveles alcanzados sobre el gobierno abierto.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. De la tabla 19 y/o figura 11, el 38,2% de los encuestados tiene la percepción de que el fomento de un gobierno abierto se encuentra en un nivel alto, mientras que el 36,4% opina que es medio, finalmente con un 25,5% considera que el fomento de un gobierno abierto se encuentra en un nivel bajo. Por lo que se afirma que faltaría fomentar la participación ciudadana, así como la transparencia y la colaboración con las entidades de interés.

Análisis por pregunta

Tabla 20

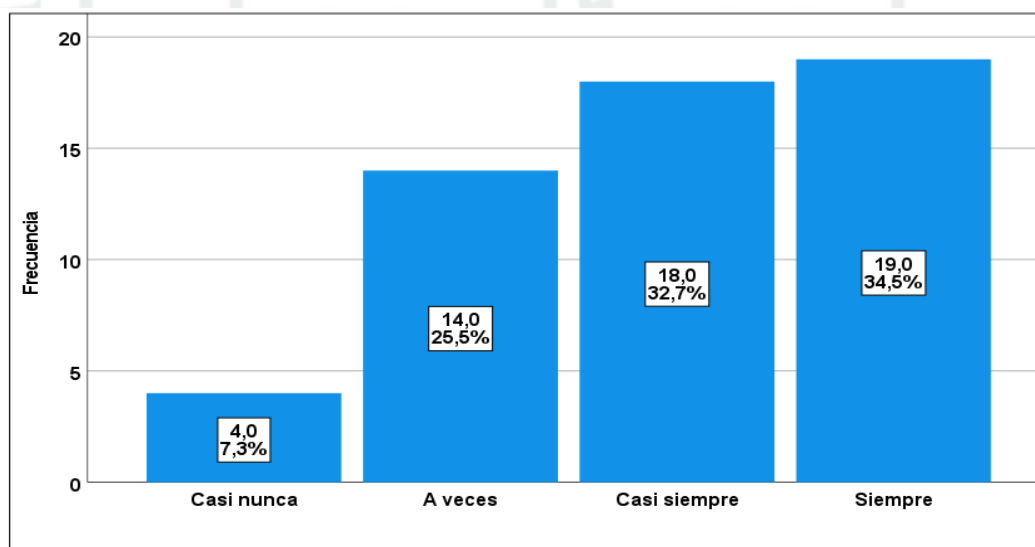
Tengo un alto nivel de competencia en el uso de los programas específicos para mi trabajo.

	N°	Valor	Válido	55
Casi nunca	4	7,3%	Perdidos	0
A veces	14	25,5%	Media	3,95
Casi siempre	18	32,7%	Mediana	4,00
Siempre	19	34,5%	Moda	5
			Desv. Desviación	0.951

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 12.

Tengo un alto nivel de competencia en el uso de los programas específicos para mi trabajo



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. La tabla 20 y/o figura 12 muestran que la mayoría de los trabajadores considera tener un adecuado nivel de competencia en el uso de programas específicos para su trabajo ya que el 34,5% indicó “Siempre” y el 32,7% “Casi siempre”, mientras que solo el 7,3% respondió “Casi nunca”. Por otro lado, la media de 3,95

evidencia una percepción favorable sobre las habilidades tecnológicas del personal. Esto indica que los servidores públicos cuentan con capacidades digitales importantes para desarrollar sus funciones de manera eficiente. Mientras que la mediana de 4 indica que la tendencia central de las respuestas se ubica en “Casi siempre”, mientras que la moda de 5 refleja que la respuesta más frecuente fue “Siempre”. Asimismo, la desviación estándar de 0,951 muestra que existe una dispersión moderada en las respuestas, aunque predomina una percepción positiva sobre las competencias tecnológicas del personal.

Tabla 21.

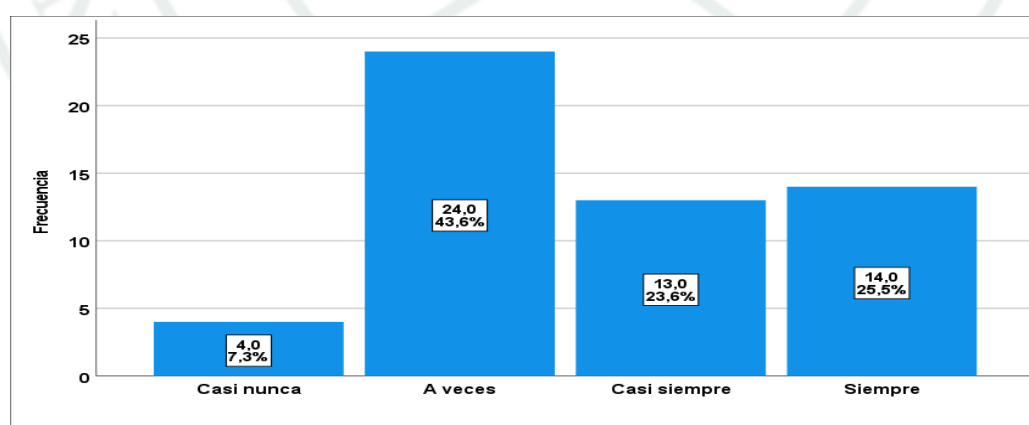
Estoy capacitado/a para realizar el mantenimiento básico de las herramientas tecnológicas de mi área de trabajo

	N	Valor	Válido	55
Casi nunca	4	7,3%	Perdidos	0
A veces	24	43,6%	Media	3,67
Casi siempre	13	23,6%	Mediana	3,00
Siempre	14	25,5%	Moda	3
			Desv. Desviación	0,944

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 13.

Estoy capacitado/a para realizar el mantenimiento básico de las herramientas tecnológicas de mi área de trabajo



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación: Se observa en la tabla 21 y/o figura 13 que existe una percepción moderada respecto a la capacidad para realizar mantenimiento básico de herramientas

tecnológicas ya que el 43,6% respondió “A veces”, mientras que solo el 25,5% señaló “Siempre”. La media de 3,67 refleja que aún existen limitaciones en este aspecto. Esto sugiere la necesidad de fortalecer las capacitaciones técnicas para mejorar la autonomía de los trabajadores frente a problemas tecnológicos básicos, mientras que la mediana y moda de 3 indican que la respuesta predominante fue “A veces”. Por otro lado, la desviación estándar de 0,944 evidencia una variabilidad moderada en las respuestas, lo que demuestra que existen diferencias en el nivel de capacitación tecnológica entre los trabajadores

Tabla 22.

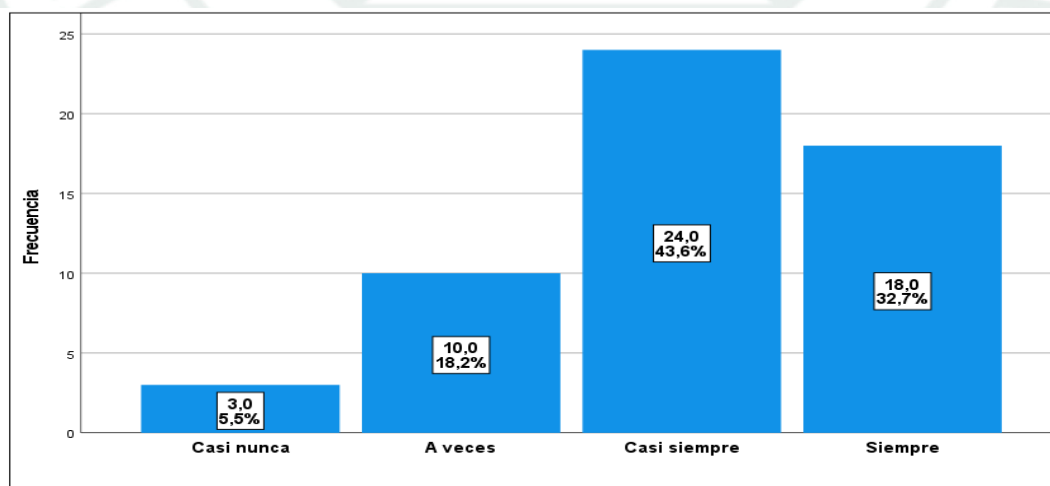
Tengo conocimiento del uso de los manuales y procedimientos al momento de resolver un problema.

	N	%	Válido	55
Casi nunca	3	5,5%	Perdidos	0
A veces	10	18,2%	Media	4.04
Casi siempre	24	43,6%	Mediana	4.00
Siempre	18	32,7%	Moda	4
			Desv. Desviación	0.860

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 14.

Tengo conocimiento del uso de los manuales y procedimientos al momento de resolver un problema.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación: En la tabla 22 y/o figura 14 se observa que los resultados indican que la mayoría de los encuestados conoce el uso de manuales y procedimientos para resolver problemas ya que el 43,6% respondió “Casi siempre” y el 32,7% “Siempre”, mientras que solo el 18,1% y 5% opinaron “A veces” y “Casi nunca” respectivamente. Asimismo, la media de 4,04 refleja una valoración positiva. Esto demuestra que los trabajadores reconocen la importancia de seguir procedimientos establecidos para desarrollar sus actividades de manera adecuada, la mediana de 4 y la moda de 4 indican que la respuesta predominante fue “Casi siempre”. Finalmente, la desviación estándar de 0,860 refleja poca dispersión en las respuestas, evidenciando consenso entre los encuestados.

Tabla 23.

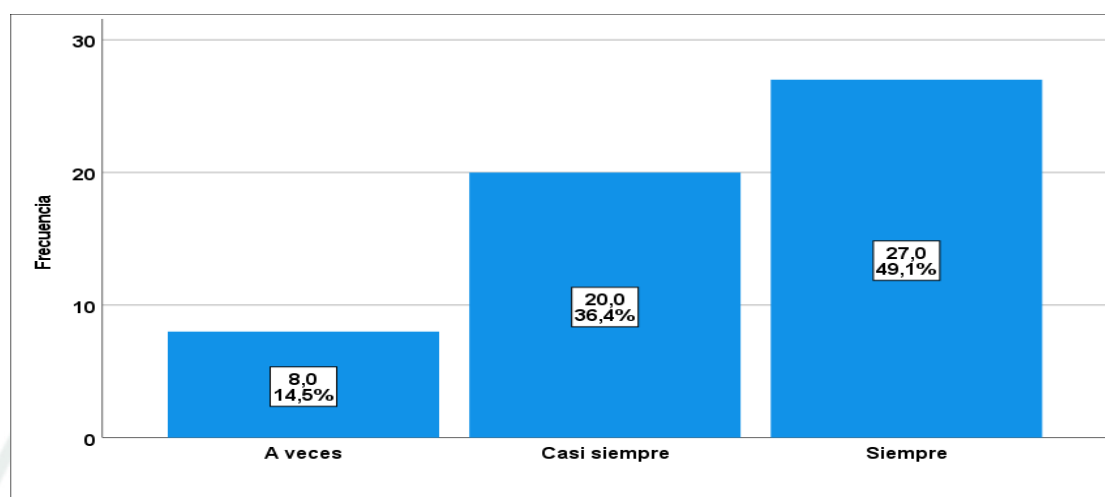
Tengo conocimiento de las normas, su debido cumplimiento y las consecuencias que generan no cumplirlas.

	N	%	Válido	55
A veces	8	14,5%	Perdidos	0
Casi siempre	20	36,4%	Media	4.35
Siempre	27	49,1%	Mediana	4.00
			Moda	5
			Desv. Desviación	0.726

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 15.

Tengo conocimiento de las normas, su debido cumplimiento y las consecuencias que generan no cumplirlas.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación: La tabla 23 y/o figura 15 muestra que la mayor parte de los servidores públicos considera que conoce las normas institucionales y las consecuencias de incumplirlas. Dado que el 49,1% indicó “Siempre” y el 36,4% “Casi siempre”, por otro lado, el 14,5% consideran que solo “A veces” tienen conocimiento de las consecuencias de no cumplir alguna norma. La media de 4,35 evidencia un alto nivel de conocimiento normativo. Esto refleja que existe conciencia sobre la importancia del cumplimiento de las reglas dentro de la municipalidad. A demás, la mediana de 4 señala que la tendencia central se ubica en “Casi siempre”, mientras que la moda de 5 indica que la respuesta más frecuente fue “Siempre”. La desviación estándar de 0,726 evidencia homogeneidad en las respuestas.

Tabla 24.

Para cumplir con los objetivos Institucionales, mantengo relaciones efectivas con mis compañeros

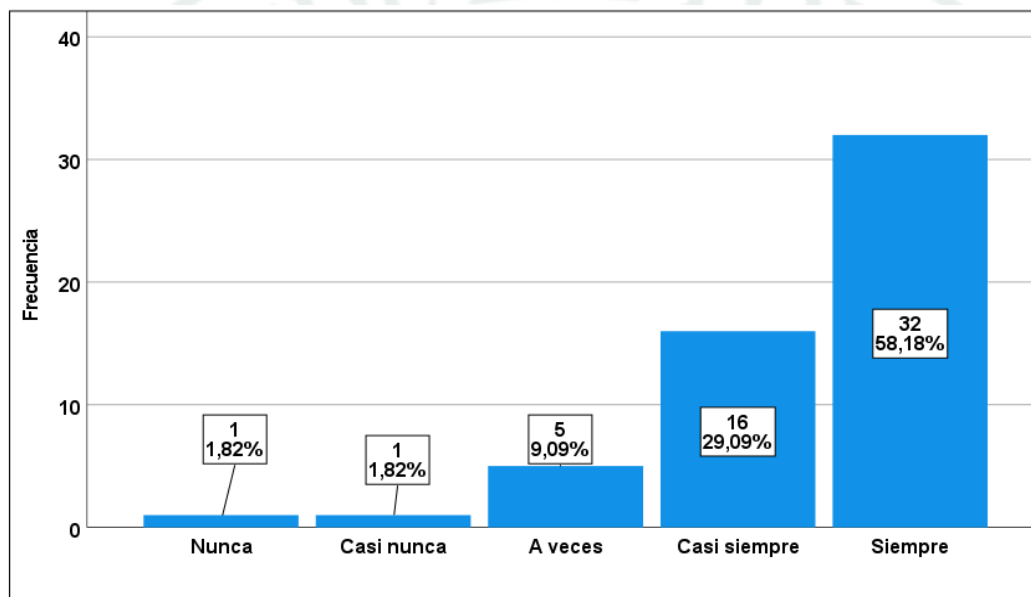
	N	%	Válido	55
Nunca	1	1,8%	Perdidos	0
Casi nunca	1	1,8%	Media	4.40
A veces	5	9,1%	Mediana	5.00

Casi siempre	16	29,1%	Moda	5
Siempre	32	58,2%	Desv. Desviación	0.873

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 16.

Para cumplir con los objetivos Institucionales, mantengo relaciones efectivas con mis compañeros.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación: Los resultados de la tabla 24 y/o figura 16 muestran que predominan relaciones laborales efectivas entre compañeros para cumplir los objetivos institucionales. Pues el 58,2% respondió “Siempre” y el 29,1% “Casi siempre”. La media de 4,40 evidencia un clima favorable de trabajo en equipo y colaboración entre los trabajadores. Asimismo, la mediana y moda de 5 indican que la mayoría de trabajadores considera que “Siempre” mantiene buenas relaciones laborales. Finalmente, la desviación estándar de 0,873 muestra poca variabilidad en las respuestas.

Tabla 25.

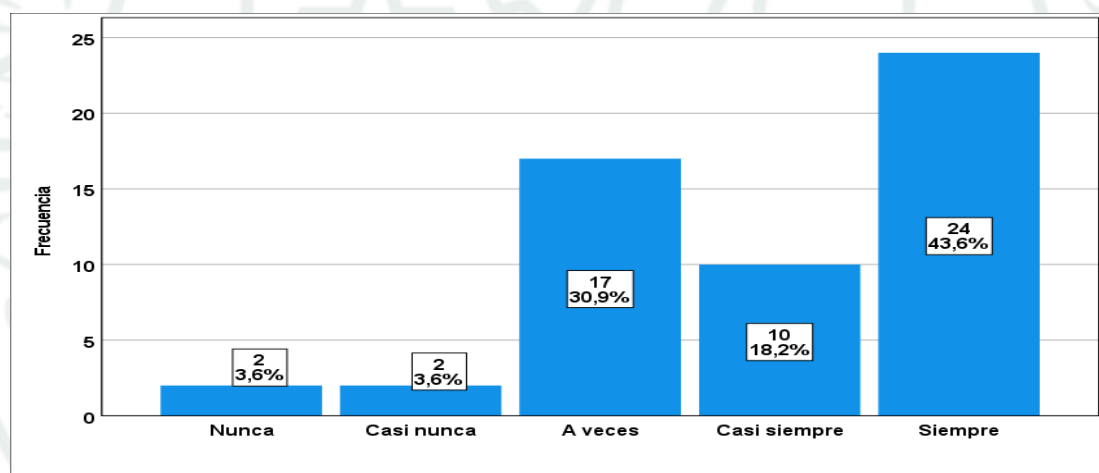
Participó activamente en las reuniones de equipo y contribuyo con ideas constructivas, con el fin de resolver dificultades de manera oportuna

	N	%	Válido	55
Nunca	2	3,6%	Perdidos	0
Casi nunca	2	3,6%	Media	3.95
A veces	17	30,9%	Mediana	4.00
Casi siempre	10	18,2%	Moda	5
Siempre	24	43,6%	Desv. Desviación	1.113

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 17.

