

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Habilidades gerenciales y ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad
Distrital de Huancarama - 2024

Presentado por:

Nely Centeno Aroni

Para optar el título de Licenciada en Administración

Abancay, Perú

2025



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**Habilidades gerenciales y ejecución de obras por administración directa en la
Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024**

Presentado por **Nely Centeno Aroni**, para optar el título de Licenciado en
Administración

Sustentado y aprobado el 13 de enero del 2025, ante el jurado evaluador:

Presidente:



Dra. Silvia Soledad López Ibañez

Primer miembro:



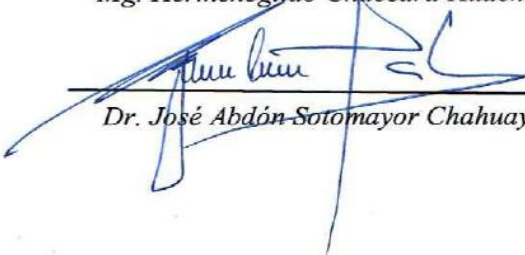
Mg. Gregorio Gauna Chino

Segundo miembro:



Mg. Hermenegildo Chaccara Huachaca

Asesor:



Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla



UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC

Licenciada por SUNEDU

CONSTANCIA DE SIMILITUD

N° 019-2025

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, declara que, la tesis intitulada: "**Habilidades gerenciales y ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024**", para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por la Bach. **Nely Centeno Aroni**, ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el 16% el índice de similitud; el cual es menor al 25% establecido por el reglamento de investigación aprobado por Resolución N° 168-2024(2)-CU-UNAMBA, por lo que cumple con los criterios establecidos por la universidad.

Tamburco, 20 de junio de 2025.



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Dr. Percy Fritz Fuga Peña
DIRECTOR DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.c:

Archivo.
PFPD/D-U.I.F.A.

Av. Inca Garcilaso de la Vega S/N - Ciudad Universitaria Tamburco
investigacionadministracion@unamba.edu.pe



Agradecimiento

A mis queridos padres Víctor y Virginia por darme la vida, educación y sabios consejos y estar siempre pendientes en todo momento de mi desarrollo personal y académico.

A mi mis hermanos y hermanas por su apoyo incondicional y moral que siempre me dieron para seguir realizando mis objetivos. Y a mí asesor Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla, por su guía y conocimiento. Y asesor externo Lic. Wilfredo Salas Laime, por su orientación en todo el proceso de investigación.

A la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac (UNAMBA) por brindarme las herramientas necesarias para alcanzar mi meta, a los docentes de la Facultad de Administración por los conocimientos académicos brindados.



Dedicatoria

A Dios, por darme la vida, sabiduría, fortaleza necesaria para alcanzar esta meta académica y por sus infinitas bendiciones.

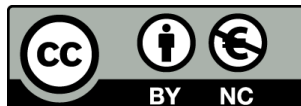


Habilidades gerenciales y ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad

Distrital de Huancarama - 2024

Línea de investigación: Gestión pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2 Enunciado del Problema	9
1.2.1 Problema general	9
1.2.2 Problemas específicos	9
1.3 Justificación de la investigación	10
CAPÍTULO II	12
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	12
2.1 Objetivos de la investigación	12
2.1.1 Objetivo general	12
2.1.2 Objetivos específicos	12
2.2 Hipótesis de la investigación	12
2.2.1 Hipótesis general	12
2.2.1 Hipótesis específicas	13
2.1 Operacionalización de variables	13
CAPÍTULO III	15
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	15
3.1 Antecedentes	15
3.1.1 Internacionales	15
3.1.2 Nacionales	17
3.1.3 Regional o local	19
3.1 Marco teórico	20
3.1.1 Teorías y modelos de las habilidades gerenciales	20
3.1.2 Definición de las habilidades gerenciales	26
3.1.3 Teorías y modelos de ejecución de obras	30
3.1.4 Definición de ejecución de obras por administración directa	33
3.2 Marco conceptual	37



CAPÍTULO IV	40
METODOLOGÍA	40
4.1 Tipo y nivel de investigación	40
4.1.1 Tipo de investigación.	40
4.1.2 Nivel de investigación	40
4.2 Diseño de la investigación	41
4.3 Descripción ética de la investigación	41
4.4 Población y muestra	42
4.4.1 Población	42
4.4.2 Unidad de análisis	43
4.5 Procedimiento	43
4.6 Técnica e instrumentos	44
4.6.1 Técnica	44
4.6.2 Instrumento	44
4.7 Estadístico de investigación	47
CAPÍTULO V	49
RESULTADOS Y DISCUSIONES	49
5.1 Análisis de resultados	49
5.1.1 Resultados generales	49
5.1.2 Análisis de indicadores, dimensiones y variable “Habilidades gerenciales”	53
5.1.3 Resultados de la variable “Ejecución de obras por administración directa”	67
5.1.4 Tablas cruzadas teniendo en cuenta los objetivos del estudio	80
5.2 Contratación de hipótesis	85
5.2.1 Prueba de normalidad	85
5.2.2 Análisis inferencial	86
5.3 Discusión	96
CAPÍTULO VI	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
6.1 Conclusiones	102
6.2 Recomendaciones	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
ANEXOS	110



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de variables	13
Tabla 2 Población del estudio	43
Tabla 3 Escala de Likert para el estudio	45
Tabla 4 Categorización para las variables de habilidades y ejecución	45
Tabla 5 Alfa de cronbach “Rango”	45
Tabla 6 Coeficiente a alfa de Cronbach “Habilidades gerenciales y ejecución de obras”	46
Tabla 7 Los expertos que validaron el instrumento	46
Tabla 8 Baremación (habilidades gerenciales y ejecución de obras)	47
Tabla 9 Correlación de Rho Spearman	48
Tabla 10 Servidores encuestados según genero	49
Tabla 11 Servidores encuestados según edad	50
Tabla 12 Servidores encuestados según grado de instrucción	51
Tabla 13 Servidores encuestados según condición laboral	52
Tabla 14 Resultados según ítems de la dimensión habilidades conceptuales	53
Tabla 15 Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados habilidades conceptuales	54
Tabla 16 Resultados según ítems de la dimensión habilidades técnicas	56
Tabla 17 Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados habilidades técnicas	57
Tabla 18 Resultados según ítems de la dimensión habilidades interpersonales	59
Tabla 19 Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados habilidades interpersonales	61
Tabla 20 Resultados según ítems de la dimensión habilidades sociales	62
Tabla 21 Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados habilidades sociales	64
Tabla 22 Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados habilidades gerenciales	66
Tabla 23 Resultados según ítems de la dimensión capacidad de gestión administrativa	67
Tabla 24 Resultados de frecuencia a nivel de capacidades de gestión administrativa	69
Tabla 25 Resultados según ítems de la dimensión ejecución presupuestal	70
Tabla 26 Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados ejecución presupuestal	72
Tabla 27 Resultados según ítems de la dimensión capacidad operativa	73
Tabla 28 Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados capacidad operativa	75
Tabla 29 Resultados según ítems de la dimensión supervisión de obras	76
Tabla 30 Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados supervisión de obras	78
Tabla 31 Resultados de frecuencia a nivel de ejecución de obras por administración directa	79
Tabla 32 Datos cruzados entre habilidades gerenciales y ejecución de obras	80
Tabla 33 Datos cruzados entre habilidades conceptuales y ejecución de obras	81



Tabla 34	Datos cruzados entre habilidades técnicas y ejecución de obras	82
Tabla 35	Datos cruzados entre habilidades interpersonales y ejecución de obras	83
Tabla 36	Datos cruzados entre habilidades sociales y ejecución de obras	84
Tabla 37	Prueba de normalidad “Kolmogorov-Smirnova”	85
Tabla 38	Relación entre habilidades gerenciales y ejecución de obras	86
Tabla 39	Relación entre habilidades conceptuales y ejecución de obras	88
Tabla 40	Relación entre habilidades técnicas y ejecución de obras	90
Tabla 41	Relación entre habilidades interpersonales y ejecución de obras	92
Tabla 42	Relación entre habilidades sociales y ejecución de obras	94



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Modelos de habilidades gerenciales según Whetten y Cameron (2011).	24
Figura 2 Modelo de habilidades gerenciales según Madrigal	25
Figura 3 Servidores encuestados según genero	49
Figura 4 Servidores encuestados según edad	50
Figura 5 Servidores encuestados según grado de instrucción	51
Figura 6 Servidores encuestados según condición laboral	52
Figura 7 Resultados según ítems de la dimensión habilidades conceptuales	53
Figura 8 Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados habilidades conceptuales	55
Figura 9 Resultados según ítems de la dimensión habilidades técnicas	56
Figura 10 Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados habilidades técnicas	58
Figura 11 Resultados según ítems de la dimensión habilidades interpersonales	59
Figura 12 Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados habilidades interpersonales	61
Figura 13 Resultados según ítems de la dimensión habilidades sociales	63
Figura 14 Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados habilidades sociales	65
Figura 15 Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados de habilidades gerenciales	66
Figura 16 Resultados según ítems de la dimensión capacidad de gestión administrativa	67
Figura 17 Resultados de frecuencia a nivel de capacidades de gestión administrativa	69
Figura 18 Resultados según ítems de la dimensión ejecución presupuestal	71
Figura 19 Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados ejecución presupuestal	72
Figura 20 Resultados según ítems de la dimensión capacidad operativa	73
Figura 21 Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados capacidad operativa	75
Figura 22 Resultados según ítems de la dimensión supervisión de obras	76
Figura 23 Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados supervisión de obras	78
Figura 24 Resultados de frecuencia a nivel de ejecución de obras por administración directa	79
Figura 25 Datos cruzados entre habilidades gerenciales y ejecución de obras	80
Figura 26 Datos cruzados entre habilidades conceptuales y ejecución de obras	81
Figura 27 Datos cruzados entre habilidades técnicas y ejecución de obras	82
Figura 28 Datos cruzados entre habilidades interpersonales y ejecución de obras	83
Figura 29 Datos cruzados entre habilidades sociales y ejecución de obras	84
Figura 30 Relación entre habilidades gerenciales y ejecución de obras	87
Figura 31 Relación entre habilidades conceptuales y ejecución de obras	89
Figura 32 Relación entre habilidades técnicas y ejecución de obras	91
Figura 33 Relación entre habilidades interpersonales y ejecución de obras	93



INTRODUCCIÓN

El estudio sobre "Habilidades gerenciales y ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama, 2024" buscó analizar y comprender la importancia de las habilidades gerenciales en el contexto específico de la ejecución de obras por administración directa en el mencionado distrito.

En el distrito de Huancarama, ubicado en la provincia de Andahuaylas, en la región de Apurímac, Perú, se ha adoptado el enfoque de administración directa para la ejecución de obras de infraestructura. Esto implica que el gobierno local asume directamente la responsabilidad de la gestión y ejecución de los proyectos, sin depender de terceros o empresas privadas.

La administración directa de obras tiene como objetivo principal garantizar la calidad, eficiencia y transparencia en la ejecución de los proyectos de infraestructura en el distrito. Sin embargo, para lograr estos resultados satisfactorios, es fundamental contar con habilidades gerenciales por parte de los funcionarios y gestores locales encargados de liderar y supervisar estas labores.

Este estudio se llevó a cabo en el transcurso del año 2024, considerando las particularidades y desafíos actuales del distrito de Huancarama. Se determinó las habilidades gerenciales necesarias para asegurar una adecuada planificación, coordinación, control y seguimiento de los proyectos de obras públicas en el contexto de la administración directa.

Además, se analizó cómo estas habilidades gerenciales pueden contribuir a mejorar la eficiencia en el uso de recursos, optimizar los tiempos de ejecución, garantizar la calidad de los trabajos realizados y promover la participación ciudadana en el proceso de toma de decisiones.

Los resultados obtenidos en este estudio permiten identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de habilidades gerenciales en el ámbito de la administración directa de obras en el distrito de Huancarama. Asimismo, se espera que las conclusiones y recomendaciones generadas sean de utilidad para mejorar la gestión de proyectos de infraestructura y fortalecer el desarrollo local en el distrito.



En resumen, este estudio tuvo como objetivo principal determinar las habilidades gerenciales requeridas para la ejecución exitosa de obras por administración directa en el distrito de Huancarama, en el año 2024. A través de este análisis, se buscará mejorar la calidad, eficiencia y transparencia en la gestión de proyectos de infraestructura, contribuyendo al desarrollo y bienestar de la comunidad local.

La composición de este trabajo sigue una estructura organizativa que abarca la introducción, datos generales y diversos capítulos. Inicialmente, el primer capítulo aborda el planteamiento del problema, destacando las cuestiones centrales que motivan la investigación. El segundo capítulo se dedica a la formulación de objetivos e hipótesis, delineando las metas específicas y las suposiciones que guiarán el estudio. El tercer capítulo presenta el marco teórico referencial, donde se exploran las bases conceptuales y teóricas que respaldan la investigación. En el cuarto capítulo, se detalla la metodología empleada, describiendo los enfoques y métodos utilizados para la recopilación y análisis de datos. El quinto capítulo se enfoca los resultados y discusión; y en el capítulo seis las conclusiones y recomendaciones. La estructura concluye con secciones dedicadas a las referencias bibliográficas y los anexos, proporcionando un respaldo documental completo y detallado para el estudio. Esta organización garantiza una presentación clara y exhaustiva.



RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo investigar la relación entre las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama en 2024. Se empleó un enfoque cualitativo, método deductivo, tipo de investigación básica, alcance correlacional y diseño no experimental-corte transversal. La muestra consistió en 70 servidores, igual a la población, quienes completaron un cuestionario adaptado en una escala de Likert de cinco puntos con 18 ítems para medir las habilidades gerenciales y 17 ítems para medir la ejecución de obras por administración directa. El cuestionario fue validado por tres expertos y se verificó la confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo valores de 0.815 y 0.922 para las habilidades gerenciales y la ejecución de obras, respectivamente. Los resultados mostraron que el 78.6% (55) de los encuestados consideró que las habilidades gerenciales estaban en un nivel moderado, y el 55.7% (39) opinó lo mismo sobre la ejecución de obras por administración directa. Además, se encontró una relación positiva moderada entre las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa ($p < 0.05$, $\rho = 0.437$), lo que sugiere que fortalecer las habilidades gerenciales, incluidas las conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales, podría tener un impacto positivo en la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad.

Palabras clave: *habilidades, gerenciales, ejecución de obras, administración directa*



ABSTRACT

The objective of the study was to investigate the relationship between management skills and the execution of works by direct administration in the District Municipality of Huancarama in 2024. A qualitative approach, deductive method, type of basic research, correlational scope and non-experimental design were used. cross-section. The sample consisted of 70 employees, equal to the population, who completed a questionnaire adapted to a five-point Likert scale with 18 items to measure managerial skills and 17 items to measure the execution of works by direct administration. The questionnaire was validated by three experts and reliability was verified using Cronbach's alpha coefficient, obtaining values of 0.815 and 0.922 for management skills and execution of works, respectively. The results showed that 78.6% (55) of respondents considered that management skills were at a moderate level, and 55.7% (39) thought the same about the execution of works by direct administration. Furthermore, a moderate positive relationship was found between management skills and the execution of works by direct administration ($p < 0.05$, $\rho: 0.437$), suggesting that strengthening management skills, including conceptual, technical, interpersonal and social skills, could have a positive impact on the execution of works by direct administration in the municipality.

Keywords: *skills, management, execution of works, direct administration*



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En un contexto globalizado y altamente competitivo, las habilidades gerenciales desempeñan un papel crítico en la ejecución exitosa de obras por administración directa. La administración directa implica la gestión directa de proyectos por parte de una organización o entidad gubernamental en lugar de recurrir a contratistas externos. Esta forma de ejecución de obras puede ser una estrategia valiosa para controlar costos, garantizar la calidad y mantener el control sobre el proyecto. Sin embargo, la eficacia de la administración directa en proyectos depende en gran medida de las habilidades gerenciales de los responsables. Según John Rogers, en el Reino Unido se observan brechas entre las habilidades requeridas y las demandas existentes en la fuerza laboral. Esto ha llevado a la necesidad de enfocarse especialmente en el liderazgo y la gestión. Un dato relevante es que el 40% de los gerentes perciben que sus habilidades técnicas no son suficientes, mientras que el 30% informa tener dificultades para liderar equipos de trabajo (Skill for Health, 2023).

Según Murat Jashari (2018) la carencia de habilidades gerenciales puede resultar en una falta de transparencia en el proceso de toma de decisiones durante la ejecución de obras en el sector gubernamental. La transparencia desempeña un papel crucial en la construcción de la confiabilidad y la integridad en las instituciones públicas, y es un factor fundamental para promover una gestión eficaz. Además, Salim et al. (2017) señalo que en los países árabes, la desconfianza en el gobierno es notable debido a la deficiente gestión de las obras públicas. Esta problemática se manifiesta a través de retrasos significativos, costos excesivos y una calidad deficiente en las obras ejecutadas, lo que, a su vez, genera un profundo sentimiento de insatisfacción entre los ciudadanos.

En esa misma línea, la falta de habilidades gerenciales durante la ejecución de obras conlleva una mala asignación de fondos, una supervisión inadecuada y un aumento de la corrupción en los procesos de contratación. Este problema se evidencia con mayor frecuencia en megaproyectos que en proyectos de menor envergadura administrados



directamente por la entidad gubernamental. Esto se debe a que en el proceso de selección, planificación, ejecución y entrega de los megaproyectos se han evidenciado aspectos de corrupción, aunque los proyectos de menor envergadura tampoco son ajenos a este problema, como ha sucedido en Italia (Locatelli et al., 2017). Asimismo, Bryson y George (2020) sostienen que contar con directivos que no fortalecen sus habilidades es un riesgo para la ejecución de proyectos a largo plazo y puede dificultar su implementación. Por lo tanto, es fundamental que los directivos tengan la capacidad de planificar de manera estratégica y sean buenos gestores para hacer frente a los posibles cambios que puedan surgir.

En el Perú, entre 2018 y 2021, aproximadamente el 27% de las inversiones realizadas por administración directa superaron el tiempo previsto en el expediente técnico, según la Contraloría General de la República. La administración directa implica que una entidad pública utiliza sus recursos y personal para llevar a cabo proyectos de infraestructura, y se observa que esta modalidad se utiliza con frecuencia, representando el 42% de los 58,212 proyectos de inversión ejecutados en ese período (Chacon, 2021). Adicionalmente, Cabeza (2023) nos da a conocer que el último informe de la Contraloría General de la República revela que en el 2023 hay más de 1,770 proyectos paralizados en Perú, con un valor total que supera los 12,000 millones de soles. La mayoría de estas obras involucran a entidades estatales, municipales y regionales que inician proyectos sin la capacidad de ejecutarlos. Cusco lidera la lista con 490 obras paralizadas, seguida por Puno con 221, Lima con 168, Cajamarca con 148 y Apurímac con 120 obras detenidas.

Adicionalmente, según información publicada en el portal de La República, la región de Apurímac registra más de 120 proyectos paralizados, siendo más del 50% de estos pertenecientes a los sectores de Transportes y Comunicaciones, así como Vivienda, Construcción y Saneamiento. Este conjunto de obras acumula un saldo por ejecutar de s/ 237 320 039.00, generando malestar entre la población. Este escenario sugiere deficiencias en las habilidades gerenciales de los responsables municipales y otros involucrados, evidenciando una incapacidad para llevar a cabo estas iniciativas (Tapia, 2023).

Conforme a una revisión accesible del Ministerio de Economía y Finanzas en Apurímac, se evidencia un gasto acumulado del 58.9%, sugiriendo que numerosas municipalidades en la región podrían tener que devolver fondos, a pesar de las considerables necesidades sin atender. Además, se observa que en el distrito de Huancarama se ha ejecutado el 89.1% de



los recursos hasta la fecha; sin embargo, más del 60% de estos desembolsos se destinaron a actividades en lugar de proyectos e inversiones (Económica, 2023).

Desde esta perspectiva, el distrito de Huancarama enfrenta desafíos en la gestión municipal, ya que algunos responsables de áreas presentan un liderazgo poco efectivo. Esto se manifiesta en un desempeño limitado de ciertos gerentes en roles fundamentales, lo que afecta el desarrollo adecuado de acciones y actividades municipales para alcanzar los objetivos establecidos. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2023), a través de su plataforma Consulta Amigable, los proyectos ejecutados por administración directa en el distrito de Huancarama muestran un avance del 83.23% en tres proyectos clave. Sin embargo, se observa que algunos gerentes tienen un nivel reducido de habilidades conceptuales, lo que les dificulta comprender, interpretar, analizar, prever y planificar aspectos cruciales para el logro de metas.

Asimismo, el nivel de habilidades técnicas de estos gerentes es limitado, ya que muchos han sido designados por influencia política y no cuentan con la preparación suficiente para prevenir, planificar, organizar y gestionar de manera eficiente sus áreas. En términos de habilidades interpersonales, se evidencia una gestión deficiente en la motivación del equipo, dificultades en el manejo de la inteligencia emocional y una dirección y supervisión poco efectiva. Esto se refleja en una delegación de actividades sin el debido seguimiento y una gestión del tiempo y de negociación poco estructurada.