Participó activamente en las reuniones de equipo y contribuyo con ideas constructivas, con el fin de resolver dificultades de manera oportuna.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación: La tabla 25 y/o figura 17 evidencian que la mayoría participa activamente en reuniones y aporta ideas para resolver problemas. Dado que el 43,6% indicó “Siempre” y el 30,9% “A veces”. La media de 3,95 refleja una participación aceptable, aunque aún existen trabajadores que participan de forma limitada. Esto indica oportunidades de mejora en la integración y participación grupal. Por otro lado, La mediana de 4 señala que la tendencia central corresponde a “Casi siempre”, mientras que la moda de 5 indica que la respuesta más frecuente fue “Siempre”. Asimismo, la desviación estándar de 1,113 muestra dispersión considerable en las respuestas, evidenciando diferencias en el nivel de participación.

Tabla 26.

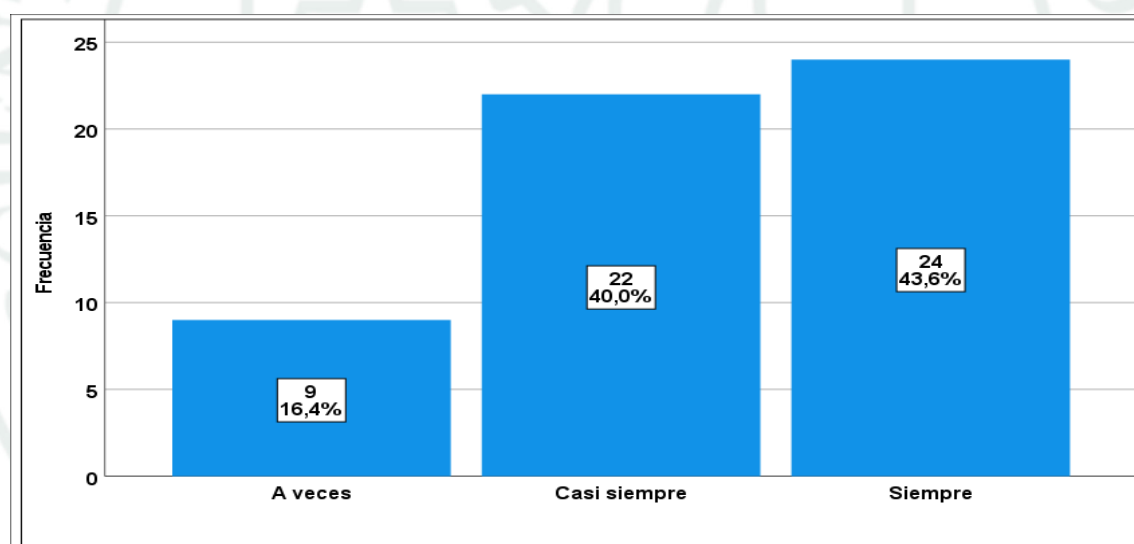
Mantengo a mis colegas informados sobre los avances y cambios importantes en el trabajo.

	N	%	Válido	55
A veces	9	16,4%	Perdidos	0
Casi siempre	22	40,0%	Media	4.27
Siempre	24	43,6%	Mediana	4.00
			Moda	5
			Desv. Desviación	0.732

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 18.

Mantengo a mis colegas informados sobre los avances y cambios importantes en el trabajo.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Los resultados de la tabla 26 y /o figura 18 muestran que los encuestados consideran que mantienen informados a sus colegas sobre avances y cambios importantes en el trabajo. El 43,6% respondió “Siempre” y el 40,0% “Casi siempre”. La media de 4,27 refleja una adecuada comunicación interna entre los trabajadores. También se observa que a mediana de 4 y la moda de 5 indican que las respuestas predominantes fueron “Casi siempre” y “Siempre”. Finalmente, la desviación estándar de 0,732 evidencia consenso entre los encuestados.

Tabla 27.

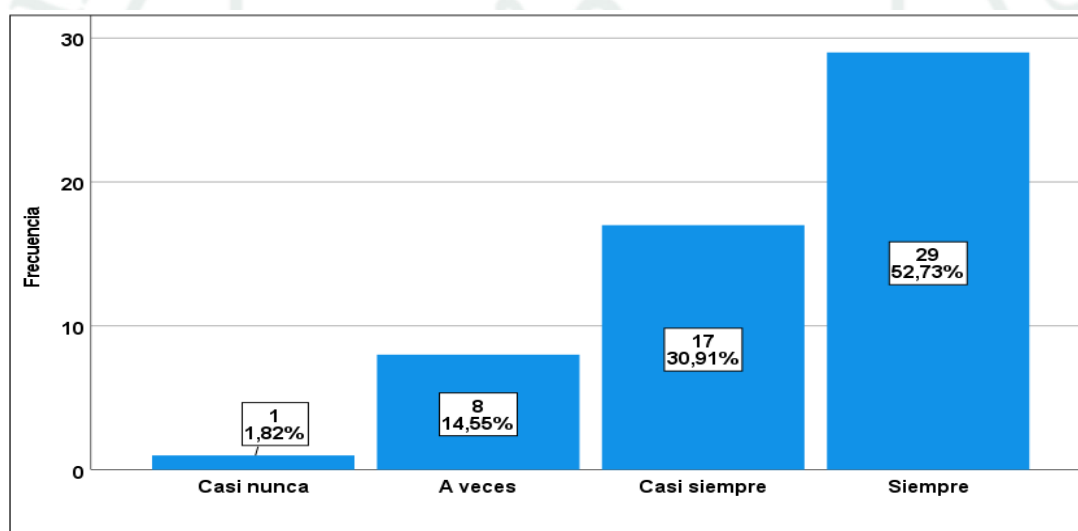
Motivo a los demás y les brindo apoyo para que alcancen sus metas.

	N	%	Válido	55
Casi nunca	1	1,8%	Perdidos	0
A veces	8	14,5%	Media	4.35
Casi siempre	17	30,9%	Mediana	5.00
Siempre	29	52,7%	Moda	5
			Desv. Desviación	0.799

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 19.

Motivo a los demás y les brindo apoyo para que alcancen sus metas.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Los resultados la tabla 27 y/o 19 muestran que existe una actitud positiva de apoyo y motivación hacia los compañeros. El 52,7% señaló “Siempre” y el 30,9% “Casi siempre”, mientras que el 14,55% indicó a veces y el 1,82% casi nunca. Por otro lado, la media de 4,35 evidencia un buen nivel de liderazgo interpersonal y compañerismo dentro de la institución. Por otro lado, la mediana y moda de 5 reflejan que la mayoría considera que “Siempre” motiva a los demás. Asimismo, la desviación estándar de 0,799 evidencia respuestas homogéneas.

Tabla 28.

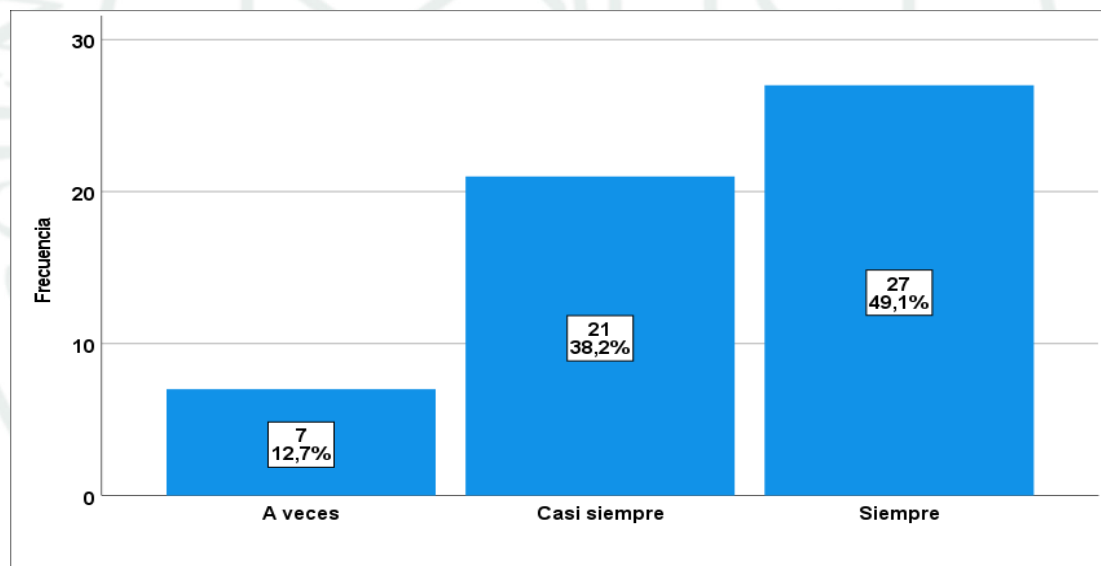
Busco opiniones diversas y analizo diferentes perspectivas antes de tomar una decisión importante

	N	%	Válido	55
A veces	7	12,7%	Perdidos	0
Casi siempre	21	38,2%	Media	4.36
Siempre	27	49,1%	Mediana	4.00
			Moda	5
			Desv. Desviación	0.704

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 20.

Busco opiniones diversas y analizo diferentes perspectivas antes de tomar una decisión importante.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Según la tabla 28 y/o figura 20 muestran que la mayoría de los trabajadores manifestó que busca diversas opiniones antes de tomar decisiones importantes. El 49,1% respondió “Siempre”, el 38,2% “Casi siempre”, mientras que el 12,7% respondió “A veces”. La media de 4,36 demuestra una adecuada capacidad de análisis y toma de decisiones participativa. Además, la mediana de 4 y la moda de 5 indican predominio de respuestas positivas. Finalmente, a desviación estándar de 0,704 refleja baja dispersión y consenso entre los encuestados.

Tabla 29.

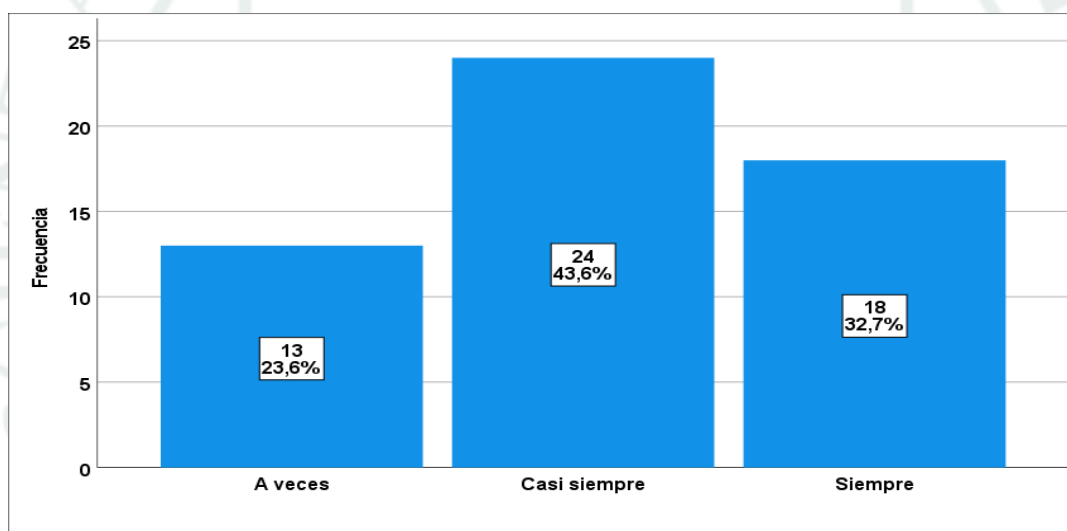
Permanezco calmado/a y objetivo/a cuando surgen conflictos en el trabajo.

	N	%	Válido	55
A veces	13	23,6%	Perdidos	0
Casi siempre	24	43,6%	Media	4.09
Siempre	18	32,7%	Mediana	4.00
			Moda	4
			Desv. Desviación	0.752

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 21.

Permanezco calmado/a y objetivo/a cuando surgen conflictos en el trabajo.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. La tabla 29 y/o figura 21 indican que la mayoría de servidores públicos suelen mantener la calma y objetividad ante conflictos laborales. El 43,6% respondió “Casi siempre” y el 32,7% “Siempre”, mientras que el 23,6% indicó “A veces”. La media de 4,09 evidencia una adecuada capacidad de control emocional y manejo de conflictos. Asimismo, la mediana y moda de 4 reflejan predominio de respuestas “Casi siempre”. Finalmente, la desviación estándar de 0,752 evidencia poca variabilidad.

Tabla 30.

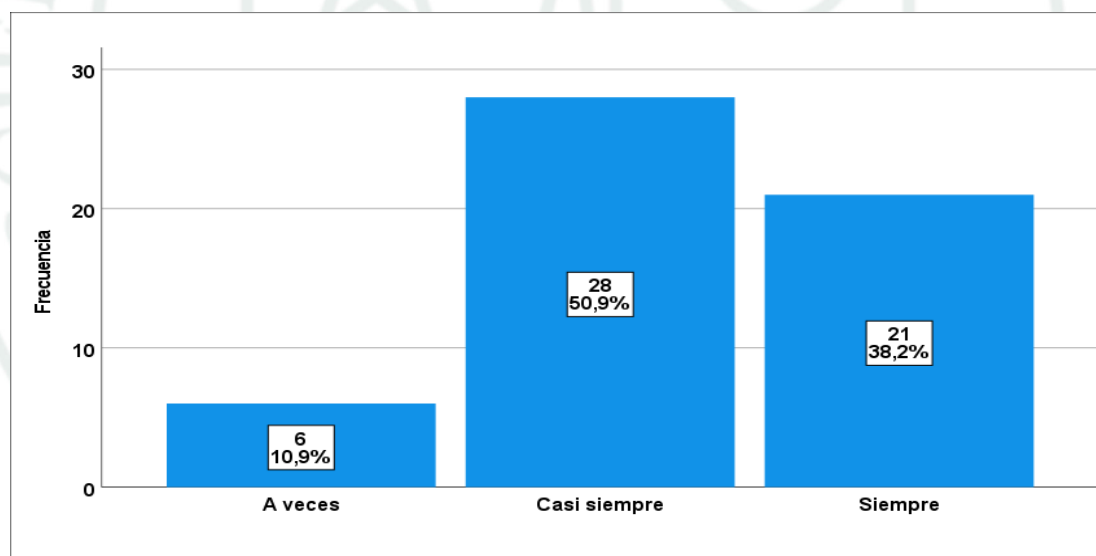
Analizo el panorama general antes de definir los objetivos y estrategias en cualquier proyecto.

	N	%	Válido	55
A veces	6	10,9%	Perdidos	0
Casi siempre	28	50,9%	Media	4.27
Siempre	21	38,2%	Mediana	4.00
			Moda	4
			Desv.	0.651
			Desviación	

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 22.

Analizo el panorama general antes de definir los objetivos y estrategias en cualquier proyecto.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. La tabla 30 y/o figura 22 muestra que la mayoría encuestados señaló que analiza el panorama general antes de definir objetivos y estrategias. El 50,9% respondió “Casi siempre” y el 38,2% “Siempre”. La media de 4,27 muestra una adecuada visión estratégica en la planificación del trabajo. También se observa que la mediana y moda de 4 indican predominio de respuestas “Casi siempre”. Finalmente, la desviación estándar de 0,651 refleja alto consenso.

Tabla 31.

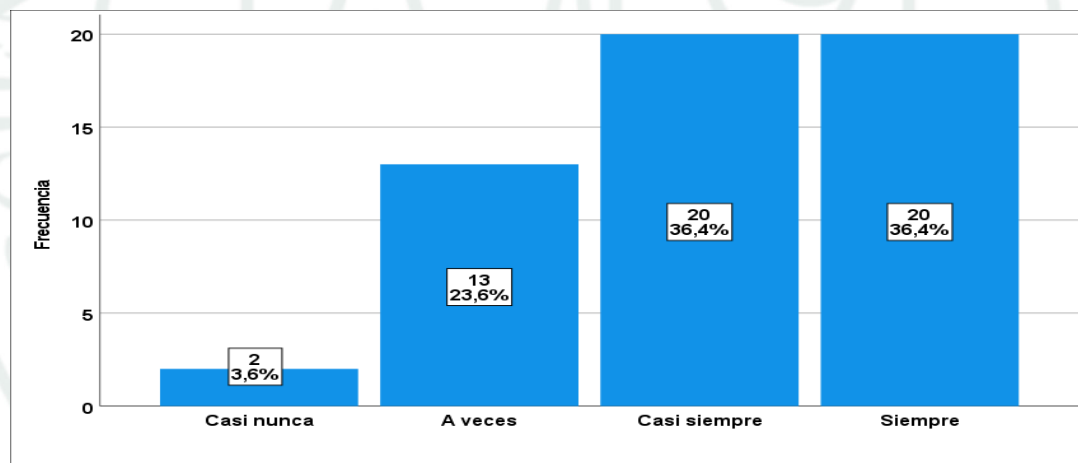
Propongo ideas innovadoras para mejorar procesos en mi área de trabajo, además estas se ajustan a las necesidades y recursos disponibles.

	N	%	Válido	55
Casi nunca	2	3,6%	Perdidos	0
A veces	13	23,6%	Media	4.05
Casi siempre	20	36,4%	Mediana	4.00
Siempre	20	36,4%	Moda	4 ^a
			Desv. Desviación	0.870

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 23.

Propongo ideas innovadoras para mejorar procesos en mi área de trabajo, además estas se ajustan a las necesidades y recursos disponibles.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Los resultados de la tabla 31 y/o figura 23 muestran que el 36,4% de los trabajadores respondieron que “Casi siempre” suelen proponer ideas innovadoras para mejorar procesos. Por otro lado, el 36,4% opinaron que “Siempre”, mientras que el 23,6% y 31 3,6% consideran que “A veces” y “Casi nunca” respectivamente. La media de 4,05 refleja una actitud favorable hacia la innovación, aunque aún puede fortalecerse la creatividad organizacional. Por otro lado, la mediana y moda de 4 reflejan predominio de respuestas “Casi siempre”. Finalmente, la desviación estándar de 0,870 evidencia dispersión moderada.

Tabla 32.

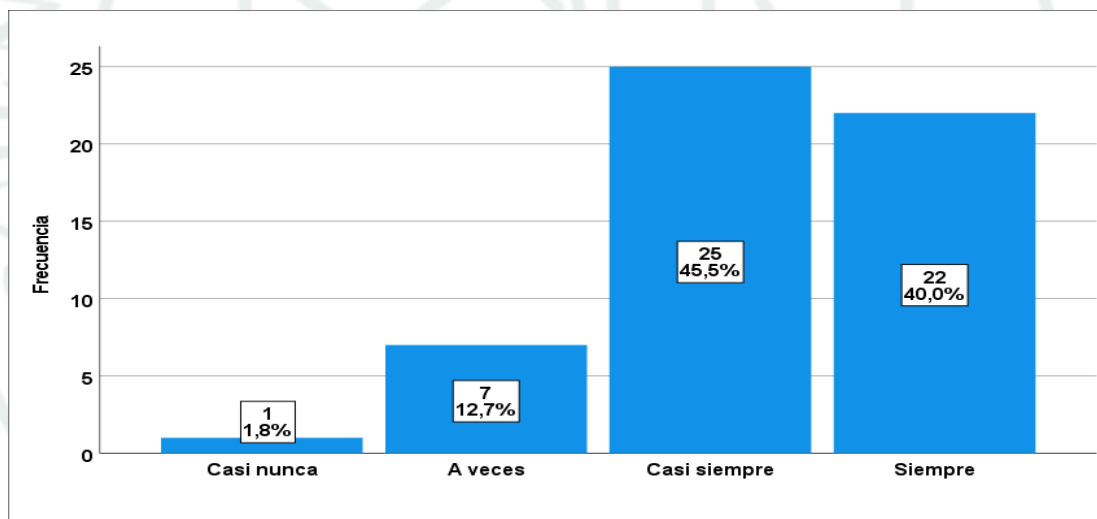
Tomo en cuenta diferentes puntos de vista y posibles impactos antes de decidir en situaciones complicadas.

	N	%	Válido	55
Casi nunca	1	1,8%	Perdidos	0
A veces	7	12,7%	Media	4,24
Casi siempre	25	45,5%	Mediana	4,00
Siempre	22	40,0%	Moda	4
			Desviación estándar	0,704

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 24.

Tomo en cuenta diferentes puntos de vista y posibles impactos antes de decidir en situaciones complicadas



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Se evidencia de la tabla 32 y/o figura 24 que la mayoría toma en cuenta diferentes perspectivas antes de decidir en situaciones complejas. El 45,5% respondió “Casi siempre” y el 40,0% “Siempre”, mientras que el 12,7% respondió “A veces” y el 1,8% “Casi nunca”. La media de 4,24 refleja una adecuada capacidad analítica y de toma de decisiones responsables. Asimismo, la mediana y moda de 4 muestran predominio de respuestas “Casi siempre. Por otro lado, la desviación estándar de 0,704 evidencia consenso entre los trabajadores.

Tabla 33.

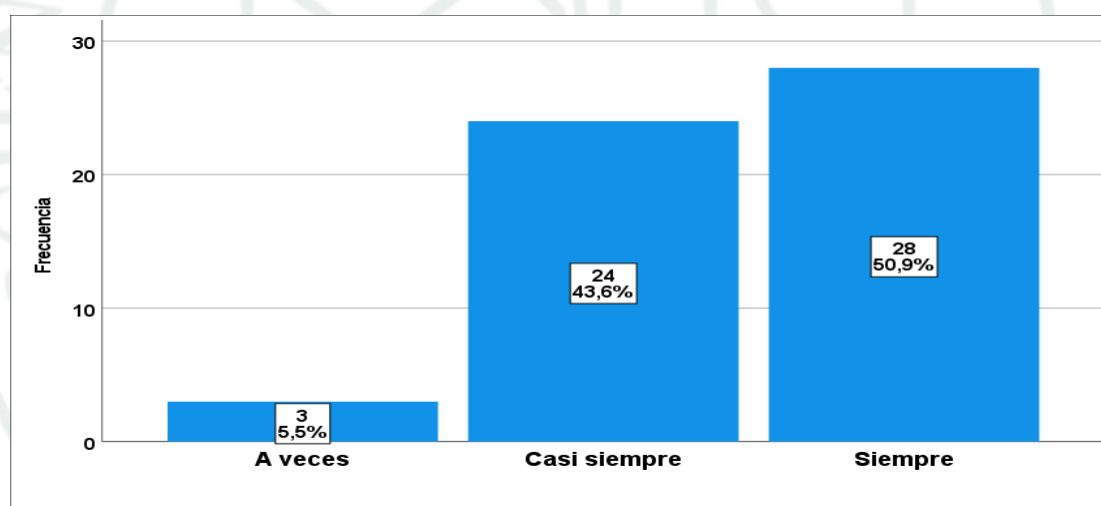
Organizo mi trabajo de manera que los objetivos y plazos sean claros y alcanzables para todos los involucrados.

	N	%	Válido	55
A veces	3	5,5%	Perdidos	0
Casi siempre	24	43,6%	Media	4.45
Siempre	28	50,9%	Mediana	5.00
			Moda	5
			Desv. Desviación	0.603

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 25.

Organizo mi trabajo de manera que los objetivos y plazos sean claros y alcanzables para todos los involucrados.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Los resultados de la tabla 33 y/o figura 25 muestran que el 50,9% indicó “Siempre” y el 43,6% “Casi siempre” por lo que se evidencia que los trabajadores organizan adecuadamente sus actividades para cumplir objetivos y plazos. Por otro lado, el 5.5% respondió “A veces”. La media de 4,45 refleja un alto nivel de planificación y organización laboral, la mediana y moda de 5 indican que la respuesta predominante fue “Siempre”. Finalmente, la desviación estándar de 0,603 evidencia alta homogeneidad.

Tabla 34.

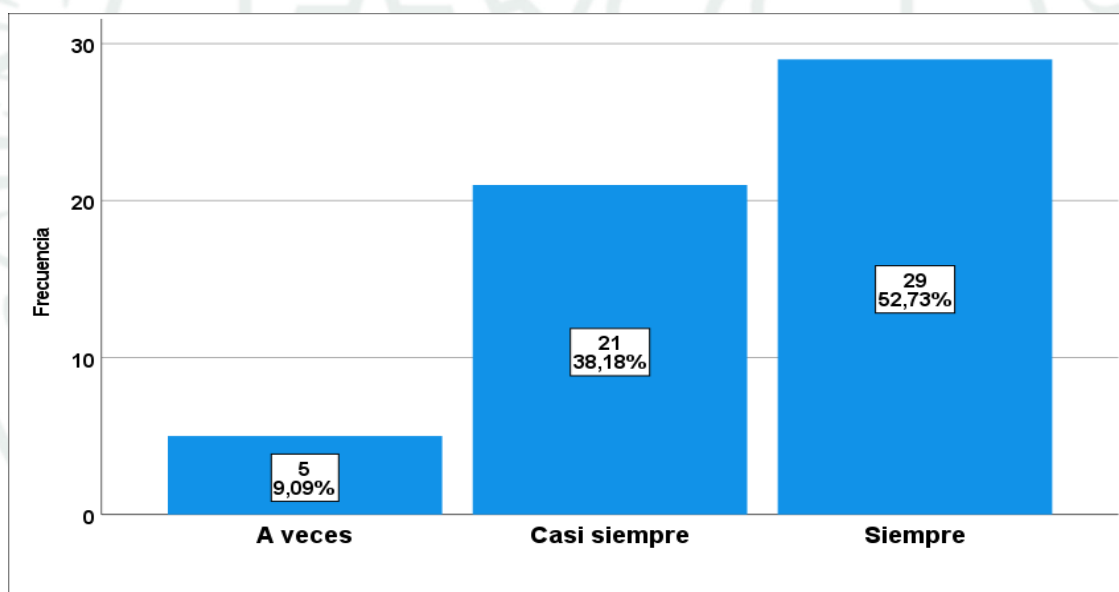
Me esfuerzo en asegurar que mis ideas están alineadas con los objetivos generales de la organización

	N	%	Válido	55
A veces	5	9,1%	Perdidos	0
Casi siempre	21	38,2%	Media	4.44
Siempre	29	52,7%	Mediana	5.00
			Moda	5
			Desv. Desviación	0.660

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 26.

Me esfuerzo en asegurar que mis ideas están alineadas con los objetivos generales de la organización.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. La tabla 35 y/o figura 26 muestran que la mayoría de trabajadores manifestó que procura alinear sus ideas con los objetivos de la organización. Dado que el 52,7% respondió “Siempre” y el 38,2% “Casi siempre” y solo minoría de 9,09 menciona “A veces”. La media de 4,44 demuestra compromiso institucional y orientación al logro. Por otro lado, la mediana y moda de 5 reflejan predominio de respuestas “Siempre”. Asimismo, la desviación estándar de 0,660 evidencia poca variabilidad.

Tabla 35.

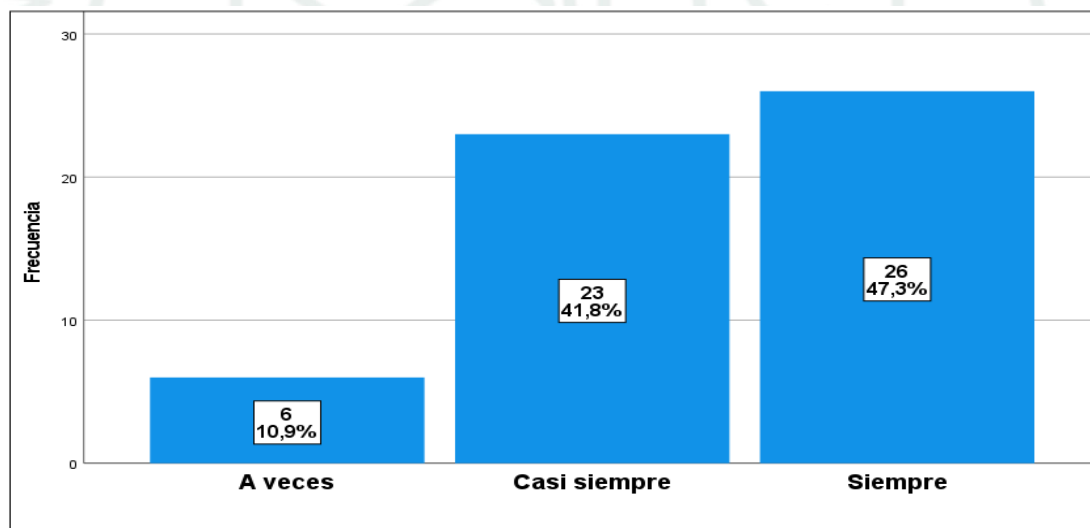
Tomo decisiones informadas considerando los pros y contras antes de llegar a una conclusión.

	N	%	Válido	55
A veces	6	10,9%	Perdidos	0
Casi siempre	23	41,8%	Media	4.36
Siempre	26	47,3%	Mediana	4.00
			Moda	5
			Desv. Desviación	0.677

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 27.

Tomo decisiones informadas considerando los pros y contras antes de llegar a una conclusión.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Los resultados de la tabla 36 y/o figura 27 indican que el 47,3% los servidores públicos siempre suelen analizar los pros y contras antes de tomar decisiones. Mientras que el 41,8% respondió “Casi siempre” y el 10,9% “A veces”. La media de 4,36 refleja una adecuada capacidad de análisis y criterio profesional. Asimismo, la mediana de 4 y la moda de 5 reflejan tendencia favorable. Finalmente, la desviación estándar de 0,677 evidencia consenso.

Que Tabla 36.

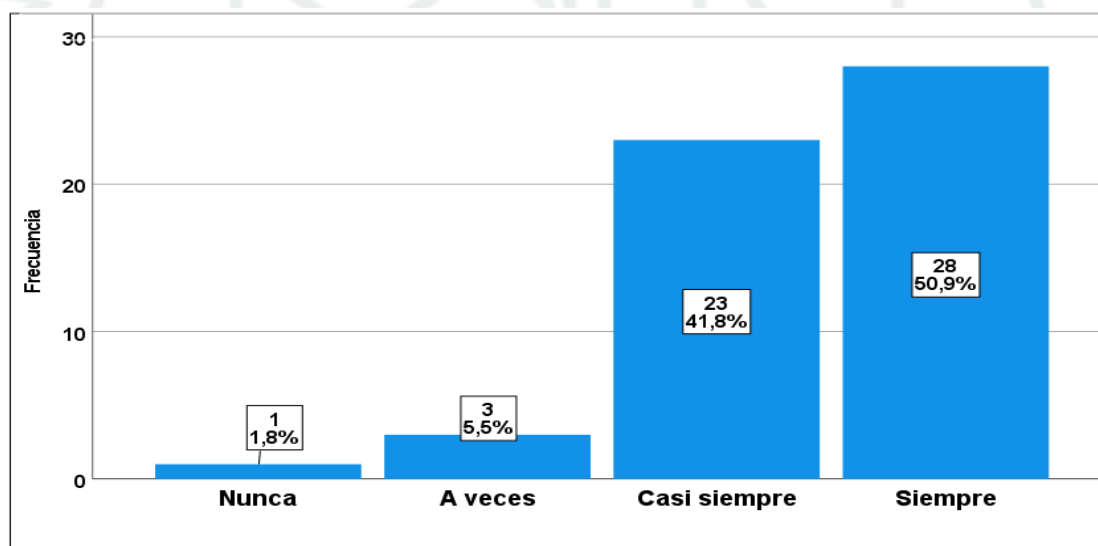
Soy coherente entre lo que digo y lo que hago, especialmente en temas que afectan la confianza de los ciudadanos

	N	%	Válido	55
Nunca	1	1,8%	Perdidos	0
A veces	3	5,5%	Media	4.40
Casi siempre	23	41,8%	Mediana	5.00
Siempre	28	50,9%	Moda	5
			Desv. Desviación	0.760

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 28.

Soy coherente entre lo que digo y lo que hago, especialmente en temas que afectan la confianza de los ciudadanos.



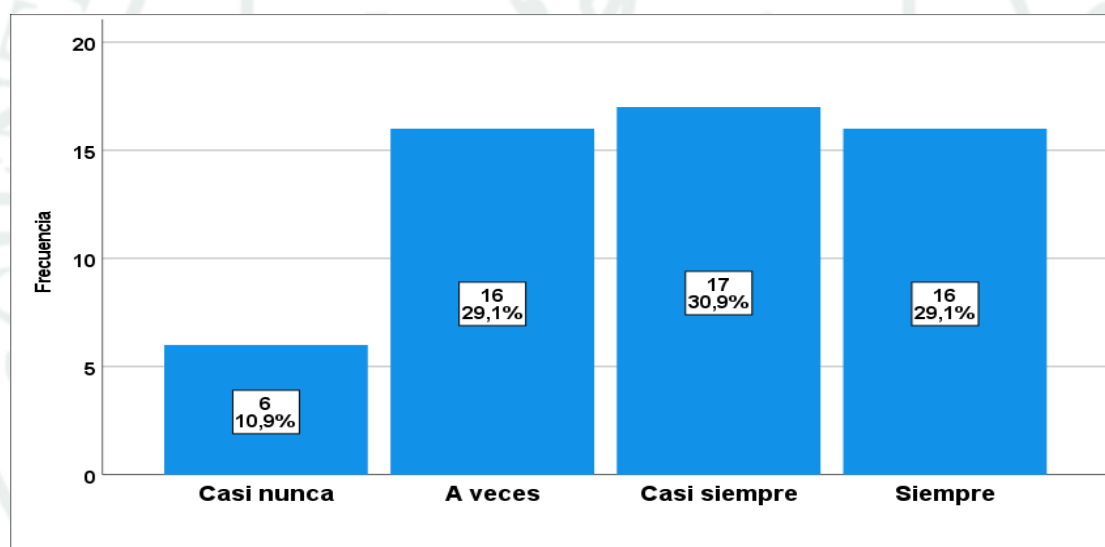
Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. La tabla 37 y/8 figura 28 se visualiza que el 50,9% respondió “Siempre” y el 41,8% “Casi siempre”, es decir la mayoría de encuestados considera que actúa de manera coherente y responsable, mientras que el 5,5% respondió “A veces” y el 1,8% Nunca”. La media de 4,40 evidencia valores éticos y confianza en el desempeño laboral. A demás, la mediana y moda de 5 muestran predominio de respuestas “Siempre”. Finalmente, la desviación estándar de 0,760 evidencia respuestas homogéneas.