Por último, en cuanto a las habilidades sociales, algunos gerentes muestran una disposición restringida para escuchar recomendaciones o puntos de vista del equipo, limitándose a dar instrucciones sin fomentar el trabajo colaborativo. Su enfoque en la presión, en lugar del apoyo y la iniciativa, revela un estilo de gestión con interacción y comunicación poco efectiva.

En este contexto, se destacan los proyectos de mejoramiento de la cadena productiva de frutales en San Lorenzo de Karhuacahua (79.9%) y el mejoramiento del sistema de riego en la comunidad de Ahuanuqui (88.8%). No obstante, se observa que se asignó un presupuesto de 1,719,685 nuevos soles para un proyecto de mejoramiento del camal municipal. Sin embargo, este monto fue redirigido hacia un estudio de preinversión, con un monto de 172,053 soles, y el restante de 808,386 soles se destinó a diversas actividades y acciones, tales como apoyo comunal, apoyo a la comunidad, conducción y manejo de



registros civiles, desarrollo económico y social, mantenimiento de equipo mecánico, obligaciones previsionales, programa de vaso de leche, promoción e incentivo de actividades artísticas y culturales, supervisión y liquidación de obras, transferencia de recursos a los centros poblados, así como la creación, implementación y reactivación de actividades para impulsar la reactivación económica (Económica, 2023).

La eficiencia en la ejecución del gasto público es un factor clave para el desarrollo y bienestar de la población. Sin embargo, según la Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2024), al cierre de diciembre de 2024, diversos programas nacionales presentan niveles de ejecución variables presupuestales. Por ejemplo, el Programa Nacional de Saneamiento Rural alcanzó un avance del 41,5%, mientras que la Reducción de Vulnerabilidad y Atención de Emergencias por Desastres ejecutó el 66% de su presupuesto. Asimismo, el programa de Incremento de la Práctica de Actividades Físicas, Deportivas y Recreativas en la Población Peruana registró un 74%, la Reducción del Costo, Tiempo e Inseguridad en el Sistema de Transporte avanzó en un 42.4% y el Acceso de Personas Adultos Mayores a Servicios Especializados (Consulta amigable, MEF, 2024).

En cuanto a la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad, la asignación presupuestaria no es adecuada, ya que se destina principalmente a gastos de personal en lugar de inversiones. Además, el personal encargado de certificar compromisos, devengados y pagos enfrenta dificultades, lo que resulta en demoras. La capacidad administrativa de la municipalidad aún no se ha consolidado adecuadamente, especialmente en la oficina de planificación e infraestructura de obras, donde el seguimiento no se ajusta al expediente técnico, afectando el plan anual de contrataciones y la aplicación de normativas. En cuanto a la capacidad operativa, a pesar de contar con maquinaria, esta suele estar en constante reparación, generando gastos adicionales. Además, la municipalidad dispone de equipamiento obsoleto en su almacén, cuyo personal requiere capacitación. Aunque la supervisión de obras cuenta con personal técnico, la falta de presencia constante afecta el control de ejecución. Los colaboradores enfrentan dificultades que necesitan capacitación, y algunas obras ejecutadas aún no se entregan debido a demoras en las liquidaciones, generando descontento en la población. Así como pudo corroborar, Gonzales Yucra (2022), que en municipalidades de Apurímac, el 51,9% percibe inadecuada la organización para ejecutar obras, mientras el 50% opina que los líderes carecen de dominio profesional. Además, el 71,2% señala falta de motivación y el



76,9% critica la gestión del tiempo y presupuesto. La ineficiencia también se refleja en la programación de adquisiciones (88,5%) y la coordinación de equipos en obras de administración directa (84,6%). el 28.40% de los servidores muestra habilidades gerenciales en un nivel regular con tendencia negativa.

En este contexto, si la Municipalidad persiste en estas condiciones y no aborda los problemas mencionados, especialmente en habilidades gerenciales y ejecución presupuestal, es plausible que los responsables no logren cumplir con los compromisos expresados durante las elecciones. Esto podría resultar en una gestión similar a anteriores, incluso exponiéndolos a posibles denuncias por corrupción, tráfico de influencias y otros ilícitos. Ante estos desafíos, resalta la importancia de formular la siguiente declaración de investigación.

1.2 Enunciado del Problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades conceptuales y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024?
- ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades técnicas y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024?
- ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama - 2024?
- ¿Cuál es relación existe entre las habilidades sociales y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024?



1.3 Justificación de la investigación

Desde la perspectiva de Bernal (2010), el estudio se justificar en tres aspecto que son fundamentales.

- a) **Se justifica teóricamente**, porque el estudio contribuirá al conocimiento debido a que busca analizar la relación entre las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa en un contexto específico, en la Municipalidad Distrital de Huancarama en 2024. Aunque existen investigaciones previas sobre habilidades gerenciales y ejecución de obras, es importante destacar que la aplicación de estas habilidades en el ámbito de la administración directa de obras podría tener características particulares y efectos específicos en este distrito. Por lo tanto, “este estudio podría contribuir a ampliar y enriquecer el conocimiento existente en este campo” (Bernal, 2010, p. 106).

- b) **Se justifica metodológicamente**, porque este estudio radica en establecer objetivos claros, diseñar una investigación adecuada, seleccionar una muestra representativa, y llevar a cabo una recolección y análisis riguroso de datos se alinea estrechamente con el concepto de justificación metodológica, ya que, según Bernal (2010), esta justificación resalta la necesidad de “utilizar un nuevo método o estrategia para generar conocimiento válido y confiable” (p. 106). En este contexto, la metodología propuesta para estudiar la relación entre habilidades gerenciales y ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama en 2024 busca precisamente crear un enfoque robusto y sistemático para obtener resultados precisos. La elección de una metodología rigurosa garantiza que los resultados sean confiables y relevantes, permitiendo abordar el problema de investigación de manera eficaz y proporcionando un marco para que las conclusiones sean sólidas. De esta manera, la justificación metodológica valida el diseño de la investigación como una estrategia adecuada para aportar conocimiento genuino sobre el impacto de las competencias gerenciales en la ejecución de proyectos municipales, generando evidencia útil para la toma de decisiones en la gestión pública.

- c) **La justificación social de este estudio**, se basa en la mejora de la gestión de obras, el desarrollo de capacidades locales, el impacto en el desarrollo local y la participación y empoderamiento de la comunidad. Al enfocarse en las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa en el distrito de Huancarama, se puede promover el bienestar y el desarrollo sostenible de la comunidad local. De manera que



Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) indican que esto responde a las siguientes interrogantes “¿quiénes se beneficiaran y de qué modo?” (p. 45).



CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.

2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación que existe entre las habilidades conceptuales y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.
- Determinar la relación que existe entre las habilidades técnicas y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.
- Determinar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.
- Determinar la relación que existe entre las habilidades sociales y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.

2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.1 Hipótesis general

Las habilidades gerenciales se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.



2.2.1 Hipótesis específicas

- Las habilidades conceptuales se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.
- Las habilidades técnicas se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.
- Las habilidades interpersonales se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.
- Las habilidades sociales se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.

2.1 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala
<p>Variable 01 Habilidades gerenciales</p> <p>Para, Madrigal et al., (2009) las habilidades gerenciales son conjuntos de capacidades y conocimientos que los directivos necesitan para tener éxito en sus roles de liderazgo y gestión en un entorno organizacional constante cambio y globalizado</p>	<p>Para poder medir las habilidades gerenciales se consideraron cuatro dimensiones, cada uno con sus respectivos indicadores, los cuales se plantearon un conjunto de ítems adoptados en escala de Likert de cinco puntos.</p>	Conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender • Interpretar ideas • Analizar • Predice 	
		Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de prevenir • Planear • Organizar • Dominio de la práctica profesional 	1 “Nunca” 2 “Casi Nunca”, 3 “A Veces” 4 “Casi Siempre” 5 “Siempre”
		Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación. • Control emocional • Dirección y supervisión. • Empoderamiento • Negociación. 	
		Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar atención • Dar instrucciones. • Empatía • Ayudar a los demás • Tomar iniciativas 	



Variable 02

Ejecución de obras por administración directa
 El Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, aprobado por D.S. N° 344-2018-EF, establece los requisitos para la ejecución de obras por administración directa, como la asignación presupuestal, el expediente técnico aprobado, el presupuesto analítico aprobado, el personal técnico, la capacidad administrativa, los equipos y maquinaria, el cuaderno de obra foliado y legalizado, y la designación de responsables de ejecución y supervisión de obra (Contraloría General de la República, 2019).

Para poder medir la Ejecución de obras por administración directa se consideraron cuatro dimensiones, cada uno con sus respectivos indicadores, los cuales se plantearon un conjunto de ítems adoptados en escala de Likert de cinco puntos

Capacidad de gestión Administrativa

Ejecución presupuestal para obras

Capacidad operativa

Supervisión de obras

- Expediente técnico.
- Cuadro de Necesidades.
- Plan anual de contrataciones.
- Elaboración de expediente de contratación.
- Aplicación de la Normativa

- Certificación presupuestal
- Compromiso anual
- Devengado
- Pago

- Maquinaria
- Equipos
- Almacén.
- Personal

- Personal técnico
- Capacitación del personal
- Control de ejecución de la obra
- Liquidación de la obra

- 1 “Nunca”
- 2 “Casi Nunca”,
- 3 “A Veces”
- 4 “Casi Siempre”
- 5 “Siempre”



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

3.1.1 Internacionales

- a) Jiménez Salinas (2021), en su estudio realizado donde tuvo como objetivo establecer criterios de buenas prácticas para la gestión y el ejercicio profesional de residentes y directores de obra en proyectos de construcción. Se empleó un enfoque cuantitativo de tipo exploratorio, donde se encuestó a 159 personas responsables de la supervisión y ejecución de obras. Los resultados revelaron que el 60% de los encuestados considera crucial la programación, el conocimiento del alcance del proyecto y su presupuesto. Para el seguimiento de las obras, el 66% utiliza herramientas como el diagrama de Gantt o programaciones generales. Sin embargo, el 50% señaló la existencia de desperdicio de tiempo, principalmente debido a inspecciones y traslado de materiales, lo que afecta el avance del proyecto. Además, el 42.8% destacó la falta de coordinación entre los trabajadores, y el 75% indicó que la falta de claridad en los diseños y especificaciones retrasa la ejecución del proyecto. Por otro lado, el 42.3% afirmó conocer las habilidades técnicas, humanas y estratégicas necesarias, y el 75% no experimentó dificultades significativas en la ejecución de procesos constructivos. En conclusión, la investigación resaltó la presencia de problemas comunes en proyectos de construcción, como costos adicionales y retrasos, atribuidos a la falta de coordinación, deficiencias en la comunicación, personal poco capacitado y ciertas informalidades en la ejecución de las obras.