Tabla 37.*Fomento la participación ciudadana en la toma de decisiones que afectan la comunidad*

	N	%	Válido	55
Casi nunca	6	10,9%	Perdidos	0
A veces	16	29,1%	Media	3.78
Casi siempre	17	30,9%	Mediana	4.00
Siempre	16	29,1%	Moda	4
			Desv. Desviación	0,994

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 29.*Fomento la participación ciudadana en la toma de decisiones que afectan la comunidad.*

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Los resultados la tabla 38 y/o figura 29 muestran una percepción moderada sobre el fomento de la participación ciudadana. Aunque el 30,9% respondió “Casi siempre”, también existe un 29,1% que indicó “A veces”, mientras que el 29,1% respondió que “siempre” y el 10,9 “Casi nunca”. La media de 3,78 evidencia que aún se requieren mayores acciones para involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones. Asimismo, la mediana y moda de 4 indican tendencia hacia “Casi siempre”. Por otro lado, la desviación estándar de 0,994 evidencia dispersión moderada.

Tabla 38.

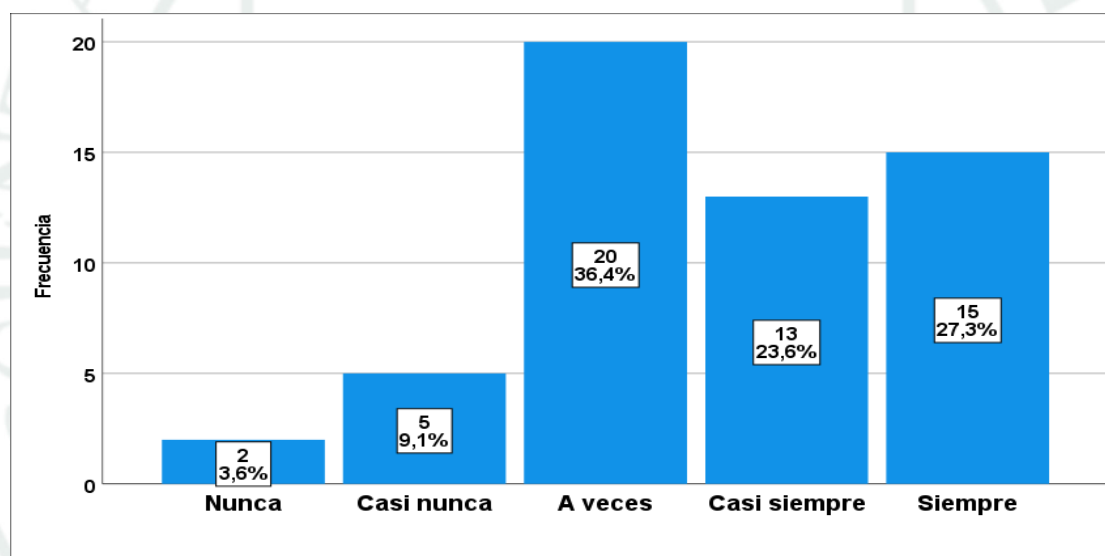
Los objetivos establecidos en el municipio son claros y comprensibles

	N	%	Válido	55
Nunca	2	3,6%	Perdidos	0
Casi nunca	5	9,1%	Media	3.62
A veces	20	36,4%	Mediana	4.00
Casi siempre	13	23,6%	Moda	3
Siempre	15	27,3%	Desv. Desviación	1.097

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 30.

Los objetivos establecidos en el municipio son claros y comprensibles.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Los resultados de la tabla 38 y /o figura 30 muestran percepciones distintas respecto a la claridad de los objetivos del municipio. El mayor porcentaje 36,4% respondió “A veces”, el 23,6% “casi siempre”, el 9,1% “Casi nunca” y el 3,6% “Nunca”. La media de 3,62 indica que los trabajadores consideran que los objetivos institucionales no siempre son suficientemente claros. La mediana de 4 y la moda de 3 indican respuestas divididas entre “A veces” y “Casi siempre”. Finalmente, la desviación estándar de 1,097 evidencia variabilidad considerable.

Tabla 39.

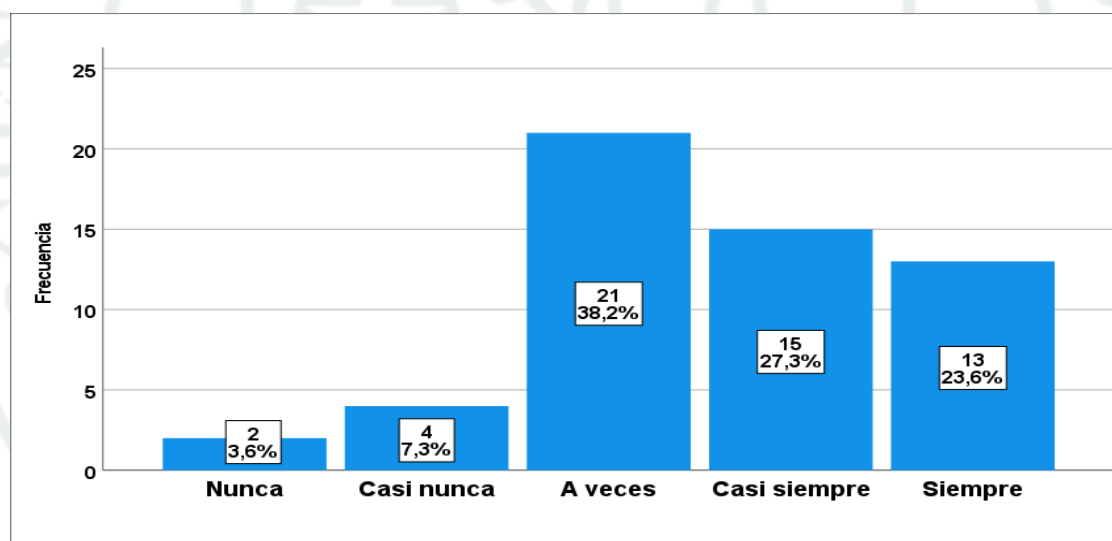
Las actividades estratégicas que se proponen están alineadas con los objetivos a largo plazo del municipio.

	N	%	Válido	55
Nunca	2	3,6%	Perdidos	0
Casi nunca	4	7,3%	Media	3.60
A veces	21	38,2%	Mediana	4.00
Casi siempre	15	27,3%	Moda	3
Siempre	13	23,6%	Desv. Desviación	1.047

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 31.

Las actividades estratégicas que se proponen están alineadas con los objetivos a largo plazo del municipio.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Los resultados de la tabla 39 y/o figura 31 muestran que el 38,2% considera que solo “A veces” las actividades estratégicas están alineadas con los objetivos a largo plazo del municipio, seguido de un 27,3% que opina “Casi siempre”, 23,6% “siempre”, 7,3% y 3,6% “Casi nunca” y “Nunca” respectivamente. Mientras que la media fue 3,60, esto evidencia que existe una percepción moderada sobre la alineación entre las actividades estratégicas y los objetivos a largo plazo del municipio. Asimismo, la mediana de 4 y la moda de 3 reflejan opiniones diversas. La desviación estándar de 1,047 evidencia dispersión en las respuestas.

Tabla 40.

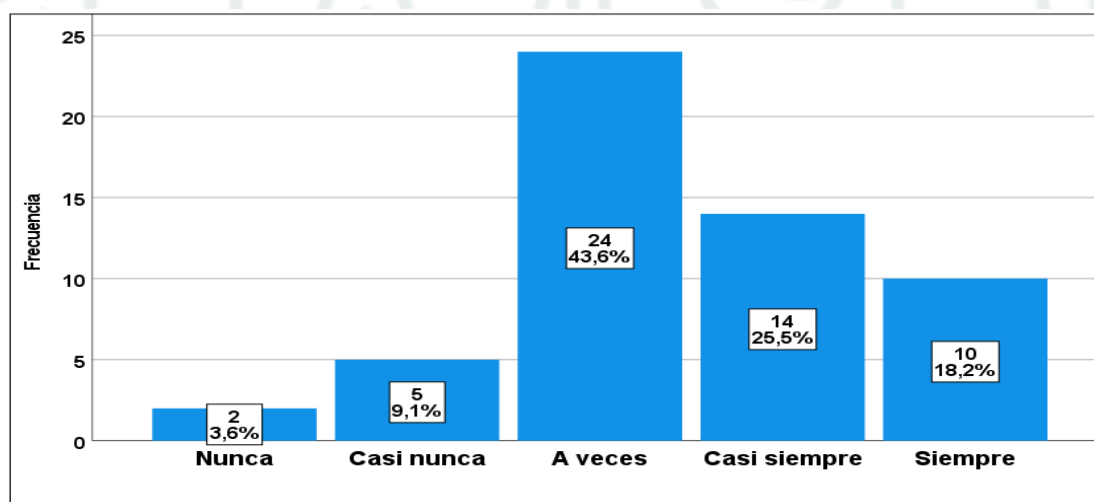
Las actividades operativas son realistas y se pueden ejecutar con los recursos disponibles.

	N	%	Válido	55
Nunca	2	3,6%	Perdidos	0
Casi nunca	5	9,1%	Media	3.45
A veces	24	43,6%	Mediana	3.00
Casi siempre	14	25,5%	Moda	3
Siempre	10	18,2%	Desv. Desviación	1.015

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 32.

Las actividades operativas son realistas y se pueden ejecutar con los recursos disponibles.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. La tabla 40 y/o figura 32 muestran que el 43,6% señaló que “A veces” las actividades operativas son realistas y se pueden ejecutar con los recursos disponibles, por otro lado, el 25,5% considera que “Casi siempre”, el 9,1% opina que “Casi nunca” es posible y el 3,6% que “Nunca” es realista y posible. La media de 3,45. Esto refleja que los trabajadores consideran que las actividades operativas no siempre son realistas respecto a los recursos disponibles. Mientras que la mediana y moda de 3 indican predominio de respuestas “A veces” La desviación estándar de 1,015 muestra opiniones divididas.

Tabla 41.

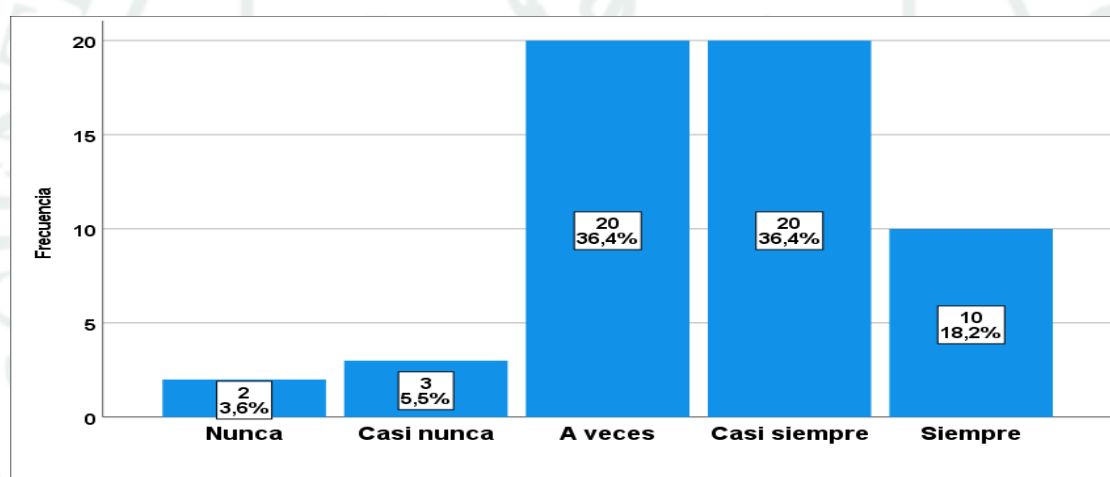
Las normas y procedimientos establecidos en el municipio son claras y bien definidas.

	N	%	Válido	55
Nunca	2	3,6%	Perdidos	0
Casi nunca	3	5,5%	Media	3.60
A veces	20	36,4%	Mediana	4.00
Casi siempre	20	36,4%	Moda	3 ^a
Siempre	10	18,2%	Desv. Desviación	0,974

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 33.

Las normas y procedimientos establecidos en el municipio son claras y bien definidas.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Los resultados la tabla 41 y/o figura 33 muestran que existe una percepción intermedia sobre la claridad de normas y procedimientos; el 36,4% de los trabajadores respondió “A veces” y otro 36,4% indicó “Casi siempre”, mientras que el 18,2% manifestó “Siempre”. Por otro lado, un porcentaje menor señaló “Casi nunca” (5,5%) y “Nunca” (3,6%). En cuanto a las medidas estadísticas, la media de 3,60 evidencia una percepción moderada sobre la claridad de las normas y procedimientos institucionales. Asimismo, la mediana de 4 indica que la tendencia central de las respuestas se ubica en “Casi siempre”; sin embargo, la moda de 3 demuestra que la respuesta más frecuente fue “A veces”. Además, la desviación estándar de 0,974 refleja una dispersión moderada en las respuestas, lo que significa que existen opiniones diferentes entre los trabajadores respecto a este aspecto de la gestión administrativa.

Tabla 42.

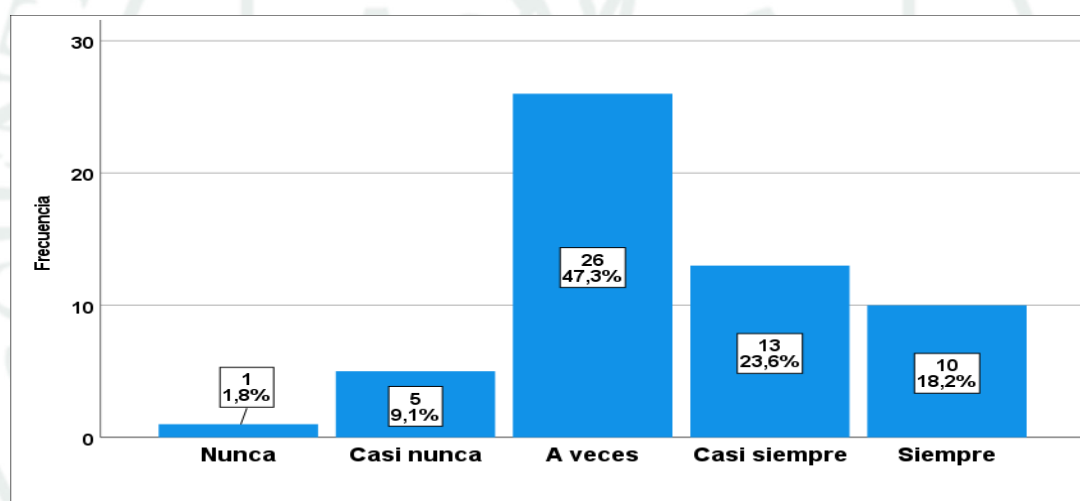
El municipio cuenta con una adecuada organización interna a fin de cumplir con las actividades planeadas en el POI

	N	%	Válido	55
Nunca	1	1,8%	Perdidos	0
Casi nunca	5	9,1%	Media	3.47
A veces	26	47,3%	Mediana	3.00
Casi siempre	13	23,6%	Moda	3
Siempre	10	18,2%	Desv. Desviación	0,959

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 34.

El municipio cuenta con una adecuada organización interna a fin de cumplir con las actividades planeadas en el POI.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Los resultados de la tabla 42 y/o figura 34 evidencian que el 47,3% de los encuestados respondió solo “A veces” cuentan con una adecuada organización interna a fin de cumplir con las actividades planeadas en el POI, seguido de un 23,6% que indicó “Casi siempre” y el 18,2% que señaló “Siempre”, el 9,1% respondió “Casi nunca” y el 1,8% “Nunca”. La media de 3,47 refleja una percepción intermedia sobre la organización interna, la mediana y la moda de 3 muestran que la tendencia predominante de las respuestas se ubica en “A veces”. Por otra parte, la desviación estándar de 0,959 evidencia una dispersión moderada, indicando que las opiniones de los trabajadores presentan cierta variabilidad respecto al nivel de organización institucional.

Tabla 43.

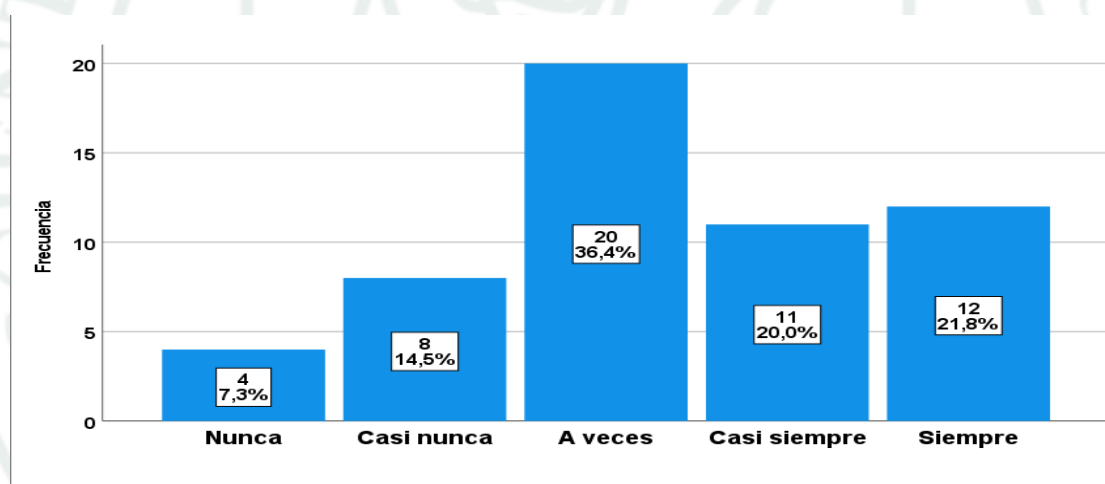
La Administración municipal involucra a los colaboradores en la toma de decisiones importantes

	N	%	Válido	55
Nunca	4	7,3%	Perdidos	0
Casi nunca	8	14,5%	Media	3.35
A veces	20	36,4%	Mediana	3.00
Casi siempre	11	20,0%	Moda	3
Siempre	12	21,8%	Desv. Desviación	1.190

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 35.

La Administración municipal involucra a los colaboradores en la toma de decisiones importantes.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Los resultados de la tabla 43 y/o figura 35 muestran que el 36,4% de los trabajadores respondió solo “A veces” la administración involucra a los colaboradores en la toma de decisiones importantes, mientras que el 21,8% señaló “Siempre” y el 20,0% “Casi siempre”, asimismo el 14,5% indicó “Casi nunca” y el 7,3% “Nunca”. La media de 3,35 evidencia una percepción moderada-baja sobre la participación de los colaboradores en las decisiones importantes del municipio. De igual manera, la mediana y la moda de 3 reflejan que la respuesta predominante fue “A veces”. Además, la desviación estándar de 1,190 demuestra una dispersión considerable en las

respuestas, lo cual indica que existen diferencias importantes en la percepción de los trabajadores sobre este tema.

Tabla 44.

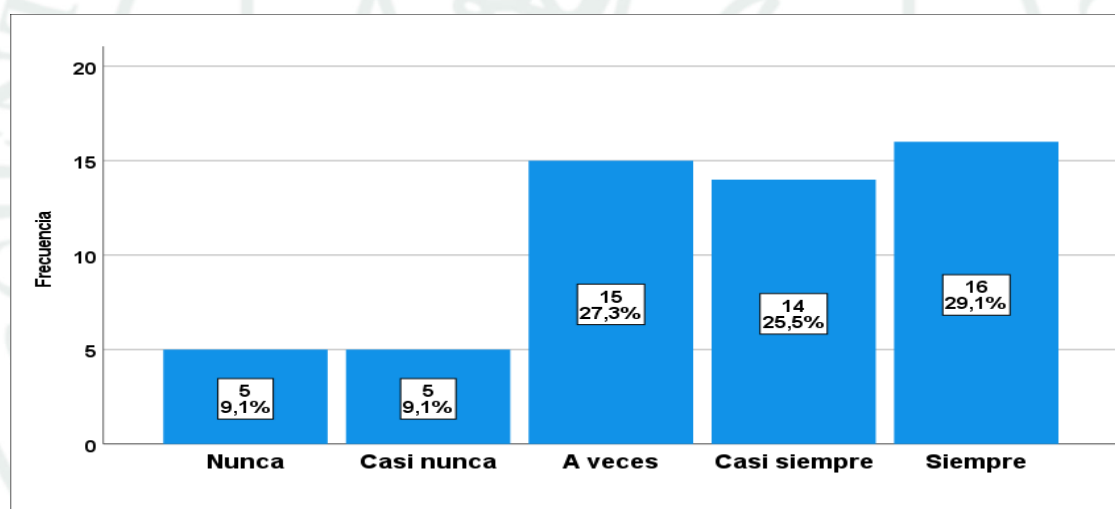
Se siente motivado en su puesto de trabajo

	N	%	Válido	55
Nunca	5	9,1%	Perdidos	0
Casi nunca	5	9,1%	Media	3.56
A veces	15	27,3%	Mediana	4.00
Casi siempre	14	25,5%	Moda	5
Siempre	16	29,1%	Desv. Desviación	1.259

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 36.

Se siente motivado en su puesto de trabajo.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Los resultados de la tabla 44 y/o figura 36 reflejan que el 29,1% de los encuestados respondió que “Siempre” siente motivado en su puesto de trabajo, seguido del 27,3% que indicó “A veces” y del 25,5% que señaló “Casi siempre”. Sin embargo, un 9,1% manifestó “Nunca” y otro 9,1% “Casi nunca”. La media de 3,56 evidencia una percepción moderada sobre la motivación laboral. Asimismo, la mediana de 4 indica que la tendencia central se ubica en “Casi siempre”, mientras que la moda de 5 refleja que la respuesta más frecuente fue “Siempre”. Por otro lado, la desviación estándar de 1,259 evidencia alta variabilidad en las respuestas, mostrando que no todos los trabajadores perciben el mismo nivel de motivación laboral.

Tabla 45.

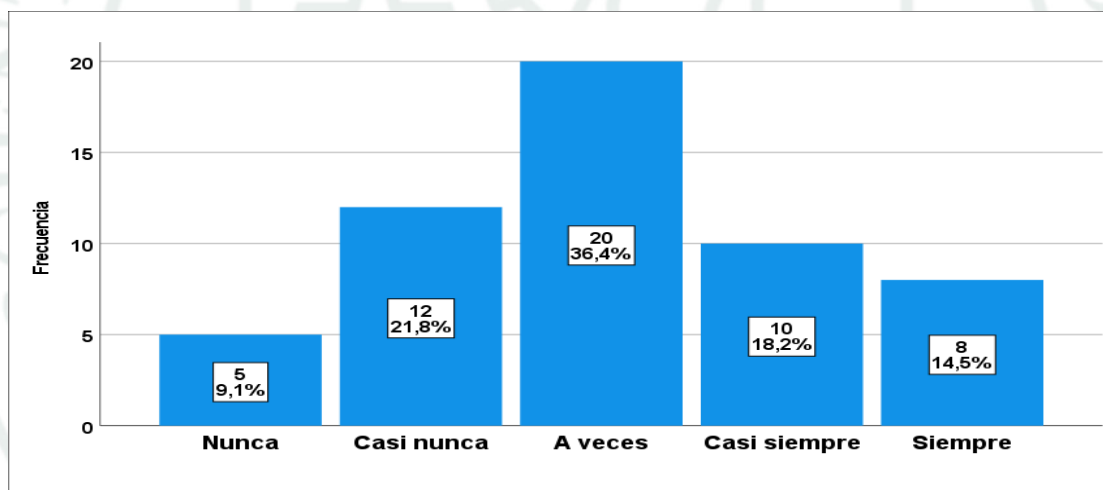
Considera que existe una comunicación clara, abierta y efectiva entre gerentes y/o jefes y colaboradores.

	N	%	Válido	55
Nunca	5	9,1%	Perdidos	0
Casi nunca	12	21,8%	Media	3.07
A veces	20	36,4%	Mediana	3.00
Casi siempre	10	18,2%	Moda	3
Siempre	8	14,5%	Desv. Desviación	1.168

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 37.

Considera que existe una comunicación clara, abierta y efectiva entre gerentes y/o jefes y colaboradores.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Los resultados de la tabla 45 y/o figura 37 muestran que el 36,4% de los trabajadores respondió que “A veces” considera que existe una comunicación clara, abierta y efectiva entre gerentes y/o jefes y colaboradores, seguido del 21,8% que indicó “Casi nunca”, asimismo, el 18,2% señaló “Casi siempre” y el 14,5% “Siempre”, mientras que el 9,1% respondió “Nunca”. La media de 3,07 refleja una percepción moderada-baja sobre la comunicación entre gerentes y colaboradores. Además, la mediana y la moda de 3 indican que la respuesta predominante fue “A veces”. La desviación estándar de 1,168 evidencia dispersión considerable en las respuestas, lo cual demuestra diferencias en la percepción de la comunicación interna institucional.

Tabla 46.

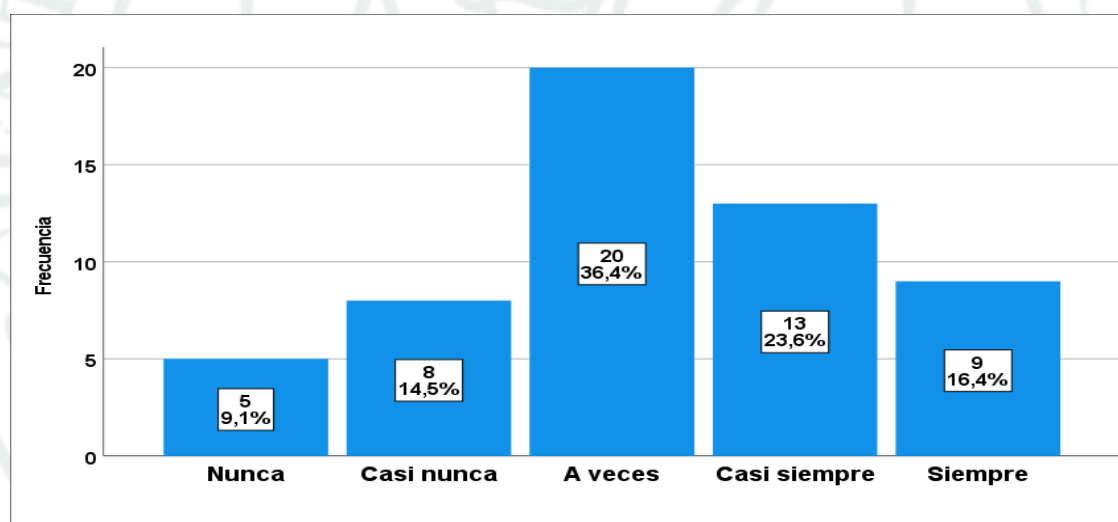
El liderazgo de los gerentes y/o jefes es eficaz en la gestión de crisis y situaciones de emergencia.

	N	%	Válido	55
Nunca	5	9,1%	Perdidos	0
Casi nunca	8	14,5%	Media	3.24
A veces	20	36,4%	Mediana	3.00
Casi siempre	13	23,6%	Moda	3
Siempre	9	16,4%	Desv. Desviación	1.170

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 38.

El liderazgo de los gerentes y/o jefes es eficaz en la gestión de crisis y situaciones de emergencia.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. La tabla 46 y/o figura 38 evidencian que el 36,4% respondió que “A veces” el liderazgo de gerentes y jefes es eficaz en la gestión de crisis y situaciones de emergencia, mientras que el 23,6% indicó “Casi siempre” y el 16,4% “Siempre”. Por otro lado, el 14,5% señaló “Casi nunca” y el 9,1% “Nunca”. La media de 3,24 muestra una percepción moderada sobre la eficacia del liderazgo en situaciones de crisis. Asimismo, la mediana y la moda de 3 reflejan que la tendencia predominante fue “A veces”. Además, la desviación estándar de 1,170 demuestra una variabilidad considerable en las respuestas, evidenciando percepciones diferentes entre los trabajadores.

Tabla 47.

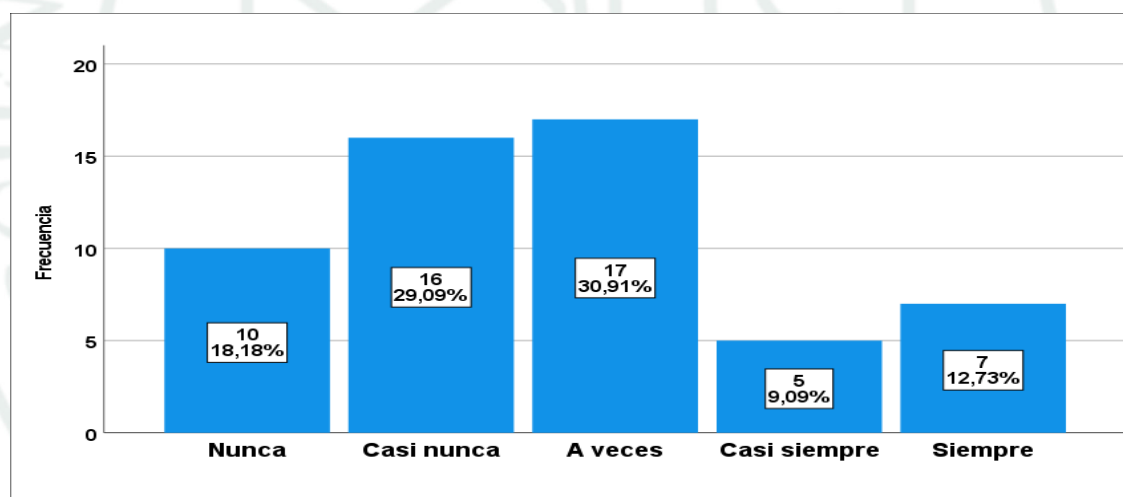
Recibimos evaluaciones de desempeño de manera regular que ayudan a mejorar nuestra efectividad laboral.

	N	%	Válido	55
Nunca	10	18,2%	Perdidos	0
Casi nunca	16	29,1%	Media	2.69
A veces	17	30,9%	Mediana	3.00
Casi siempre	5	9,1%	Moda	3
Siempre	7	12,7%	Desv. Desviación	1.245

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 39.

Recibimos evaluaciones de desempeño de manera regular que ayudan a mejorar nuestra efectividad laboral.



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. La tabla 47 y/o figura 39, muestran que el 30,9% respondió que solo “A veces”, Reciben evaluaciones de desempeño que ayudan a mejorar su efectividad laboral, seguido del 29,1% que indicó “Casi nunca” y del 18,2% que señaló “Nunca”. Solo el 12,7% respondió “Siempre” y el 9,1% “Casi siempre”. La media de 2,69 evidencia una percepción desfavorable respecto a las evaluaciones de desempeño dentro del municipio. Asimismo, la mediana y la moda de 3 indican que la respuesta predominante fue “A veces”. Además, la desviación estándar de 1,245 refleja alta dispersión en las respuestas, demostrando diferencias importantes en las opiniones de los trabajadores.

Tabla 48.

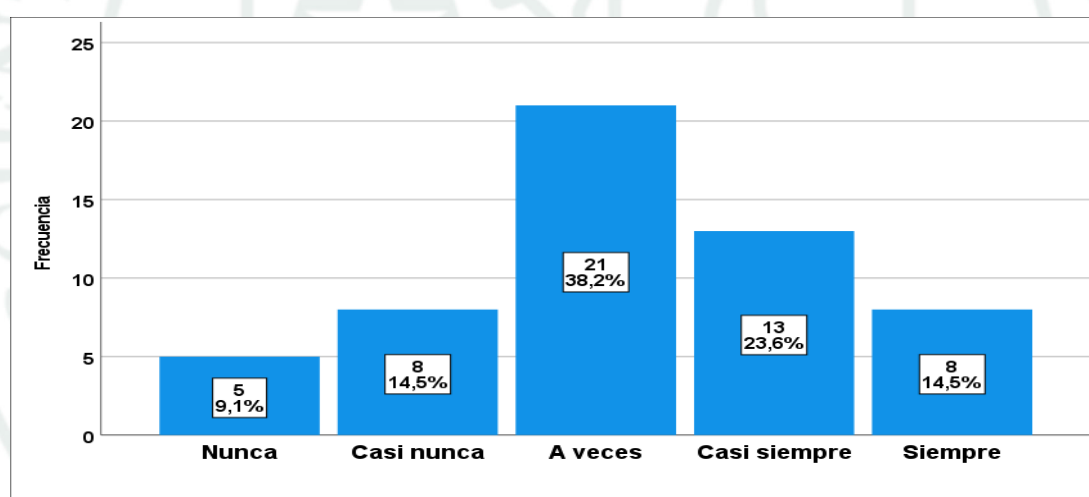
El equipo de dirección (Gerentes) actúa rápidamente para corregir problemas que afectan las actividades en el Municipio.

	N	%	Válido	55
Nunca	5	9,1%	Perdidos	0
Casi nunca	8	14,5%	Media	3.20
A veces	21	38,2%	Mediana	3.00
Casi siempre	13	23,6%	Moda	3
Siempre	8	14,5%	Desv. Desviación	1.145

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 40.

El equipo de dirección (Gerentes) actúa rápidamente para corregir problemas que afectan las actividades en el Municipio.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Los resultados de la tabla 48 y/o figura 40 reflejan que el 38,2% respondió que “A veces” el equipo de dirección actúa rápidamente para corregir problemas que afectan las actividades en el Municipio, mientras que el 23,6% indicó “Casi siempre”, el 14,5% señaló “Siempre” y otro 14,5% “Casi nunca” y el 9,1% respondió “Nunca”. La media de 3,20 evidencia una percepción moderada sobre la capacidad de reacción del equipo directivo frente a los problemas institucionales. Del mismo modo, la mediana y la moda de 3 muestran predominio de respuestas “A veces”. La desviación estándar de 1,145 evidencia variabilidad considerable en las respuestas.

Tabla 49.