- b) Gutiérrez Claire (2021) en su búsqueda por identificar las causas de retraso y sobrecostos en proyectos de ingeniería civil y edificación, se llevó a cabo un estudio bibliográfico de naturaleza exploratoria. Este enfoque permitió revisar detalladamente la documentación relacionada con obras ejecutadas y contrataciones en el campo de la construcción. Con el fin de cumplir con este objetivo, se aplicaron técnicas estadísticas para analizar las variables que



contribuyen a retrasos y costos adicionales. Los resultados del estudio arrojaron que, de cada 10 licitaciones realizadas, solo 6 lograron completarse exitosamente. Además, se identificó que algunas licitaciones carecían de información completa, lo que podría ser un factor desencadenante de problemas en el proceso. También se observó que el 70% de las obras en promoción experimentaron modificaciones en aspectos como plazos, costos o ambos. La principal causa de retrasos y sobrecostos se relacionó con cambios en el diseño durante la ejecución de la obra. Otros factores significativos incluyeron condiciones climáticas imprevistas y conflictos sociales. Estos hallazgos destacaron la importancia de la gestión efectiva de proyectos de construcción y revelaron una debilidad en las habilidades estratégicas, técnicas y de comunicación del factor humano involucrado en estas obras. Estas limitaciones pueden impactar negativamente en la planificación, dirección y control durante todo el proceso de desarrollo y ejecución de proyectos de construcción.

- c) Pacheco et al. (2022) en el proceso de su investigación, se establecieron como objetivo central la identificación de las habilidades gerenciales presentes en las empresas ubicadas en la Zona de Planificación 3 de Ecuador. Para alcanzar esta meta, se empleó un enfoque mixto en combinación con un método deductivo. El diseño experimental utilizado fue de corte transversal. La población total abarcó a 12,384 individuos, de los cuales se seleccionó una muestra de 373 encuestados. Estos participantes proporcionaron información esencial para el estudio. Los resultados obtenidos revelaron que la mayoría de los encuestados indicaron contar con un nivel de conocimiento y habilidades gerenciales que les permiten tomar decisiones efectivas, identificar y gestionar riesgos, así como planificar estratégicamente tanto a nivel operativo como a nivel global. Esta capacidad de planificación se considera fundamental para asegurar el inicio ordenado y secuencial de todas las actividades empresariales. El dominio de estas habilidades gerenciales es de gran relevancia en cualquier tipo de organización, incluyendo las entidades públicas. Estos resultados subrayan la importancia de contar con líderes y gerentes que posean estas habilidades para garantizar la eficiencia y el éxito de las operaciones empresariales en la Zona de Planificación 3 de Ecuador.

- d) Escobar et al. (2021) El estudio se enfocó en analizar el desempeño de los gobiernos subnacionales en la gestión de inversión pública en Perú mediante un enfoque cualitativo y revisión documental. Se destacaron notables brechas en esta gestión, incluyendo personal inadecuado y la interferencia de intereses políticos que han impactado negativamente en la ejecución. Los gobiernos regionales mostraron un bajo desempeño, con decrecimientos significativos en la ejecución de recursos. Esta problemática se atribuye a la falta de capacidad técnica, profesionalización deficiente del servicio civil, gestión estratégica inapropiada y falta de habilidades en el manejo del sistema de inversión pública. Además, se señala que en años electorales se observa un aumento en la ejecución, lo que plantea interrogantes sobre la efectividad de estas capacidades en años no electorales.

- e) Fernández Gónzales et al. (2021) en el estudio realizado con el propósito de analizar las habilidades gerenciales en una empresa consultora de obras en Lima en 2020 empleó una metodología cualitativa con un diseño fenomenológico. Durante este estudio, se entrevistaron a cinco gerentes para recopilar información relevante. Los resultados revelaron que las habilidades gerenciales en la empresa no se desarrollaban de manera eficiente, lo que generaba insatisfacción entre los gerentes con respecto al desempeño de sus superiores. Esta falta de desarrollo de habilidades gerenciales puede tener un impacto negativo en la eficacia y el éxito de la empresa.

- f) López Toledo (2023) en su estudio donde pretendió describir, en el contexto de la Administración Pública Federal, la relación que se tiene entre una designación basada en la membresía política de los titulares de las áreas de contrataciones en las instituciones públicas con poca experiencia en el área, más una falta de preparación académica y habilidades directivas, integrando también los procesos complejos de las contrataciones públicas y la cantidad de presupuesto asignado para su contratación.

3.1.2 Nacionales

- a) Chuque Zarate (2023) en la investigación que se llevó a cabo para determinar la conexión entre las habilidades gerenciales y la ejecución de proyectos públicos en la Municipalidad Distrital de Morales en 2022, se adoptó un enfoque



metodológico básico con un diseño transversal y descriptivo correlacional. La población de estudio comprendió a 79 empleados, quienes participaron en la encuesta. Los resultados indicaron que el 48.1% de los encuestados evaluaron las habilidades gerenciales como nivel medio, mientras que el 40.5% percibió que la ejecución de proyectos se encontraba en un nivel medio. Además, al analizar estadísticamente los datos utilizando el coeficiente rho de Spearman, se obtuvo un valor de 0.969 y un p-valor de $0.00 < 0.001$. Esto llevó a la conclusión de que existe una relación muy fuerte y significativa entre las habilidades gerenciales y la ejecución de proyectos públicos en la Municipalidad Distrital de Morales en 2022.

- b) Monterrozo Cornejo (2021) en su estudio, cuyo objetivo fue determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la ejecución de proyectos por administración directa en la Municipalidad Distrital de Quellouno en 2021, se empleó una metodología cuantitativa de diseño transversal y alcance descriptivo correlacional. La población objetivo consistió en 59 empleados que fueron encuestados para recopilar datos significativos. Los resultados revelaron que el 51.9% de los servidores percibieron que la ejecución de proyectos no era adecuada. Además, el 50% de estos consideraron que los profesionales no dominaban completamente su especialidad, mientras que el 71.2% indicaron que la municipalidad no motivaba adecuadamente a su personal. También se observó que el 76.9% de los servidores carecían de habilidades para manejar el estrés. Por otro lado, el 82.7% opinó que el presupuesto asignado no era eficiente, el 78.9% consideró que la programación no era adecuada, y el 84.6% señaló que la coordinación de equipos y maquinaria era deficiente. En conclusión, se pudo inferir que las habilidades gerenciales guardan una relación con la ejecución de proyectos por administración directa en la Municipalidad Distrital de Quellouno.
- c) Rasilla Rovegno (2019) en su investigación tenía como objetivo principal determinar si los impactos de las habilidades gerenciales se relacionan con la ejecución de proyectos de inversión en empresas industriales de Lima Metropolitana. Para lograrlo, se empleó un enfoque descriptivo-explicativo correlacional en una muestra de 157 gerentes de un total de 802 empresas. Los resultados indicaron que el 93% de los gerentes considera que las habilidades gerenciales son de gran importancia, y el 68% cree que la ejecución de proyectos



depende en gran medida de estas habilidades. Sin embargo, se identificó una deficiencia en el desarrollo de recursos humanos en las empresas. En resumen, este estudio resalta la relevancia de las habilidades gerenciales en las organizaciones industriales y su impacto en la ejecución de proyectos de inversión, aportando valiosos conocimientos al campo de la administración industrial.

- d) Angulo del Aguila (2023) en su búsqueda por contribuir al conocimiento, esta investigación se centró en examinar la relación entre la gestión del tiempo y la eficiencia en la ejecución de obras públicas en la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas en 2023. Utilizando un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, se encuestó a 42 trabajadores de la Gerencia de Obras. Los resultados revelaron que el 31% de los trabajadores percibió un alto nivel de gestión del tiempo en planificación, el 35.7% demostró que el seguimiento era de alto nivel y el 50% señaló que el control de plazos era alto. Por otro lado, la eficiencia en la ejecución de las obras públicas fue percibida como alta en un 40.5% en la evaluación de expedientes y financiamiento, y un 38.1% demostró que la misma ejecución de las obras tenía un alto nivel. En última instancia, se concluye que existe una relación moderada entre la gestión del tiempo y la eficiencia en la ejecución de obras públicas, respaldada por un coeficiente Rho Spearman de 0.615. Estos hallazgos aportan una perspectiva valiosa para mejorar la planificación y ejecución de proyectos de obras públicas.

3.1.3 Regional o local

- a) Huayhua Jibaja (2021) en su esfuerzo por generar conocimiento, este estudio se propuso establecer la naturaleza de la relación entre las obras públicas por administración directa y la ejecución del gasto público presupuestal en el Gobierno Regional de Apurímac durante el período 2019. Para abordar esta cuestión, se llevó a cabo un estudio de tipo básico y documental. Los resultados de la investigación revelaron que no existe una relación significativa entre las obras públicas por administración directa y la ejecución del gasto público presupuestal en el Gobierno Regional de Apurímac durante el período 2019. Esto se respalda con un valor de p igual a 0.102, que es mayor que el umbral de significancia de 0.05. Además, se observó que el 66.7% de los responsables de proyectos de obras públicas por administración directa en el Gobierno Regional



de Apurímac tenían un conocimiento completo sobre la gestión de estas obras, lo que sugiere que la ejecución del gasto público para estas obras no depende significativamente del nivel de conocimiento teórico de las mismas. Estos hallazgos indican que, al menos durante el período estudiado, la relación entre la ejecución del gasto público y las obras públicas por administración directa en el Gobierno Regional de Apurímac no es directa ni significativa. Estos resultados ofrecen información valiosa para comprender mejor la dinámica de inversión pública en la región y pueden orientar futuras decisiones de política pública.

- b) Rodas Ricra (2021) En su investigación, el propósito principal fue determinar los factores que facilitaron la implementación de obras por impuesto para la ejecución de proyectos en el distrito de Talavera durante el año 2020. Para llevar a cabo este estudio, se optó por un enfoque aplicado y un diseño de caso con la participación de 7 funcionarios clave. Uno de los hallazgos significativos de este estudio fue la importancia de la voluntad política en la gestión actual del distrito. Los funcionarios entrevistados destacaron que la autoridad municipal demostraba cualidades de liderazgo, experiencia laboral, formación profesional, experiencia política, y, lo más importante, una sólida voluntad de trabajo y servicio hacia la población. Esta percepción positiva de la capacidad de gestión de la autoridad municipal generó un impacto positivo en los funcionarios públicos y contribuyó a un ambiente laboral adecuado. Como resultado de esta dinámica, se supervisará la ejecución de nuevos proyectos mediante mecanismos innovadores como las Obras por Impuesto (OXI), en contraste con la gestión de gobiernos anteriores. Estos resultados resaltan la relevancia de factores como la voluntad política y el liderazgo en la implementación exitosa de proyectos de inversión pública y pueden proporcionar lecciones valiosas para otros contextos municipales.