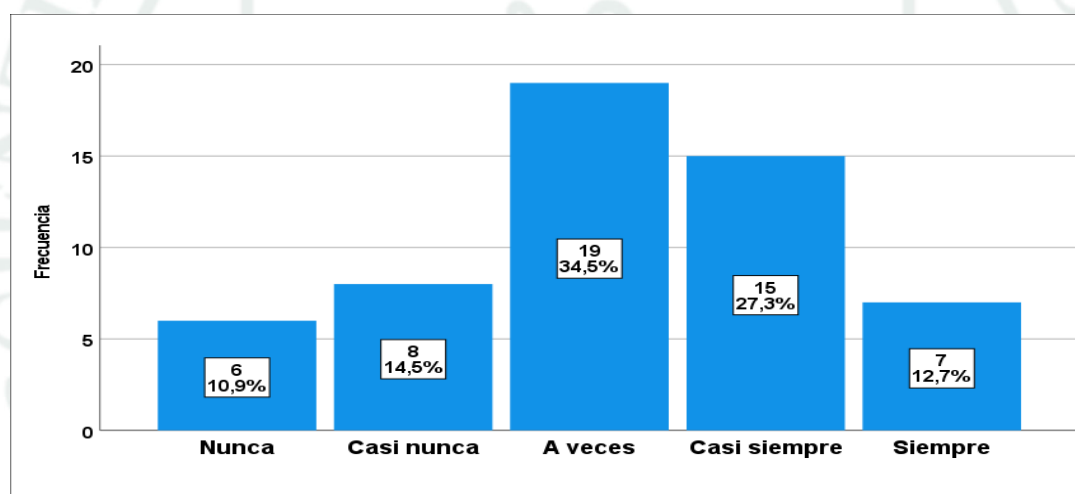
Percibo que hay una rendición de cuentas adecuada en el manejo de los recursos.

	N	%	Válido	55
Nunca	6	10,9%	Perdidos	0
Casi nunca	8	14,5%	Media	3.16
A veces	19	34,5%	Mediana	3.00
Casi siempre	15	27,3%	Moda	3
Siempre	7	12,7%	Desv. Desviación	1.167

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 41.

Percibo que hay una rendición de cuentas adecuada en el manejo de los recursos.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Los resultados de la tabla 49 y/o figura 41 muestran que el 34,5% respondió que “A veces” perciben que hay una rendición de cuentas adecuada en el manejo de los recursos, seguido del 27,3% que indicó “Casi siempre”. Además, el 14,5% señaló “Casi nunca”, el 12,7% “Siempre” y el 10,9% “Nunca”. La media de 3,16 evidencia una percepción moderada sobre la rendición de cuentas institucional. Asimismo, la mediana y la moda de 3 indican que la respuesta predominante fue “A veces”. Por otro lado, la desviación estándar de 1,167 muestra una dispersión considerable en las respuestas.

Tabla 50.

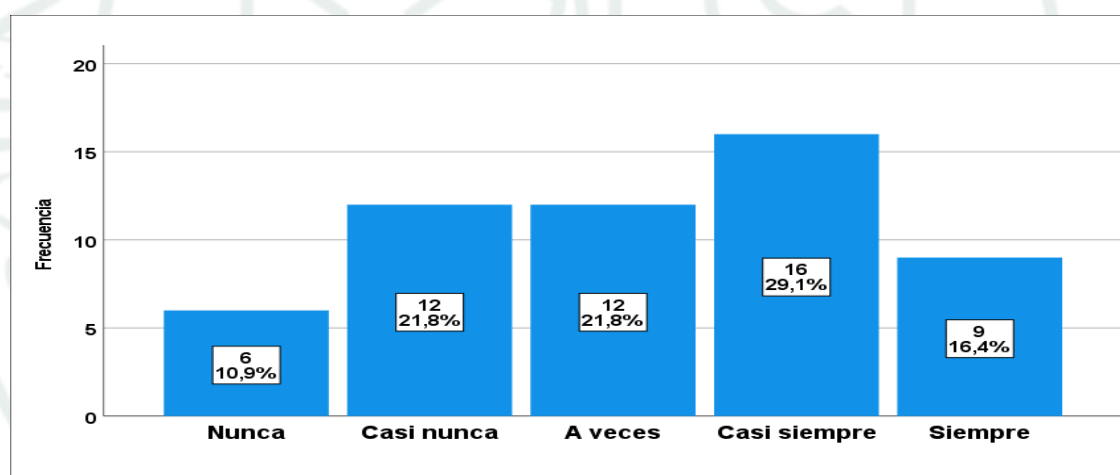
Las auditorías y revisiones internas se realizan de manera justa y contribuyen a mejorar el uso de los recursos.

	N	%	Válido	55
Nunca	6	10,9%	Perdidos	0
Casi nunca	12	21,8%	Media	3.18
A veces	12	21,8%	Mediana	3.00
Casi siempre	16	29,1%	Moda	4
Siempre	9	16,4%	Desv. Desviación	1.263

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 42.

Las auditorías y revisiones internas se realizan de manera justa y contribuyen a mejorar el uso de los recursos.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Los resultados de la tabla 50 y/o figura 42 reflejan que el 29,1% respondió que “Casi siempre” las auditorías y revisiones internas se realizan de manera justa y contribuyen a mejorar el uso de los recursos, mientras que el 21,8% indicó “A veces” y otro 21,8% “Casi nunca”, asimismo el 16,4% señaló “Siempre” y el 10,9% “Nunca”. La media de 3,18 evidencia una percepción moderada respecto a las auditorías internas. Además, la mediana de 3 y la moda de 4 indican que las respuestas estuvieron divididas entre “A veces” y “Casi siempre”. La desviación estándar de 1,263 refleja alta variabilidad en las respuestas.

Tabla 51.

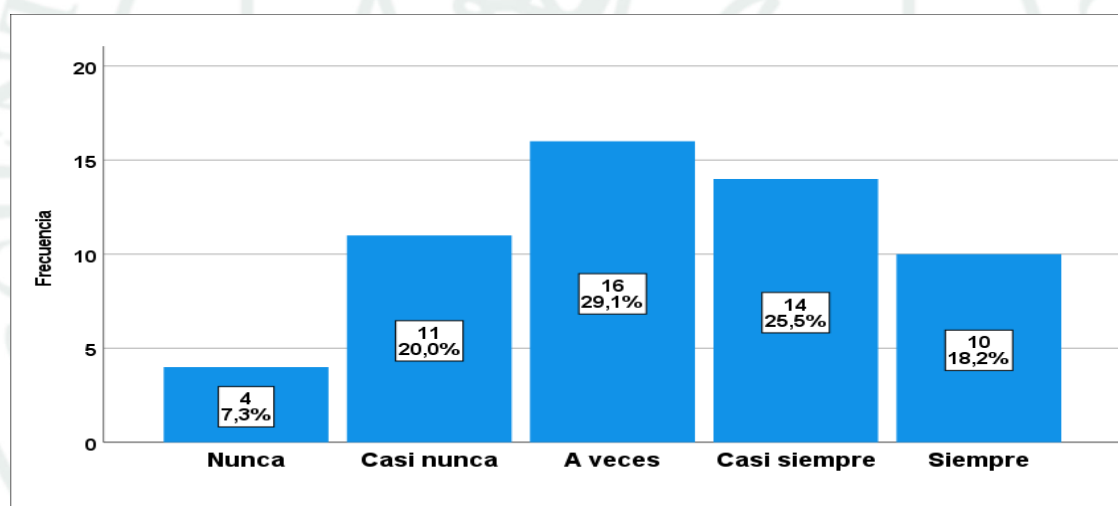
Se fomenta la participación ciudadana en las decisiones que afectan a la comunidad.

	N	%	Válido	55
Nunca	4	7,3%	Perdidos	0
Casi nunca	11	20,0%	Media	3.27
A veces	16	29,1%	Mediana	3.00
Casi siempre	14	25,5%	Moda	3
Siempre	10	18,2%	Desv. Desviación	1.193

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 43.

Se fomenta la participación ciudadana en las decisiones que afectan a la comunidad



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Los resultados de la tabla 41 y/o figura 43 muestran que el 29,1% respondió que solo “A veces” se fomenta la participación ciudadana en las decisiones que afectan a la comunidad, seguido del 25,5% que indicó “Casi siempre” y del 18,2% que señaló “Siempre”, además el 20,0% respondió “Casi nunca” y el 7,3% “Nunca”. La media de 3,27 refleja una percepción moderada sobre el fomento de la participación ciudadana. Asimismo, la mediana y la moda de 3 indican que la respuesta predominante fue “A veces”. La desviación estándar de 1,193 evidencia dispersión considerable en las respuestas.

Tabla 52.

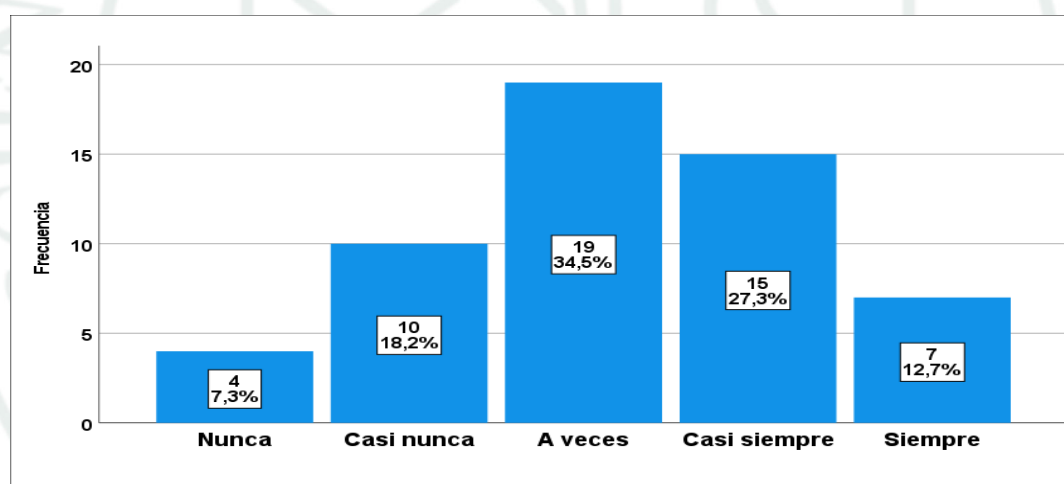
La dirección actúa de manera transparente, informando sobre decisiones y cambios importantes.

	N	%	Válido	55
Nunca	4	7,3%	Perdidos	0
Casi nunca	10	18,2%	Media	3.20
A veces	19	34,5%	Mediana	3.00
Casi siempre	15	27,3%	Moda	3
Siempre	7	12,7%	Desv. Desviación	1.112

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 44.

La dirección actúa de manera transparente, informando sobre decisiones y cambios importantes.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Los resultados de la tabla 52 y/o figura 44 evidencian que el 34,5% considera que solo “A veces”, la dirección actúa de manera transparente, informando sobre decisiones y cambios importantes, mientras que el 27,3% indicó “Casi siempre”, asimismo el 18,2% señaló “Casi nunca”, el 12,7% “Siempre” y el 7,3% “Nunca”. La media de 3,20 muestra una percepción moderada sobre la transparencia de la dirección. Además, la mediana y la moda de 3 reflejan predominio de respuestas “A veces”. La desviación estándar de 1,112 evidencia diferencias en las percepciones de los trabajadores.

Tabla 53.

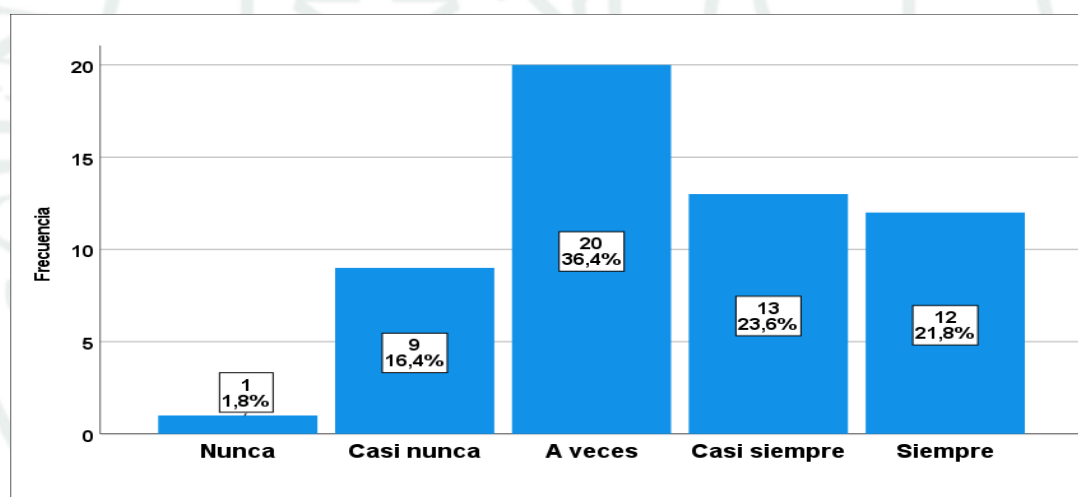
Existe una buena colaboración entre el municipio y otras instituciones, lo cual beneficia su trabajo.

	N	%	Válido	55
Nunca	1	1,8%	Perdidos	0
Casi nunca	9	16,4%	Media	3.47
A veces	20	36,4%	Mediana	3.00
Casi siempre	13	23,6%	Moda	3
Siempre	12	21,8%	Desv. Desviación	1.069

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Figura 45.

Existe una buena colaboración entre el municipio y otras instituciones, lo cual beneficia su trabajo.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Los resultados de la tabla 53 y/o figura 45 muestran que el 36,4% opino que solo “A veces” existe una buena colaboración entre el municipio y otras instituciones, lo cual beneficia su trabajo, seguido del 23,6% que indicó “Casi siempre” y del 21,8% que señaló “Siempre”. Además, el 16,4% respondió “Casi nunca” y el 1,8% “Nunca”. La media de 3,47 evidencia una percepción moderada sobre la colaboración interinstitucional. Asimismo, la mediana y la moda de 3 indican que la tendencia predominante fue “A veces”. Finalmente, la desviación estándar de 1,069 muestra una variabilidad moderada en las respuestas de los trabajadores.

Tabla 54*Prueba paramétrica.*

	Kolmogorov-Smirnov(a)		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Gerenciales	0,124	55	0,034
Gestión Administrativa	0,098	55	0,200

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. La tabla 54 muestra el nivel de significancia asintótica bilateral para Habilidades gerenciales de un 0,034 resultado es menor a al nivel de significación ($\alpha=0,05$), mientras que para Gestión administrativa el resultado fue de 0,200 mayor al nivel de significación ($\alpha=0,05$) entonces se afirma que la distribución de las variables proviene de una distribución no normal, por lo que en la prueba de hipótesis se debe utilizar una prueba no paramétrica como la de correlación de spearman.

Tabla 55

Valores de Correlación

Rango del coeficiente (p)	Nivel de correlación
0,00 - 0,19	Correlación muy baja
0,20 – 0,39	Correlación baja
0,40 – 0,59	Correlación moderada
0.60 – 0,79	Correlación alta
0,80 – 1,00	Correlación muy alta

Nota. La correlación de Spearman permite medir la relación entre dos variables ordinales. El signo positivo (+) indica relación directa, mientras que el signo negativo (-) representa relación inversa (Hernández y Mendoza, 2018)

Hipótesis

Dado que las habilidades gerenciales son las cualidades que tienen los colaboradores para liderar y ser capaces de cumplir con todos los procesos administrativos mediante acciones estratégicas y la gestión administrativa es aquella que busca utilizar los recursos disponibles y aprovecharlos al máximo y de manera eficiente

es probable que las Habilidades Gerenciales de los servidores públicos y sus indicadores tengan relación significativa con la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024

Tabla 56

Correlación de Variables.

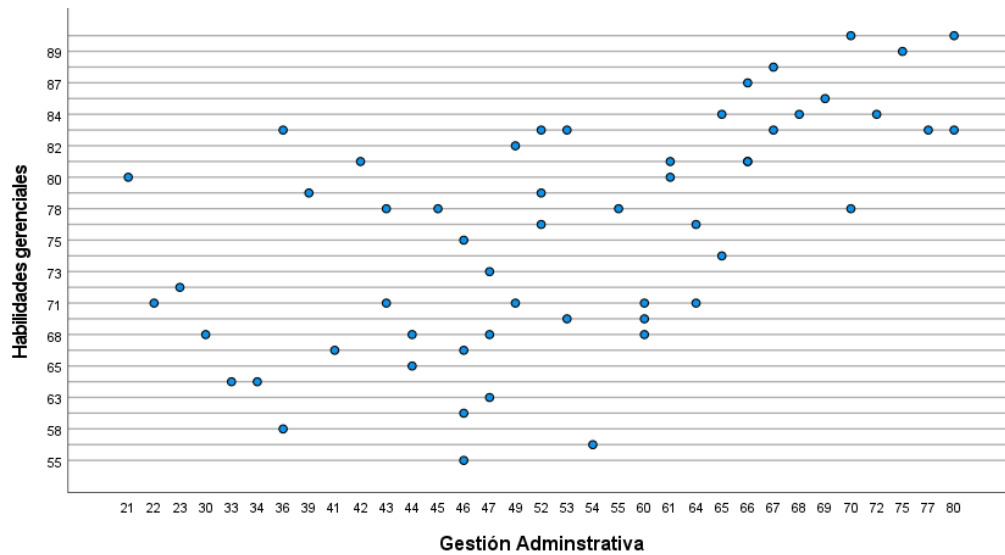
				Gestión Administrativa
Rho	de	Habilidades	Coeficiente	de
Spearman		Gerenciales	correlación	0,620
			Sig. (bilateral)	0,000
			N	55

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. Según la tabla 56, el coeficiente de correlación de Spearman es de 0,620, además el sig. es de 0,000 menor a 0,05; es decir existe una correlación positiva alta y significativa entre las habilidades gerenciales de los servidores públicos y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Samuel Pastor – Camaná, es decir que mientras que las habilidades gerenciales de los servidores sean optima la gestión administrativa mejorara por otro lado si las habilidades gerenciales son inadecuadas la gestión administrativa empeorara.

Figura 46.

Diagrama de dispersión de habilidades gerenciales y gestión administrativa.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. La figura 46 muestra que el diagrama de dispersión tiene una relación positiva entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa, evidenciando que, a mayores niveles de gestión administrativa, mayores son las habilidades gerenciales. Además, los puntos se distribuyen siguiendo una orientación ascendente, lo que sugiere la existencia de una relación directa entre ambas variables. Asimismo, se observa cierta dispersión en los datos, lo que indica que la relación no es perfecta, pero sí consistente. En general el gráfico respalda visualmente los resultados obtenidos en el análisis de correlación de Spearman, evidenciando una relación positiva de magnitud moderada a alta entre las variables estudiadas.

Tabla 57

Correlación múltiple entre los indicadores de las habilidades gerenciales con la gestión administrativa.

		Habilidades			
		Habilidades Técnicas	Habilidades Humanas	Habilidades Conceptuales	Habilidades Éticas
Rho de Spearman	Gestión Administrativa	0,442	0,633	0,400	0,434
	Sig. (bilateral)	0,001	0,000	0,002	0,001
	N	55	55	55	55

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Interpretación. La tabla 57 muestra la correlación entre los indicadores de la variable Habilidades Gerenciales con la Gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Samuel Pastor – Camaná, los cuales resultan en lo siguiente: correlación de Spearman para Habilidades Técnicas es de 0,442 correlación positiva moderada, habilidades humanas es de 0,633 correlación positiva alta, mientras que para habilidades conceptuales es de 0,400, y para habilidades éticas es de 0,434 para ambos casos el resultados tienen una relación positiva moderada, además en todos los casos el sig. bilateral es menor a 0,050 es decir la correlación es positiva y significativa.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten analizar de manera integral la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa. En primer lugar, el análisis descriptivo mostró que las habilidades gerenciales presentan niveles altos y homogéneos, destacando los indicadores las habilidades humanas y conceptuales. En contraste, la gestión administrativa evidenció niveles moderados, con mayor énfasis en la dimensión de ejecución. Esta diferencia sugiere que, si bien los servidores públicos poseen competencias desarrolladas, su aplicación en los procesos administrativos no es completamente uniforme.

En relación con el análisis inferencial, se encontró una correlación positiva considerable y estadísticamente significativa entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa ($\rho = 0,620$; sig = 0,000). Este resultado indica que, a mayores niveles de habilidades gerenciales, mayores niveles de gestión administrativa, lo cual permite aceptar la hipótesis de investigación. En términos prácticos, ello implica que el fortalecimiento de las capacidades directivas dentro de la municipalidad contribuye al mejor desempeño institucional, optimizando los procesos administrativos y favoreciendo el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Los resultados son consistentes con lo planteado por Drucker (2004) quien sostiene que la efectividad de la gestión depende directamente de las competencias del gerente para convertir el conocimiento en acción. Asimismo, coinciden con Katz (1974), quien resalta la importancia de las habilidades humanas, técnicas y conceptuales en el desempeño organizacional.

En cuanto a los indicadores, se identificó que las habilidades humanas presentan la relación más alta con la gestión administrativa ($\rho = 0,633$; sig = 0,000), lo que evidencia que las capacidades relacionadas con la comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, toma de decisiones y manejo de conflictos son determinantes para una gestión eficiente. Este resultado es coherente con lo señalado por Chiavenato (2019), quien destaca el rol central de las relaciones humanas en el logro de objetivos organizacionales.

Por otro lado, las habilidades técnicas ($\rho = 0,442$; sig.= 0,001), habilidades éticas ($\rho = 0,434$; sig. = 0,001) y habilidades conceptuales ($\rho = 0,400$; sig.= 0,002) presentan correlaciones positivas moderadas, lo que indica que también contribuyen significativamente a la gestión administrativa, aunque en menor medida. Estos resultados refuerzan lo planteado por Mintzberg (2009) quien señala que el desempeño gerencial es multidimensional y depende de la integración de diversas competencias.

Asimismo, la significancia estadística obtenida en todos los casos ($p < 0,05$) confirma que las relaciones encontradas son significativas.

En general, los resultados evidencian que las habilidades gerenciales influyen de manera significativa en la gestión administrativa, siendo las habilidades humanas las que presentan mayor impacto. No obstante, la presencia de correlaciones moderadas en algunos indicadores sugiere que existen otros factores organizacionales que también influyen en la gestión.

Por otro lado, en el ámbito internacional, los resultados obtenidos guardan relación con lo señalado por Popescu et al. (2020) quienes encontraron que las habilidades gerenciales influyen significativamente en la planificación y el desarrollo de las organizaciones. Los autores destacan que estas competencias son fundamentales para alcanzar resultados eficientes y sostenibles, especialmente en las pequeñas y medianas empresas de Rumania. Asimismo, sostienen que el éxito organizacional no depende únicamente de los conocimientos técnicos, sino también de capacidades directivas como el liderazgo, la planificación y la toma de decisiones.

Esta perspectiva coincide con los resultados de la presente investigación, ya que los trabajadores perciben mayores niveles en las habilidades humanas y conceptuales, principalmente en aspectos relacionados con el liderazgo, la organización del trabajo y la toma de decisiones informadas. Estos resultados permiten considerar que las habilidades gerenciales no solo contribuyen al adecuado funcionamiento de una organización, sino que también favorecen el cumplimiento de sus objetivos institucionales. En una municipal, el desarrollo de estas capacidades puede facilitar una mejor coordinación del trabajo, fortalecer la gestión interna y contribuir a brindar una respuesta más eficiente a las necesidades de la población.

Asimismo, los resultados descriptivos muestran que, aunque las habilidades gerenciales alcanzan niveles altos, la gestión administrativa se mantiene en un nivel moderado. Esta situación guarda relación con el diagnóstico institucional, en el que se identificaron algunas dificultades en procesos vinculados con la planificación, organización y control. Esto permite comprender que contar con buenas habilidades gerenciales no necesariamente se traduce, de manera inmediata, en una gestión más eficiente, ya que también intervienen factores propios de la organización y del contexto en el que se desarrollan las actividades.

En términos generales, los resultados obtenidos son consistentes con la evidencia empírica encontrada en estudios internacionales, nacionales y locales. Al mismo tiempo,

la presente investigación aporta evidencia contextualizada sobre la importancia de las habilidades gerenciales en la gestión administrativa de las entidades públicas municipales. Sin embargo, los hallazgos también muestran que es necesario generar mejores condiciones institucionales para que estas competencias puedan aplicarse de manera efectiva en las actividades cotidianas.

En este sentido, fortalecer aspectos como la comunicación interna, la transparencia, la evaluación del desempeño, la participación del personal y la capacitación continua puede contribuir a aprovechar mejor las capacidades de los funcionarios y trabajadores. De esta manera, las habilidades gerenciales pueden convertirse en un recurso más efectivo para mejorar los procesos administrativos y responder oportunamente a las necesidades de la ciudadanía. Por tanto, el estudio aporta evidencia relevante para comprender la importancia de estas competencias en la administración pública local y resalta la necesidad de promover una gestión más eficiente, participativa y orientada al servicio de la población.

En cuanto a los antecedentes nacionales, los resultados muestran alta similitud con el de Meléndez (2023) quien encontró una correlación de $\rho = 0,635$ y un sig. de 0,000 entre habilidades gerenciales y gestión administrativa, evidenciando una relación positiva moderada significativa. A demás argumentan que los funcionarios del municipio deben de promover un plan de desarrollo que permita a los colaboradores capacitarse para así garantizar mejoras en las habilidades del personal.

De igual forma, Calle (2022) reportó una correlación muy alta ($\rho = 0,962$), mientras que Mendives (2022), obtuvo un coeficiente de 0,778, confirmando relaciones positivas entre ambas variables y concluye que a mejor gestión administrativa mayores serán las capacidades de habilidades gerenciales. En comparación, el coeficiente obtenido en la presente investigación ($\rho = 0,620$) se ubica dentro de un rango moderado-alto, lo cual demuestra coherencia con la tendencia nacional, aunque con una intensidad ligeramente menor. Esta diferencia puede atribuirse a factores contextuales como el tamaño de la muestra, las condiciones institucionales o el nivel de desarrollo organizacional.

También se debe considerar el trabajo de Quispe (2022) quien obtuvo un Rho Spearman de 0,730. Por lo que concluyo que existe una relación positiva, además de que

el gerente municipal debe de realizar capacitaciones, sobre gestión pública para así mejorar su gestión.

Al igual que con la investigación de Saavedra (2020) en donde logro demostrar con un Rho de 0,717 que si existe una relación positiva media entre sus variable, por lo que una mala gestión administrativa afectaría las habilidades gerenciales de los funcionarios, además de que considera que es necesario capacitar a los funcionarios, e implementar talleres que refuercen las habilidades gerenciales.

A nivel de indicadores, los resultados también guardan similitud con los estudios nacionales, donde las habilidades humanas presentan la mayor correlación con la gestión administrativa, lo cual coincide con investigaciones que destacan la importancia del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo en el desempeño institucional.

Respecto a los antecedentes locales el presente estudio guarda relación con el trabajo de Zúñiga y Zúñiga (2022) quienes reportan un Rho de 0,739 entre habilidades gerenciales y variables organizacionales lo que indica que existe una relación positiva y significativa es así que afirmaron que mientras mejoren las habilidades gerenciales, mejorará la inteligencia emocional de los colaboradores. Mientras que Cuadros (2021) encontró una relación muy alta ($p = 0,978$) entre habilidades directivas y gestión del cambio organizacional. En comparación, el valor obtenido en el presente estudio ($p = 0,620$) reafirma la existencia de una relación positiva significativa, aunque con menor intensidad, lo que sugiere que en el contexto de la Municipalidad Distrital de Samuel Pastor existen factores adicionales que podrían estar influyendo en la gestión administrativa, tales como limitaciones estructurales, falta de capacitación o debilidades en los sistemas de gestión institucional.

Asimismo, los resultados descriptivos evidencian que, si bien las habilidades gerenciales presentan niveles altos, la gestión administrativa se mantiene en niveles moderados, lo cual coincide con lo señalado en el diagnóstico institucional, donde se identifican deficiencias en procesos como la planificación, organización y control. Esta situación refuerza la idea de que el desarrollo de habilidades no siempre se traduce de manera inmediata en mejoras en la gestión, debido a la influencia de factores organizacionales y contextuales.

En general, los resultados del estudio no solo son coherentes con la evidencia empírica previa a nivel internacional, nacional y local, sino que también aportan evidencia contextualizada que confirma que las habilidades gerenciales son un factor determinante en la mejora de la gestión administrativa. No obstante, también se evidencia la necesidad de fortalecer mecanismos institucionales que permitan una mejor aplicación de dichas competencias en el ámbito práctico.

Finalmente, los resultados permiten concluir que las habilidades gerenciales representan un factor clave para fortalecer la gestión administrativa en las entidades públicas municipales. No obstante, también se evidencia la necesidad de implementar estrategias institucionales orientadas al fortalecimiento de la comunicación organizacional, la transparencia, las evaluaciones de desempeño, la participación ciudadana y la capacitación continua de los funcionarios públicos. En consecuencia, el estudio aporta evidencia empírica relevante que contribuye a comprender la importancia de las capacidades gerenciales en el contexto de la administración pública local y reafirma la necesidad de promover modelos de gestión más eficientes, participativos y orientados al servicio ciudadano.

CONCLUSIONES

Primera. Los resultados de la investigación permiten concluir que existe una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa ($p = 0,620$; $\text{sig} < 0,05$), evidenciando que el desarrollo de competencias gerenciales influye directamente en el desempeño de los procesos administrativos dentro de la Municipalidad de Samuel Pastor. Es decir, mientras las habilidades gerenciales mejoren debería mejorar la gestión administrativa del municipio.

Segunda. Los resultados descriptivos demuestran que la tendencia de la media (75,42), la mediana (78) y la moda (83) son altos, lo que indica una percepción favorable de las habilidades gerenciales en los servidores públicos de la municipalidad Samuel Pastor. Además, se evidencia de que el 85,5% de los encuestados consideran que el nivel que alcanzaron en cuanto a las habilidades gerenciales es alto, en general las habilidades humanas (80%) y conceptuales (81,8%) destacan en sus porcentajes y las habilidades técnicas (56,4%) y habilidades éticas (69.1%) en un menor porcentaje, pero dentro del rango alto.

Tercero. Se logró evidenciar que la percepción de los servidores públicos en relación a la gestión administrativa es un nivel medio con un 43,6%, asimismo la media (53,15), mediana (52,00) y la moda de (46), reflejan un tendencia moderada o media es decir un nivel promedio, los resultados evidencian mayor variabilidad en las percepciones de los encuestados. En general la planeación (47,3%), organización (52,7%), dirección (56,4%), control (38,2%), destacan por encontrarse en un nivel medio, mientras que el gobierno abierto (38,2%) se encuentra en un nivel alto.

Cuarta. Se logró identificar que existe una relación positiva moderada y significativa entre las habilidades técnicas y la gestión administrativa ($p = 0,442$, $\text{sig. } 0,001 < 0,005$) Es decir, que mientras mejore las habilidades técnicas de los servidores públicos mejorará la gestión administrativa.

Quinta. Se determinó que las habilidades humanas presentan la mayor relación positiva alta con la gestión administrativa ($p = 0,633$, $\text{sig. } 0,00$), lo que indica que aspectos como promover relaciones efectivas con los compañeros, la comunicación

efectiva, el liderazgo, el trabajo en equipo y el manejo de conflictos constituyen factores clave para el logro de una gestión eficiente.

Sexta. Mediante un Rho de 0,400 y un sig. de 0,002, se logró identificar que existe una correlación positiva moderada entre las habilidades conceptuales de los servidores públicos y la gestión administrativa de la Municipalidad, esto significa que, a medida que aumentan o mejoran las habilidades conceptuales de los servidores públicos, la gestión administrativa también tiende a mejorar, por lo que se afirma que, aunque la relación es media, la capacidad que tiene los servidores públicos de tener una mentalidad estratégica, manejar las complejidades y resolver conflicto tienen un impacto notable en la gestión administrativa de la Municipalidad.

Séptima. Los resultados demuestran que existe una relación positiva moderada o media entre las habilidades éticas y la gestión administrativa ($p = 0,434$, sig.= 0,001), por lo que se concluye que mientras que las habilidades éticas de los servidores aumenten en base a integridad, honestidad y responsabilidad social, también mejora la gestión administrativa de la Municipalidad distrital de Samuel Pastor.

RECOMENDACIONES

Primera. Para fortalecer las habilidades gerenciales se sugiere al área de gerencia municipal y de gestión del talento implementar un programa integral de desarrollo gerencial (liderazgo, toma de decisiones, planificación estratégica), esta permite mejorar el desempeño administrativo y la evaluación gerencial.

Segunda. Para mejorar los niveles de habilidades gerenciales se sugiere al área de gestión del talento diseñar programas de capacitación continua diferenciados según tipo de habilidad (técnica, ética, humana, conceptual) es importante medir los nivel de satisfacción y participación de los servidores públicos en relación a las capacitaciones ya que permite evaluar su efectividad, garantizar su pertinencia, optimizar recursos públicos y asegurar que el desarrollo de competencias contribuya directamente a mejorar la gestión administrativa institucional.

Tercera. Para mejorar los niveles medios de gestión administrativa se recomienda a Gerencia y/o oficina de planeamiento implementar un sistema de gestión por resultados con metas claras y seguimiento continuo con el fin de medir o hacer seguimiento al cumplimiento de metas institucionales

Cuarta. Para mejorar las habilidades técnicas se recomienda a la oficina de administración capacitar a los colaboradores en normativas y procesos administrativos y uso de sistemas digitales de gestión por ejemplo un sistema integrado de gestión; esto permitirá reducir los errores administrativos y mejorar el nivel de cumplimiento normativo.

Quinta. Para mejorar las habilidades humanas se sugiere a la oficina de recursos humanos implementar talleres de comunicación asertiva, liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos estas ayudan a manejar el estrés y situaciones en donde hay mucha presión además ayudarían a mejorar el clima organizacional y reducir los conflictos laborales.

Sexta. Es importante desarrollar habilidades conceptuales en los servidores públicos como una estrategia para optimizar la gestión administrativa, para ello es recomendable capacitar a los servidores públicos de gerencia en formulación de planes de desarrollo municipal y análisis de problemas complejos esto permitirá elaborar óptimos planes estratégicos y mejorar la calidad de decisiones.

Séptima. Para reforzar las habilidades éticas se sugiere implementar una oficina de Integridad a fin de que pueda realizar talleres que promuevan la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones con integridad. Así como Talleres reflexivos sobre principios éticos como la imparcialidad, justicia, honestidad y responsabilidad en la toma de decisiones. Dichos talleres reducirán las incidencias éticas y mejorara el nivel de cumplimiento del código de ética.