3.1 Marco teórico

3.1.1 Teorías y modelos de las habilidades gerenciales

En este análisis, exploraremos las teorías y modelos clave relacionados con las habilidades gerenciales, que respaldaran la variable de modo que así tenga el soporte necesario para su estudio respectivo.

3.1.1.1 Teoría de Robert L. Katz

Desde la perspectiva de Katz (1955) la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel de gestión en una organización. Los gerentes de nivel inferior tienden a requerir más habilidades técnicas, mientras que a medida que se avanza en la jerarquía organizativa, las habilidades humanas y conceptuales se vuelven más críticas. Estas habilidades no son excluyentes y, en la práctica, los gerentes necesitan desarrollar un equilibrio de todas ellas para tener éxito en sus roles.

Además, considera que tres habilidades enfatizan que los buenos administradores no necesariamente nacen; pueden desarrollarse. Trasciende la necesidad de identificar rasgos específicos en un esfuerzo por proporcionar una forma más útil de ver el proceso administrativo. Al ayudar a identificar las habilidades más necesarias en los distintos niveles de responsabilidad, puede resultar útil en la selección, capacitación y promoción de ejecutivos

3.1.1.2 Teoría de la inteligencia emocional de Goleman

Goleman (1995) introdujo la teoría de la inteligencia emocional, si bien no se enfoca específicamente en las habilidades gerenciales, la inteligencia emocional es fundamental para el liderazgo efectivo y la gestión de personas. El argumenta que la inteligencia emocional incluye cinco componentes clave: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Estas habilidades pueden fortalecer la toma de decisiones, la gestión del cambio y las relaciones interpersonales en el contexto de la gestión.

3.1.1.3 Teoría del comportamiento gerencial de Douglas Mcgregor

Madero-Gómez y Rodríguez-Delgado (2018) indican que esta teoría se divide en dos enfoques: la Teoría X y la Teoría Y. La Teoría X sostiene que los gerentes deben ser autoritarios y controladores, ya que asumen que los empleados son perezosos y necesitan ser supervisados de cerca. Por otro lado, la Teoría Y sostiene que los gerentes deben ser participativos y empáticos, ya que creen que los empleados son intrínsecamente motivados y responsables.



3.1.1.4 Teoría de liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard

Esta teoría sostiene que los gerentes deben adaptar su estilo de liderazgo según la situación específica y las necesidades de los empleados. Propone cuatro estilos de liderazgo: dirigir, enseñar, participar y delegar. Dependiendo del nivel de competencia y compromiso de los empleados, los gerentes deben ajustar su enfoque para lograr la máxima efectividad (E. Sánchez et al., 2010).

3.1.1.5 Modelo de Habilidades Gerenciales de Mintzberg:

Mintzberg (1973) propuso en su libro "The Nature of Managerial Work" propuso un modelo que define las habilidades gerenciales en términos de roles. Mintzberg identificó diez roles de gestión que caen en tres categorías: a) Roles Interpersonales: Incluyen roles de líder, figura y enlace, que se centran en las relaciones con las personas dentro y fuera de la organización; b) Roles Informativos: Estos roles son el monitor, el difusor y el portavoz. Implican la gestión de información dentro y fuera de la organización y c) Roles Decisionales: Mintzberg identificó cuatro roles de decisión: emprendedor, solucionador de conflictos, asignador de recursos y negociador. Estos roles se centran en la toma de decisiones y la gestión de recursos.

3.1.1.6 Modelo de Habilidades Gerenciales de Quinn, Bright y Sturm

Quinn et al. (2021) argumentan que el modelo propuesto amplía y enriquece el concepto tradicional de habilidades gerenciales, al integrar no solo los tres tipos de habilidades identificadas por Katz: técnicas, humanas y conceptuales, sino también al incorporar cuatro roles gerenciales fundamentales: líder, administrador, emprendedor y estratega. Las habilidades técnicas permiten comprender y aplicar conocimientos específicos; las habilidades humanas facilitan la interacción eficaz con otros; y las habilidades conceptuales ayudan a visualizar la organización en su conjunto. Por su parte, los roles de líder y administrador reflejan la necesidad de guiar y organizar, mientras que los de emprendedor y estratega subrayan la importancia de la innovación y la visión a futuro. Esta integración resalta la complejidad de la gestión contemporánea, donde el éxito organizacional depende de equilibrar habilidades con roles dinámicos.



3.1.1.7 Modelos de Rabouin et al. (2008)

En el mundo empresarial actual, enfrentar los desafíos y problemas cotidianos no solo depende de la capacidad técnica y de conocimientos específicos en áreas como finanzas, marketing, estrategia, entre otras, sino también de la habilidad del gerente para gestionar las relaciones humanas y comunicarse de manera efectiva. Por ello, el desarrollo de estas habilidades no solo implica conocimientos teóricos, sino también la aplicación práctica de técnicas y metodologías que han demostrado ser efectivas en la gestión de equipos, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la comunicación eficaz. En resumen, las habilidades gerenciales son esenciales para el desempeño exitoso de los líderes y directivos en el mundo empresarial actual.

Es fundamental que los profesionales y líderes empresariales adquieran y perfeccionen estas habilidades, ya que les permiten navegar con éxito en un entorno empresarial complejo y altamente competitivo. Las habilidades gerenciales no solo son beneficiosas para el individuo, sino que también contribuyen al éxito de la organización en su conjunto.

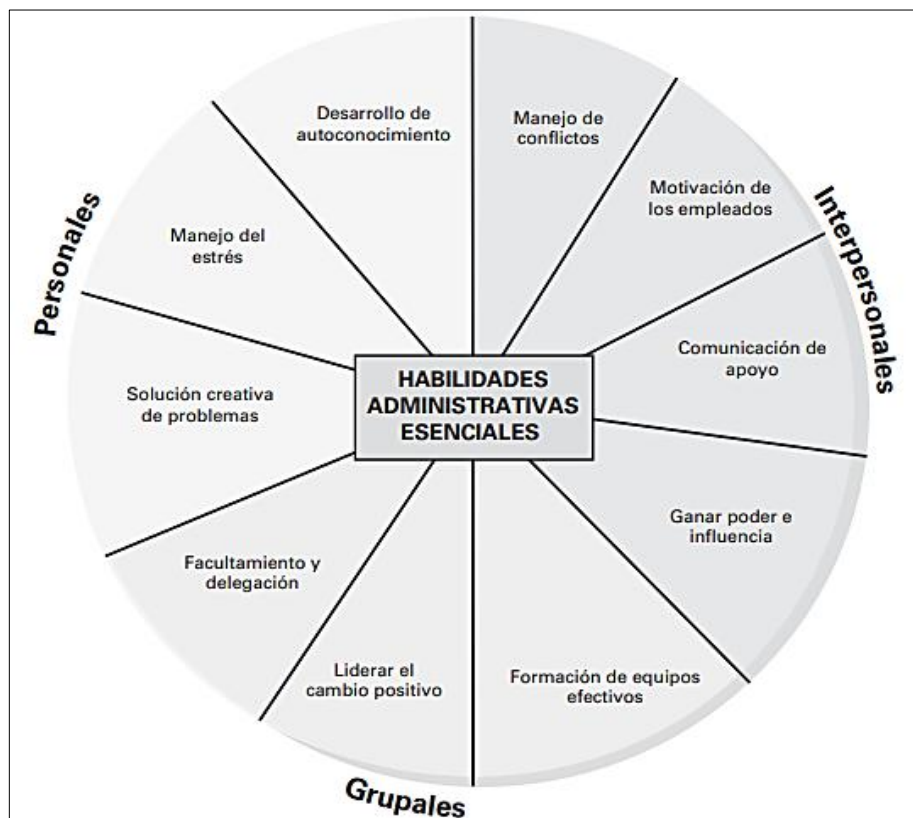
3.1.1.8 Modelos de Whetten y Cameron (2011).

La efectividad de los directivos se basa en sus habilidades directivas fundamentales, que son esenciales para implementar estrategias y prácticas de gestión. A menudo, las listas de atributos, comportamientos y prácticas relacionadas con la efectividad gerencial son útiles, pero no se centran en las habilidades en sí mismas. Estas habilidades son el vehículo que permite a los directivos poner en práctica estrategias, herramientas y técnicas, y manifestar sus atributos de personalidad y estilo.



Figura 1

Modelos de habilidades gerenciales según Whetten y Cameron (2011).



Nota. Habilidades básicas de un gerente. Fuente: Whetten y Cameron (2011).

3.1.1.9 Modelos de Madrigal et al., (2009)

Según Madrigal et al. (2009), las habilidades gerenciales abarcan capacidades conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales esenciales para la función directiva y de liderazgo. Estas habilidades engloban la capacidad de comprender conceptos abstractos, aplicar conocimientos específicos, manejar relaciones interpersonales efectivamente y desarrollar competencias sociales para una gestión eficaz en roles de liderazgo. Estas habilidades son cruciales para enfrentar los desafíos y tomar decisiones informadas en entornos organizativos complejos y dinámicos.

Estas competencias resultan esenciales en la gestión municipal, donde los funcionarios enfrentan desafíos constantes en la toma de decisiones, la administración de recursos y la prestación de servicios a la comunidad.

Las habilidades conceptuales permiten a los gerentes municipales comprender, interpretar y analizar situaciones complejas, facilitando la

planificación estratégica y la resolución de problemas. En este contexto, un gerente municipal con capacidades conceptuales desarrolladas podrá anticipar riesgos, formular políticas públicas efectivas y diseñar estrategias de desarrollo sostenible para su jurisdicción.

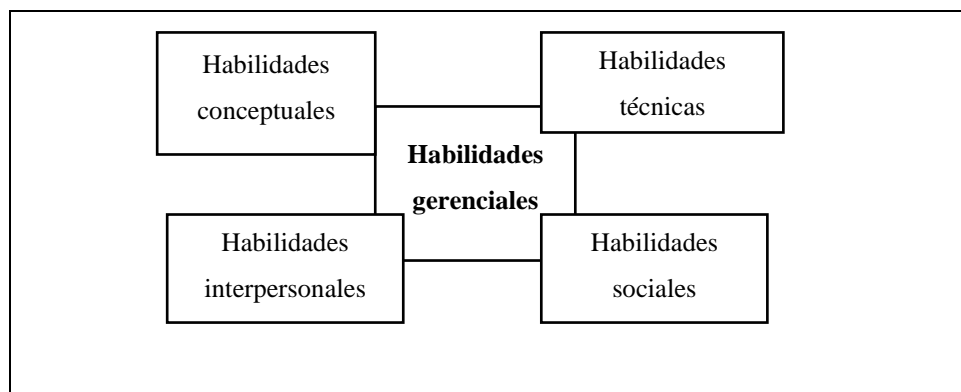
Por otro lado, las habilidades técnicas se refieren al dominio de conocimientos específicos y la aplicación de herramientas y metodologías propias de la administración pública. Estas competencias incluyen el manejo del presupuesto, la normatividad municipal y los procedimientos administrativos, lo que garantiza una gestión eficiente y transparente de los recursos.

Las habilidades interpersonales son clave para la comunicación efectiva, la motivación del equipo de trabajo y el establecimiento de relaciones armoniosas dentro de la institución. En la gestión municipal, un liderazgo basado en la empatía y la colaboración fomenta un clima organizacional positivo y mejora el desempeño de los servidores públicos.

Finalmente, las habilidades sociales abarcan la capacidad de negociación, la resolución de conflictos y la adaptación a entornos cambiantes. Un gerente municipal con estas habilidades podrá interactuar con diferentes actores sociales, promover la participación ciudadana y fortalecer la confianza de la comunidad en la administración local.

Figura 2

Modelo de habilidades gerenciales según Madrigal



Nota. Habilidades gerenciales y de liderazgo. Fuente:(Madrigal et al., 2009)



3.1.2 Definición de las habilidades gerenciales

Las habilidades gerenciales son acciones concretas y discernibles que las personas realizan, y estas acciones producen resultados específicos. A diferencia de los atributos, que son aspectos puramente mentales o rasgos fijos en la personalidad y no se pueden ver directamente, las habilidades son observables por otros (Whetten y Cameron, 2011).

Para, Madrigal et al., (2009) las habilidades gerenciales son conjuntos de capacidades y conocimientos que los directivos necesitan para tener éxito en sus roles de liderazgo y gestión en un entorno organizacional constante cambio y globalizado. Por ende, los líderes deben destacar en la comunicación, la toma de decisiones, la creatividad, el liderazgo, la gestión del tiempo y el trabajo en equipo. Estas habilidades les permiten navegar con éxito en un mundo en constante cambio y globalizado, asegurando un liderazgo efectivo y el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Asimismo, Rabouin et al. (2008) indican que las habilidades gerenciales son conjuntos de capacidades y conocimientos esenciales para los directivos en el entorno empresarial actual. Estas habilidades se centran en la gestión de relaciones humanas y son cruciales para el éxito en el mundo empresarial. Incluyen la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la creatividad, el liderazgo, la gestión del tiempo, el trabajo en equipo y el asertividad.

Las habilidades gerenciales, también conocidas como habilidades de gestión o habilidades administrativas, son un conjunto de capacidades y conocimientos que un líder o gerente necesita para planificar, organizar, dirigir y controlar eficazmente los recursos y las actividades de una organización. Estas habilidades son esenciales para el éxito de cualquier empresa u organización, ya que influyen en la toma de decisiones, la resolución de problemas, la comunicación, la motivación del personal y la consecución de metas y objetivos.

Cuando un líder incorpora estas habilidades gerenciales en su comportamiento y las aplica de manera efectiva en sus responsabilidades y tareas de gestión, esto se traduce en un impulso significativo hacia el éxito de la organización. Pueden generar una amplia y positiva influencia en el rendimiento de la entidad (Arrascue-Lino et al., 2021).



Las habilidades gerenciales significan tener responsabilidades, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la empresa, y hay que comprometerse con ellas en un acto positivo de asentamiento, se deben conocer y comprender las metas finales de la empresa, lo que se espera del óptimo desarrollo de las habilidades gerenciales y del porqué de las mismas, así como con qué patrón se lo medirá y cómo.

Adicionalmente, las habilidades gerenciales implican comprenden el conjunto de capacidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que una persona necesita tener para desempeñarse eficazmente en una variedad de roles y en diferentes tipos de empresas u organizaciones (Huerta y Rodríguez, 2006).

Las habilidades gerenciales son habilidades y atributos que marcan la diferencia en la efectividad de un líder en la resolución de problemas, la toma de decisiones y la gestión de equipos y organizaciones en constante cambio (Hellriegel et al., 2009).

Las habilidades son competencias particulares que se derivan de la combinación de conocimiento, información, práctica y capacidad innata. Aunque los directivos pueden necesitar diversas habilidades específicas, se pueden clasificar en tres categorías amplias: habilidades técnicas, habilidades interpersonales y comunicativas, y habilidades conceptuales y de toma de decisiones (Bateman y Snell, 2009).

Son conjuntos de competencias, conocimientos, destrezas y métodos que deben ser dominados por individuos que ocupen posiciones de liderazgo en organizaciones, ya sean del sector público o privado. Estas habilidades son cruciales para potenciar el rendimiento de la organización, lo que, a su vez, se traduce en lograr los objetivos establecidos y el éxito global del equipo de trabajo (Artieda et al., 2021).

3.1.2.1 Dimensiones de las habilidades gerenciales

a) Habilidades conceptuales

Estas habilidades son necesarias para que los gerentes puedan analizar y comprender situaciones abstractas y complejas. A través de estas habilidades, los gerentes pueden tener una visión integral de la



organización, comprender las interacciones entre sus diferentes partes y comprender su posición en el entorno general (Robbins y Coulter, 2005) Las habilidades conceptuales capacidades que les permiten identificar y resolver problemas en beneficio de la organización y sus partes interesadas. A medida que asumen roles más importantes, estas habilidades se vuelven aún más relevantes, ya que se enfrentan a problemas complejos que requieren considerar múltiples factores interrelacionados. El texto se enfoca en mejorar estas habilidades, pero la experiencia también desempeña un papel esencial en su desarrollo (Bateman y Snell, 2009)

Por tanto, las habilidades conceptuales permiten a los administradores pensar de manera estratégica y comprender la dinámica y las interconexiones dentro de la organización y su entorno externo. Esto les ayuda a tomar decisiones informadas y a desarrollar una perspectiva más amplia de los desafíos y oportunidades que enfrenta la organización.

b) Habilidades técnicas

Las habilidades técnicas se refieren a los conocimientos y la aptitud en un área específica, como la ingeniería, la informática, la contabilidad o la fabricación. Estas habilidades adquieren una mayor relevancia en los niveles más bajos de la jerarquía de la administración, ya que los gerentes en estos niveles están directamente involucrados con los empleados que realizan las tareas fundamentales de la organización (Robbins y Coulter, 2005).

Una habilidad técnica implica realizar tareas especializadas con un método específico. La mayoría de las personas adquieren habilidades técnicas para realizar su trabajo diario (Bateman y Snell, 2009).

c) Habilidades interpersonales

Las habilidades interpersonales, también conocidas como habilidades de comunicación, se refieren a la capacidad de los administradores para interactuar de manera efectiva con las personas en su entorno. Esto



implica dirigir, motivar y comunicarse eficientemente con quienes los rodean, lo que es fundamental en la gestión (Bateman y Snell, 2009).

d) Habilidades sociales

Las habilidades sociales engloban una serie de capacidades que implican escuchar atentamente a los demás, dar instrucciones de manera clara, ser empático para comprender las necesidades y preocupaciones de los demás, brindar apoyo y ayuda cuando sea necesario, lidiar eficazmente con las dinámicas y presiones del grupo, y tomar la iniciativa para generar confianza y fortalecer las relaciones entre los miembros de la organización. Estas habilidades son esenciales para construir relaciones positivas y productivas en el entorno laboral.

3.1.2.2 Importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales en el sector público

Las habilidades gerenciales son esenciales para liderar equipos, tomar decisiones efectivas, comunicarse de manera eficiente y lograr los objetivos de una organización en un entorno empresarial competitivo y en constante cambio. Estas habilidades no solo benefician a los gerentes, sino que también contribuyen al éxito general de la organización.

Según, Artieda et al. (2021) Las habilidades gerenciales permiten a los líderes del sector público gestionar de manera más eficiente los recursos y los procesos, lo que se traduce en una mayor eficiencia en la gestión y en la obtención de mejores resultados.

Resulta de suma importancia que los líderes en el sector público desarrollen habilidades gerenciales efectivas para lograr el éxito y cumplir con los objetivos. Esto implica la adaptación de las teorías administrativas a la naturaleza específica de la función pública. Un líder eficaz en una entidad gubernamental será aquel que pueda adquirir tanto habilidades profesionales como personales, con el propósito de configurar el perfil gerencial necesario para promover los intereses y metas de las instituciones estatales (Granados Montaña, 2013).



En ese sentido, el desarrollo de habilidades gerenciales en el sector público es fundamental para mejorar la gestión y el servicio que se brinda a la ciudadanía. Esto se traduce en una mayor eficiencia en la gestión de los recursos, una mejor toma de decisiones, una mayor capacidad de liderazgo y una mejor comunicación con los ciudadanos y el equipo de trabajo.

3.1.1.3 Relación de las habilidades gerenciales entre a ejecución de obras públicas

Las habilidades gerenciales son fundamentales para la ejecución de obras públicas, ya que permiten una gestión eficiente de los recursos, una toma de decisiones acertada, un liderazgo efectivo y una comunicación efectiva con los ciudadanos y el equipo de trabajo.

Desde esa perspectiva para Zach (2019) las habilidades gerenciales permiten a los líderes del sector público tomar decisiones acertadas en cuanto a la planificación, diseño y ejecución de obras públicas, lo que se traduce en una mejor gestión de los recursos y una mayor satisfacción de los ciudadano. También, las habilidades gerenciales permiten a los líderes del sector público gestionar de manera eficiente los recursos y los procesos, lo que se traduce en una mayor eficiencia en la ejecución de obras públicas y en la obtención de mejores resultados (Corporate Finance Institute, 2018)

Adicionalmente, Sull y Spinosa (2007) argumentan que las habilidades gerenciales permiten a los líderes del sector público liderar de manera efectiva a su equipo de trabajo, lo que se traduce en una mayor capacidad de motivación y en una mayor productividad en la ejecución de obras públicas

3.1.3 Teorías y modelos de ejecución de obras

Estos modelos y teorías buscan mejorar la ejecución de obras en el sector público, cada uno con sus ventajas y desafíos particulares. La elección del modelo adecuado dependerá de las características específicas de cada proyecto y de los objetivos y políticas del gobierno. Es importante considerar las necesidades de transparencia, eficiencia, participación ciudadana y calidad en la toma de decisiones sobre la ejecución de obras públicas.