Referencias bibliográficas

- Aguilera, R., & Cuervo Cazorra, A. (2019). *Codes of Good Governance. Corporate Governance: An International Review*, 27(2), 148-167. https://www.researchgate.net/publication/228242068_Codes_of_Good_Governance
- Arraiza, E. (2019). *Manual de Gestion Municipal*. Konrad Adenauer Stiftung. http://www.centromunicipal.org.ar/wp-content/uploads/2019/08/manual-de-la-gestion_2019_FINAL-1.pdf
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2020). *Informe sobre el desarrollo de capacidades en el servicio civil peruano*. <https://www.servir.gob.pe>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). El servicio civil en América Latina y el Caribe: <https://www.iadb.org>
- Bovens, M. (2007). *Analysing and assessing accountability: A conceptual framework*. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Calle Rivera, K. (2022). *Habilidades gerenciales y gestión administrativa en una municipalidad provincial de Lambayeque*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/92909>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2019). *Política nacional de modernización de la gestión pública al 2030*. <https://www.ceplan.gob.pe>
- Chávez Cobo, D. (2022). *La gestión administrativa y su incidencia en el desarrollo organizacional del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Cumandá*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/9304>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Cuadros Midolo, E. (2021). *Habilidades directivas y gestión del cambio organizacional en una municipalidad de Arequipa, 2021*. [Tesis de Grado, Universidad Cesar Vallejo, Arequipa, Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/93910>
- Drucker, P. (2004). *La práctica de la administración*. Sudamericana.

- Fung, A. (2006). *Varieties of participation in complex governance*. *Public Administration Review*, 66(s1), 66–75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>
- Griffin, R. & Van D. (2016). *Habilidades Directivas: Evaluación y desarrollo*. https://issuu.com/cengagelatam/docs/habilidades_directivas._evaluaci__n
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2023). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.
- Koontz, H. H. (2020). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14.ª ed.). McGraw Hill
- López Posada, L., Parra Alviz, M., & Rubio Guerrero, G. (2019). *Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia)*. *Revista Espacios*, Vol. 40, Nro.11, pag. 5. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>
- Lynn, L. E. (2020). *Public Management: Old and New*. Routledge.
- Madrigal, T. B. (2009). *Habilidades Directivas*. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. <http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>
- Melendez Lazo, M. (2023). *Habilidades gerenciales y Gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Satipo, 2022*. [Tesis de Grado, Universidad Peruana los Andes, Huancayo, Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12848/7412>
- Mendives Delgado, N. (2022). *Habilidades Gerenciales y Gestión administrativa de los Trabajadores del Área de Abastecimiento de una Entidad Pública – Lima, 2022*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/109360>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers. <https://mintzberg.org/books/managing>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). *Government at a glance*. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.

- Peters, B., & Pierre, J. (2019). *The Next Public Administration: Debates and Dilemmas*. SAGE Publications.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2021). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into The Age of Austerity*. Oxford University Press.
- Popescu, L., Avram, M., Avram, D., Popesc, V., & Lancu, A. (2020). *The Role of Managerial Skills in the Sustainable Development of SMEs in Mehedinti County, Romania*. Sustainability. <https://doi.org/10.3390/su12031119>
- Quispe López, N. (2022). *Competencias gerenciales y gestión administrativa en la Municipalidad de Villa Rica, 2021*. [Tesis de Maestria, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/85432>
- Reyes, K. (2016). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*. [Tesis de Grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson Educación.
- Saavedra Peña, F. (2020). *Gestión administrativa y habilidades gerenciales en la gerencia territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020*. [Tesis de Grado, Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, Perú. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/71406>
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). *Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership*. California Management Review, **42**(4), 128–142. <https://doi.org/10.2307/41166057>
- Valdez Pocco, M., & Valencia Quispe, K. (2021). *Gestión del capital humano y habilidades gerenciales de una municipalidad, Arequipa 2021*. [Tesis de Grado, Universidad Cesar Vallejo, Arequipa, Perú]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/91921/Valdez_PMY-Valencia_QKL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ventura Carrillo, P. (2022). *Propuesta de gestión municipal para participación de usuarios en una entidad municipal – Piura*. [Tesis de Maestria, Universidad Cesar Vallejo, Piura, Perú]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93322/Ventura_CP G-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vera, M. P., & Vegas, H. J. (2021). *Habilidades gerenciales en la gestión del talento Humano. Una visión estratégica desde las entidades financieras*. [Digital Publisher, V6-N6, Manabi, Ecuador. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.800>

Zuñiga Alvarez, J., & Zuñiga Alvarez, M. (2022). *Las habilidades gerenciales y la inteligencia emocional en los colaboradores de la empresa Sedapar S.A., Arequipa, 2022*. [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo, Arequipa. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/115441>



Anexos



Anexo 01. Matriz de consistencia

“Las habilidades gerenciales y la gestión administrativa de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024.”

Interrogante General	Objetivo General	Hipótesis	Variables	Indicadores	Subindicadores	Metodología
¿De qué manera las Habilidades Gerenciales se relacionan con la Gestión Administrativa de los servidores públicos de la Municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024?	Determinar la relación entre las Habilidades Gerenciales y Gestión Administrativa en la Municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024.	Dado que habilidades gerenciales constituyen un conjunto de capacidades técnicas, humanas, conceptuales y éticas y que en el municipio no se estén cumpliendo estas capacidades debido la falta de cumplimiento de objetivos institucionales, la constante rotación de personal, la falta de capacitación continua, la debilidad en los sistemas de gestión institucional y la falta de toma de decisión éticas y que la gestión administrativa requiere una adecuada planificación, organización, dirección, control y aplicación de principios de	Variable 1 Habilidades Gerenciales	Habilidades técnicas	uso de la tecnología conocimiento de los equipos y herramientas Conocimiento y cumplimiento de leyes	Tipo investigación Básica.
				Habilidades humanas	mantener relaciones efectivas trabajar en equipo, comunicación efectiva liderazgo toma de decisiones manejo de conflicto	Alcance de Investigación Descriptiva - Correlacional

Interrogantes específicos	Objetivos Específicos	gobierno abierto para alcanzar los objetivos institucionales, es probable que las habilidades gerenciales de los servidores públicos se relacionen significativamente con la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024.	Habilidades conceptuales	mentalidad y planificación estratégica innovador y creativo manejar las complejidades capacidad de organizar y estructuras formulación de ideas y uso del buen juicio	Población. Todos los Colaboradores (55) la Municipalidad Distrital de Samuel Pastor - Camaná
¿Cuál es el nivel en el que se encuentra las habilidades gerenciales de los servidores públicos en la municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024?	Identificar el nivel de habilidades gerenciales de los servidores públicos en la municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024.		Habilidades Éticas	Integridad y honestidad, Responsabilidad social	
¿Cuál es el nivel en que se encuentra la gestión administrativa en la municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024?	Determinar el nivel de la gestión administrativa de los servidores públicos en la municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024.		Variable 2 Gestión Administrativa	Planeación Planteamiento de objetivo Propuesta de actividades estratégicas Planteamiento de actividades operativas	Muestra censal 55 colaboradores

¿Cómo las habilidades técnicas de los servidores públicos se relacionan con la gestión administrativa en la municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024?

Determinar la relación entre las habilidades técnicas de los servidores públicos y la gestión administrativa en la municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024.

¿De qué manera las habilidades humanas de los servidores públicos se relacionan con la gestión administrativa en la municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024?

Demostrar la relación entre las habilidades humanas de los servidores públicos y la gestión administrativa en la municipalidad de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024.

¿Cómo las habilidades conceptuales de los servidores públicos se relacionan con la gestión administrativa en la municipalidad de Samuel Pastor -

Identificar la relación entre las habilidades conceptuales de los servidores públicos y la gestión administrativa en la municipalidad de Samuel Pastor -

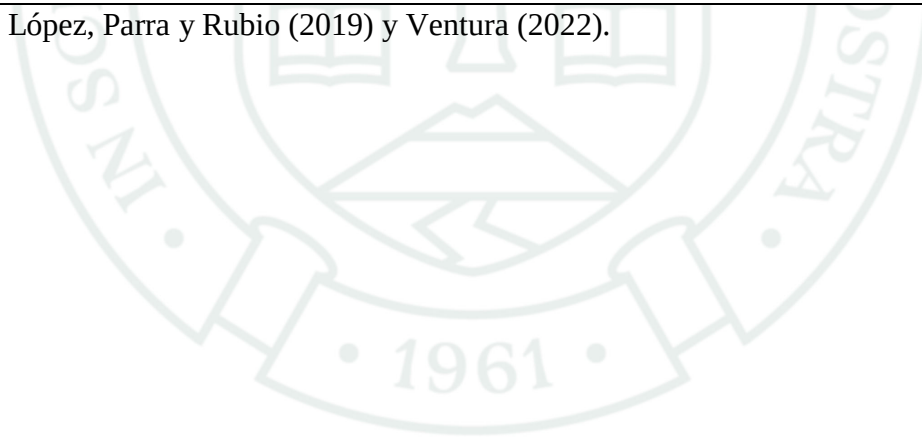
Organización	Establece normas organización interna	Técnicas. Encuesta
Dirección	Toma de decisiones Motivación Comunicación Capacidad de liderazgo	Instrumentos Cuestionarios
Control	Evaluaciones de desempeño Corrección de problemas Rendición de cuentas Auditorías	

Camaná, Arequipa Camaná, Arequipa
2024? 2024.

¿Cómo las Definir la relación
habilidades éticas de entre las habilidades
los servidores éticas de los
públicos se relacionan servidores públicos
con la gestión y la gestión
administrativa en la administrativa en la
municipalidad de municipalidad de
Samuel Pastor - Samuel Pastor -
Camaná, Arequipa Camaná, Arequipa
2024? 2024.

Gobierno abierto	Participación ciudadana Transparencia Colaboración
---------------------	---

Nota. Elaboración propia a partir de López, Parra y Rubio (2019) y Ventura (2022).



Anexo 02. Instrumento

ENCUESTA ANÓNIMA

Para medir las habilidades gerenciales de los servidores públicos y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024

Estimado Señor(a)(ita):

Previo saludo, solicito su apoyo con el llenado de la presente encuesta, teniendo en cuenta que no existe respuesta correcta o incorrecta.

Instrucciones: Marque con un (X) la respuesta que más se acerque a tu punto de vista.

Datos:

Sexo: ☐ F ☐ M	Edad: _____	Área: ☐ Personal Administrativo: ☐ Personal de Gerencia: ☐	Condición laboral: ☐ Nombrado: ☐ Contratado: ☐
---	-------------	---	---

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

Nº.	Preguntas	Puntaje				
		1	2	3	4	5
V1. Habilidades Gerenciales						
D1. Habilidades técnicas						
1	Tengo un alto nivel de competencia en el uso de los programas específicos para mi trabajo					
2	Estoy capacitado/a para realizar el mantenimiento básico de las herramientas tecnológicas de mi área de trabajo					

3	Tengo conocimiento del uso de los manuales y procedimientos al momento de resolver un problema					
4	Tengo conocimiento de las normas, su debido cumplimiento y las consecuencias que generan no cumplirlas					
	D2. Habilidades humanas					
5	Para cumplir con los objetivos Institucionales, mantengo relaciones efectivas con mis compañeros					
6	Participó activamente en las reuniones de equipo y contribuyo con ideas constructivas, con el fin de resolver dificultades de manera oportuna					
7	Mantengo a mis colegas informados sobre los avances y cambios importantes en el trabajo.					
8	Motivo a los demás y les brindo apoyo para que alcancen sus metas					
9	Busco opiniones diversas y analizo diferentes perspectivas antes de tomar una decisión importante					
10	Permanezco calmado/a y objetivo/a cuando surgen conflictos en el trabajo.					
	D3. Habilidades conceptuales					
11	Analizo el panorama general antes de definir los objetivos y estrategias en cualquier proyecto.					
12	Propongo ideas innovadoras para mejorar procesos en mi área de trabajo, además estas se ajustan a las necesidades y recursos disponibles.					
13	Tomo en cuenta diferentes puntos de vista y posibles impactos antes de decidir en situaciones complicadas.					
14	Organizo mi trabajo de manera que los objetivos y plazos sean claros y alcanzables para todos los involucrados.					

15	Me esfuerzo en asegurar que mis ideas están alineadas con los objetivos generales de la organización.					
16	Tomo decisiones informadas considerando los pros y contras antes de llegar a una conclusión.					
	D4. Habilidades éticas					
17	Soy coherente entre lo que digo y lo que hago, especialmente en temas que afectan la confianza de los ciudadanos					
18	Fomento la participación ciudadana en la toma de decisiones que afectan la comunidad					
	V2. Gestión Administrativa					
	D1. Planificación					
19	Los objetivos establecidos en el municipio son claros y comprensibles					
20	Las actividades estratégicas que se proponen están alineadas con los objetivos a largo plazo del municipio.					
21	Las actividades operativas son realistas y se pueden ejecutar con los recursos disponibles.					
	D2. Organización					
22	Las normas y procedimientos establecidos en el municipio son claras y bien definidas.					
23	El municipio cuenta con una adecuada organización interna a fin de cumplir con las actividades planeadas en el POI					
24	La Administración municipal involucra a los colaboradores en la toma de decisiones importantes					
	D3. Dirección					
25	Se siente motivado en su puesto de trabajo					

26	Considera que existe una comunicación clara, abierta y efectiva entre gerentes y/o jefes y colaboradores					
27	El liderazgo de los gerentes y/o jefes es eficaz en la gestión de crisis y situaciones de emergencia.					
28	Recibimos evaluaciones de desempeño de manera regular que ayudan a mejorar nuestra efectividad laboral.					
	D4. Control					
29	El equipo de dirección (Gerentes) actúa rápidamente para corregir problemas que afectan las actividades en el Municipio.					
30	Percibo que hay una rendición de cuentas adecuada en el manejo de los recursos.					
31	Las auditorías y revisiones internas se realizan de manera justa y contribuyen a mejorar el uso de los recursos.					
	D5. Gobierno abierto					
32	Se fomenta la participación ciudadana en las decisiones que afecten a la comunidad					
33	La dirección actúa de manera transparente, informando sobre decisiones y cambios importantes.					
34	Existe una buena colaboración entre el municipio y otras instituciones, lo cual beneficia su trabajo.					

Gracias por su colaboración.

Anexo 03. Validación del instrumento a través de juicio de experto

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Paredes Velazco Renzo
 1.2 Grado académico: Magister
 1.3 Cargo e institución donde labora: Gerente Municipal - Bustamante y Rivero
 1.4 Autor del instrumento: Oscar Ríos
 1.5 Licenciatura/Maestría/Doctorado: para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública
 1.6 Nombre del Instrumento: Encuesta para medir Las Habilidades Gerenciales de los Servidores Públicos y la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.					X
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					X
SUB TOTAL						90%
TOTAL (PROMEDIO)						90%

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.20)

VALORACIÓN CUALITATIVA: APLICABLE

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: EXCELENTE

Arequipa, 23 de noviembre del 2024.

MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE
JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO
Mg. Abg. Renzo Paredes Velazco
GERENTE MUNICIPAL

Apellidos y nombres Paredes Velazco Renzo
DNI 42751216

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: *Malca Chaves Yuliana Carolina*
 1.2 Grado académico: *Magister*
 1.3 Cargo e institución donde labora: *Gerente - Estudio Malca & Asociados SAC*
 1.4 Autor del instrumento: *Oeladio Pastor Monroy*
 1.5 Licenciatura/Maestría/Doctorado: para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública
 1.6 Nombre del instrumento: Encuesta para medir Las Habilidades Gerenciales de los Servidores Públicos y la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024

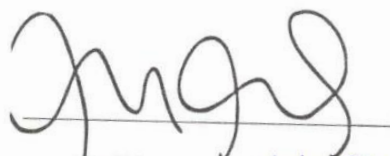
INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.					X
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					X
SUB TOTAL						
TOTAL (PROMEDIO)						86%
						86%

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.20)

VALORACIÓN CUALITATIVA: APLICABLE

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: EXCELENTE

Arequipa, 20 de noviembre del 2024.



Apellidos y nombres *Malca Chaves Yuliana C.*
 DNI *07535586*

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: *Tupayachi Sotomayor Johnny Hernan*
 1.2 Grado académico: *DI - Derecho*
 1.3 Cargo e institución donde labora: *Poder Judicial / Promotor Público*
 1.4 Autor del instrumento: *Pascu Naray, Celso*
 1.5 Licenciatura/Maestría/Doctorado: para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública
 1.6 Nombre del instrumento: Encuesta para medir Las Habilidades Gerenciales de los Servidores Públicos y la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Samuel Pastor - Camaná, Arequipa 2024

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					✓
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					✓
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.					✓
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					✓
SUB TOTAL						87%
TOTAL (PROMEDIO)						87%

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.20)

VALORACIÓN CUALITATIVA: APLICABLE

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: EXCELENTE

Arequipa, 20 de noviembre del 2024.



Firma Digital

Firmado digitalmente por TUPAYACHI SOTOMAYOR Johnny Hernan FAU 20159981216 soft
 Motivo: Soy el autor del documento
 Fecha: 14.11.2024 22:18:46 -05:00

Apellidos y nombres *Tupayachi Sotomayor Johnny*
 DNI *40961651*