3.1.3.1 Teoría de juegos y contratos de obra pública

Esta teoría se enfoca en la selección del contratista y en la elaboración de contratos de obra pública que permitan una ejecución eficiente de la obra. Los contratos de obra pública son acuerdos cruciales entre entidades y contratistas, pero diseñarlos de manera que equilibren los intereses de ambas partes es esencial para su éxito. Las regulaciones deben adaptarse a la naturaleza estratégica de estas interacciones, reconociendo que ambas partes buscan maximizar beneficios y minimizar riesgos. Los modelos contractuales internacionales demuestran cómo diseñar estrategias que fomenten la colaboración y eviten conflictos innecesarios. La teoría de juegos ofrece una herramienta valiosa para lograr este equilibrio, donde ambas partes implementan estrategias que maximizan sus ganancias sin incentivos para cambiarlas. Es fundamental reducir la excesiva legalidad en los contratos, involucrar a ingenieros en la resolución de disputas y crear mecanismos de aseguramiento de calidad (Moreno, 2020).

3.1.3.2 Acción singular de la administración

Esta teoría se enfoca en la ejecución de la obra pública como una acción singular de la administración, en la que se deben cumplir ciertos principios jurídicos generales. Por tanto, la regulación efectiva de la Administración Pública y los procedimientos administrativos es esencial para el derecho público, especialmente el derecho administrativo. Debe equilibrar los intereses de los administrados y el bien común. Esto se logra al establecer un marco legal que guía la actuación de la Administración para proteger el interés general y garantizar los derechos de los administrados, todo dentro de los límites constitucionales y legales. Sin embargo, los cambios recientes en la legislación, como la Ley del Silencio Administrativo y el Decreto Legislativo que la modifica, han generado resultados mixtos en la búsqueda de este equilibrio. El paradigma de dar prioridad al interés general está evolucionando hacia una mayor protección de los derechos de los administrados, bajo los principios del Estado de Derecho (Guzman Napuri, 2011).



3.1.3.3 Desarrollo de un modelo para el seguimiento y control económico y temporal durante la fase de ejecución en la obra pública

Este modelo se enfoca en el seguimiento y control económico y temporal durante la fase de ejecución de la obra pública, con el objetivo de evitar costos excesivos y retrasos en la ejecución. Este modelo consiste que en la fase de ejecución y propone una monitorización eficaz para detectar tempranamente desviaciones económicas o de tiempo. Además, destaca la importancia de establecer una línea de base que defina objetivos y la forma en que se desarrollará el proyecto (Gifra Bassó, 2017).

3.1.3.4 Nuevo modelo de ejecución de inversiones públicas

Este modelo se enfoca en la implementación de un nuevo modelo de ejecución de inversiones públicas, con el objetivo de destrabar obras paralizadas y mejorar la eficiencia en la ejecución de obras (Soria Marín, 2018).

Centrarse en considerar al sistema de inversión pública como el único problema en la ejecución de proyectos es un error fundamental. La inversión pública involucra múltiples sistemas administrativos, como planificación, presupuesto, endeudamiento, abastecimiento, tesorería, recursos humanos y control gubernamental. De estos, los sistemas de recursos humanos y control gubernamental son fundamentales, ya que el primero es esencial para la eficiencia de los sistemas enfocados en infraestructura y servicios públicos, mientras que el segundo minimiza los riesgos de corrupción en todas las fases de ejecución de proyectos. Utilizar contratos de gobierno a gobierno como única solución evita abordar los problemas subyacentes y tiene graves consecuencias, incluyendo el debilitamiento institucional y la sostenibilidad fiscal comprometida del Perú (Garces Manyare, 2021).

3.1.3.5 Ejecución de obras bajo las modalidades de administración directa

Este estudio se enfoca en la ejecución de obras bajo las modalidades de administración directa y contrata, y busca identificar las ventajas y desventajas de cada modalidad en la ejecución de obras. En este modelo, el sector público asume directamente la responsabilidad de la ejecución de las obras. Se establecen equipos internos de gestión y se contrata personal



técnico especializado. Este enfoque busca tener un mayor control sobre el proceso y garantizar la alineación con los objetivos y políticas del gobierno (Resolución de Contraloría No195-88-CG, 1988).

Modelo de Gestión por Resultados: Este modelo se enfoca en establecer metas y resultados medibles para la ejecución de obras públicas. Se establecen indicadores de desempeño y se evalúa el cumplimiento de los mismos. Se busca mejorar la eficiencia y la calidad de las obras, así como el impacto en la sociedad.

3.1.4 Definición de ejecución de obras por administración directa

Una Obra por Administración Directa es aquella en la cual la entidad utiliza sus propios recursos para realizar la ejecución. No cuenta con ningún tercero o privado para ejecutar la obra, solo con su propio personal, equipos o maquinaria e infraestructura (Contraloría General de la República, 2019).

Es una modalidad en la que la entidad pública utiliza sus propios recursos para realizar la ejecución de la obra, sin contar con ningún tercero o privado para ejecutarla, solo con su propio personal, equipos o maquinaria e infraestructura. (Resolución de Contraloría N°195-88-CG, 1988).

El Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, aprobado por D.S. N° 344-2018-EF, establece los requisitos para la ejecución de obras por administración directa, como la asignación presupuestal, el expediente técnico aprobado, el presupuesto analítico aprobado, el personal técnico, la capacidad administrativa, los equipos y maquinaria, el cuaderno de obra foliado y legalizado, y la designación de responsables de ejecución y supervisión de obra (Contraloría General de la República, 2019).

La ejecución de obra pública por administración directa consiste en el desarrollo de intervenciones temporales y comprende los proyectos, así como las inversiones en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, con componentes de infraestructura a cargo de una entidad pública, siempre que exista la capacidad para la gestión de proyectos e inversiones, utilizando sus recursos presupuestales, personal técnico-administrativo, infraestructura, equipos o



maquinaria, acorde con la naturaleza, magnitud y complejidad de esta (Ley N°31876, 2023, p. 5)

Además, la entidad establece en sus documentos de gestión a los responsables de planificar, programar, ejecutar y supervisar los procedimientos y actividades del proceso de la ejecución de obras públicas por administración directa, garantizando que exista independencia y separación de funciones entre aquellas que resulten incompatibles (segregación de funciones), hasta la liquidación técnico- financiera (Ley N°31876, 2023, p. 5)

3.1.4.1 Dimensiones de la ejecución de obras por administración directa

a) Capacidad de gestión administrativa

La capacidad de gestión administrativa abarca una serie de acciones fundamentales que están estrechamente relacionadas con la correcta gestión de proyectos de obra pública. Estas acciones son esenciales para garantizar que el proceso de ejecución cuente con la debida garantía y respaldo legal, así como para lograr resultados exitosos y satisfactorios. Según Ley No31876 (2023), regula el Proceso de Ejecución de Obras por Administración Directa, busca regular el proceso de ejecución de las obras por administración directa, de manera que se realicen en las mejores condiciones de calidad, costo y plazo, haciendo uso probo, transparente, eficiente y eficaz de los recursos y bienes del Estado.

Asimismo, EDOMÉX (2022) considera que la capacidad de gestión administrativa está vinculada con el conocimiento del marco legal aplicable en el orden estatal, conociendo los procesos administrativos y documentos necesarios para el desarrollando de esta modalidad de ejecución de obra, fomentando actitudes y valores éticos necesarios para llevar a cabo la ejecución y administración de la obra a su cargo.

b) Ejecución presupuestal

La ejecución presupuestal para obras dentro de la administración municipal es un proceso fundamental que engloba la certificación presupuestaria, el compromiso anual, el devengado y los pagos realizados a lo largo de la ejecución de proyectos de construcción. Esta



secuencia de pasos es esencial para garantizar una gestión financiera efectiva y transparente en el ámbito municipal (Rocha y Delgado, 2020).

Este proceso garantiza que los recursos presupuestarios se utilicen de manera responsable y eficiente, evitando desviaciones o malversación de fondos. Además, contribuye a la transparencia en la administración de recursos públicos y asegura que los compromisos presupuestarios sean cumplidos en el marco de la normativa vigente.

La ejecución presupuestal es un aspecto fundamental en la ejecución de obras por administración directa en el sector público. Existen normas y consideraciones que establecen que las entidades que ejecuten obras por administración directa deben contar con la ejecución presupuestal correspondiente, y se ha establecido que el presupuesto actualizado es la base para solicitar la asignación de cada ejercicio presupuestal subsecuente (*Ley de Ejecución de Obras Públicas Por Administración Directa*, 2016)

c) **Capacidad operativa**

Se refiere a la capacidad y disposición para llevar a cabo las acciones y actividades requeridas en la ejecución de obras por administración directa. Esto implica contar con maquinaria y equipos adecuados, instalaciones de almacenamiento apropiadas y un personal debidamente capacitado y competente. La capacidad operativa es esencial para garantizar una ejecución eficiente y efectiva de proyectos de obra pública en el ámbito municipal (Contraloría, 1988).

La capacidad operativa es un aspecto importante en la ejecución de obras por administración directa en el sector público. Existen normas y consideraciones que establecen que las entidades que ejecuten obras por administración directa deben contar con la capacidad operativa necesaria para la ejecución de la obra, incluyendo el personal técnico y la infraestructura necesaria. Además, se ha concluido que la capacidad operativa es un factor importante para el cumplimiento de metas



institucionales en la ejecución de obras por administración directa (Dávila y Bautista, 2019).

d) Supervisión de obras

La supervisión implica contar con un personal técnico capacitado para monitorear y controlar la obra de manera efectiva. Es esencial capacitar a este personal adecuadamente. Además, durante este proceso, se debe asegurar una liquidación transparente al finalizar la ejecución de la obra. Existen normas y consideraciones que establecen que las entidades que ejecuten obras por administración directa deben contar con una Unidad Orgánica responsable de cautelar la supervisión de las obras programadas, la designación de responsables de ejecución y supervisión de obra, y se han desarrollado cursos y estudios que destacan la importancia de la supervisión de la obra en la ejecución de obras por administración directa (Ley No31876, 2023).

3.1.4.2 Importancia de la ejecución de obras por administración directa en la gestión municipal

La ejecución de obras por administración directa puede ser de gran importancia en la gestión municipal, ya que permite un mayor control y transparencia en la ejecución de las obras, mayor eficiencia en la gestión, mayor flexibilidad y mayor capacidad de respuesta ante situaciones de emergencia o necesidades urgentes.

Una adecuada y correcta ejecución de obras por administración directa permite a la gestión municipal tener un mayor control y transparencia en la ejecución de las obras, ya que se cuenta con un mayor control sobre los recursos y el personal que se utiliza en la ejecución de la obra (Morón Urbina, 2017).

Por otro lado, una eficiente ejecución de obras por administración directa puede ser más eficiente en términos de costos y plazos, ya que se evita el pago de intermediarios y se cuenta con un mayor control sobre la ejecución de la obra (Choquehuanca Hanco, 2015).



Asimismo, una correcta ejecución de obras por administración directa permite a la gestión municipal tener una mayor flexibilidad en la ejecución de las obras, ya que se cuenta con un mayor control sobre los recursos y el personal que se utiliza en la ejecución de la obra (Hidalgo Riva, 2020)

Por último, una correcta ejecución de obras por administración directa permite a la gestión municipal tener una mayor capacidad de respuesta ante situaciones de emergencia o necesidades urgentes, ya que se cuenta con un mayor control sobre los recursos y el personal que se utiliza en la ejecución de la obra (Rodríguez Quintanilla, 2022).

3.2 Marco conceptual

- a) **Planificar:** Es el proceso de establecer objetivos, determinar estrategias y necesarias, y desarrollar un conjunto de planos detallados para lograr un objetivo o meta específica.
- b) **Capacidad de prevenir:** Habilidad de una persona de anticipar y tomar medidas proactivas para evitar la ocurrencia de eventos no deseados o problemas en el futuro.
- c) **Dominio de la práctica profesional:** Se refiere a la experiencia, competencia y conocimiento profundo que una persona ha desarrollado en su campo de trabajo a lo largo de su carrera.
- d) **Motivación:** Proceso que impulsa a las personas a actuar y perseguir sus objetivos, ya sean personales o profesionales, y puede ser influenciada por una variedad de factores internos y externos.
- e) **Facultamiento:** Otorgar poder y responsabilidad a otros para llevar a cabo tareas o tomar decisiones en nombre de alguien más, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la efectividad en la realización de actividades.
- f) **Administración del tiempo:** Conjunto de técnicas, herramientas y habilidades utilizadas para planificar, organizar y utilizar de manera eficiente el tiempo disponible para llevar a cabo tareas, actividades y responsabilidades de manera productiva y efectiva.



- g) **Dar instrucciones:** Transmitir información de manera comprensible para que la persona que las recibe pueda llevar a cabo una tarea, proceso o acción de manera adecuada.
- h) **Tomar iniciativas:** Acción de comenzar o emprender una tarea, proyecto o actividad por propia voluntad, sin necesidad de que alguien más lo sugiera o lo exija.
- i) **Certificación presupuestal:** Procedimiento que garantiza que los fondos presupuestados se utilicen de acuerdo con las regulaciones y que están disponibles antes de gastarlos.
- j) **Compromiso anual:** Implica la asignación y autorización de recursos para actividades planificadas durante un año fiscal o presupuestario específico.
- k) **Devengado:** Reconocimiento de ingresos, gastos o costes en un período contable basado en cuándo se han ganado o incurrido, en lugar de cuándo se ha realizado un intercambio de dinero.
- l) **Expediente técnico:** Conjunto completo de documentos técnicos y administrativos que detallan todos los aspectos necesarios para la planificación, diseño, ejecución y control de una obra o proyecto.
- m) **Cuadro de Necesidades:** Documento que se utiliza para identificar y describir las necesidades específicas que deben ser abordadas a través de un proyecto o programa.
- n) **Plan anual de contrataciones:** Es una herramienta fundamental para garantizar la gestión transparente y eficiente de los recursos públicos y para cumplir con los objetivos institucionales.
- o) **Maquinaria y equipo:** variedad de dispositivos, herramientas y maquinaria utilizadas en diferentes contextos y sectores para realizar tareas específicas.
- p) **Personal técnico:** Persona que realiza tareas que requieren conocimientos técnicos, habilidades específicas y un enfoque práctico para resolver problemas o llevar a cabo actividades relacionadas con su campo de experiencia.



- q) **Liquidación de la obra:** Conjunto de actividades y evaluaciones que se realizan para cerrar formalmente el proyecto y determinar si se ha completado de acuerdo con los términos y condiciones del contrato.



CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

4.1.1 Tipo de investigación.

La investigación para el desarrollo del estudio fue de tipo básica. En relación a ello, Muntané (2010) esta investigación “se caracteriza porque origina en un marco teórico y permanece en él. El objetivo es incrementar los conocimientos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico” (p. 221).

La investigación para el desarrollo de este estudio se clasificó como básica. Esta categorización se justificó debido a que se originó en un marco teórico que se mantuvo a lo largo del estudio. El objetivo principal de esta investigación fue aumentar el conocimiento en el campo de las habilidades gerenciales y su relación con la ejecución de obras por administración directa. Se enfocó en la expansión de conocimientos teóricos y conceptuales sin ponerlos a prueba o contrastarlos con aspectos prácticos o situaciones empíricas. El estudio se centró en la generación de una base teórica sólida y enriquecedora en lugar de abordar directamente aplicaciones prácticas o empíricas de las habilidades gerenciales en proyectos de obras públicas.

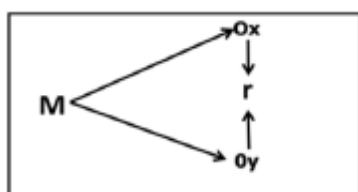
4.1.2 Nivel de investigación

Considerando el objetivo principal del estudio “Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama, 2024”, fue correlacional. De acuerdo a (Barrero Ticona, 2022) los estudios correlacionales “Se proponen establecer el grado de fuerza y la dirección de la relación entre dos o más variables” (p. 16). De manera que con el estudio se logró conocer ese grado de fuerza (débil a fuerte o alto) y a la vez la dirección (positiva, neutra o negativa) entre habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa.



4.2 Diseño de la investigación

Teniendo en cuenta que en el desarrollo del estudio no se manipuló las variables ni tampoco se recogieron los datos en varios momentos, el estudio se clasificó como no experimental de corte transversal, siendo este el tipo de diseño que encajó en estudios correlacionales. Así como lo indica Huairé et al. (2022) que “Los estudios transversales se desarrollan en un momento temporal determinado y su función principal está orientada a describir las prevalencias, asociaciones o diferencias en ese momento dado. Es por ello que requieren de menos esfuerzo que los estudios experimentales” (p. 69).



M = Muestra de investigación

Ox, Oy = Variables observadas

R = Relaciones entre variables

4.3 Descripción ética de la investigación

En el marco de la investigación "Habilidades gerenciales y ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad de Distrital de Huancarama - 2024", se aplicaron rigurosos principios éticos para garantizar la integridad y responsabilidad en el proceso de investigación. Los participantes fueron informados de manera completa y comprensible sobre los objetivos, procedimientos, riesgos y beneficios del estudio, otorgando su consentimiento informado y el derecho de retirarse en cualquier momento.

La confidencialidad y privacidad de los datos fueron salvaguardadas, asegurando la seguridad y el anonimato de la información recopilada.

Se mantuvo la integridad científica, evitando la manipulación de datos y asegurando una recopilación, análisis e interpretación rigurosos. Se minimizaron los posibles daños a los participantes y la comunidad, evaluando riesgos y beneficios, y protegiendo su bienestar. La selección de los participantes fue equitativa, sin discriminación ni sesgos.

La transparencia en la divulgación de hallazgos, la declaración de conflictos de interés y el reconocimiento de colaboradores previos fueron prácticas estándar. Estos principios éticos fueron fundamentales para la investigación científica, y se espera que los investigadores sigan las regulaciones de su campo y busquen orientación en comités de ética o expertos cuando surjan dilemas éticos. Este enfoque ético aseguró la calidad y credibilidad de la investigación y respetó los derechos y la dignidad de los participantes.

Además, es fundamental destacar que este estudio cumplió con las normativas de citación, siguiendo rigurosamente el estilo APA. Esto garantizó que no se cometiera ningún acto de apropiación indebida de la propiedad intelectual de los expertos que se utilizaron como base para respaldar y desarrollar la investigación. Este compromiso con la integridad académica y el respeto por el trabajo previo de otros investigadores reforzó la calidad y la ética de este estudio.

4.4 Población y muestra

4.4.1 Población

Según el fundamento de Feria Avila et al. (2019), la investigación se centró en una población de 70 servidores públicos que ha sido considerado todas las áreas sin ningún excepción de la Municipalidad Distrital de Huancarama, quienes se caracterizan por tener ciertas especificaciones vinculadas con las variables bajo estudio. Además, es importante destacar que no se cuenta con una muestra, ya que los datos se recogerán de todos los integrantes de la población, esto por ser pequeña y accesible.

Además, los servidores públicos desempeñan un papel clave en la gestión municipal, ya que poseen conocimientos directos sobre las habilidades gerenciales de los responsables administrativos y sobre la ejecución de obras por administración directa. Su participación garantiza información precisa, pues mantienen una comunicación constante y abierta entre los distintos niveles de la organización.

Al estar involucrados en la toma de decisiones y en la ejecución de proyectos, su percepción resulta esencial para evaluar la eficiencia y efectividad de la gestión municipal, facilitando un análisis detallado y objetivo de la realidad administrativa.



Ver anexo 7, cuadro de asignación del personal.

Tabla 2

Población del estudio

Servidores de la Municipalidad Distrital de Huancarama		
Nombrados	Varones	8
	Mujeres	4
Contratados	Varones	42
	Mujeres	16
Total		70

Nota. Población del estudio, fuente: Recursos humanos, 2024.

4.4.2 Unidad de análisis

Siguiendo las pautas de Sánchez et al. (2018), la unidad de análisis en el estudio fue servidores de la Municipalidad Distrital de Huancarama. Estos individuos comparten rasgos comunes y pueden ser organizados según un criterio específico.

4.5 Procedimiento

El proceso de investigación científica se desarrolla en varios pasos esenciales. En primer lugar, se identifica y define claramente el problema o pregunta de investigación, respaldado por una revisión exhaustiva de la literatura existente. Luego, se formulan hipótesis o preguntas que se abordarán durante el estudio, proporcionando una base lógica para la investigación. A continuación, se diseña el estudio, estableciendo el marco de trabajo que incluye la selección de muestras, métodos de recolección de datos y análisis.

La fase de recolección de datos implica la aplicación de las estrategias de investigación definidas previamente, como encuestas, entrevistas, observaciones o análisis documental. Luego, los datos recopilados se someten a un análisis detallado utilizando herramientas estadísticas o enfoques específicos para responder a las preguntas de investigación y evaluar la validez de las hipótesis.

Los resultados se interpretan en función de la teoría existente y el contexto del estudio, lo que lleva a la formulación de conclusiones fundamentadas en los hallazgos. Finalmente, se elabora un informe de investigación que resume todo el proceso, siguiendo una estructura coherente e incluyendo introducción, metodología, resultados, discusión y conclusiones.



Es fundamental destacar que el proceso de investigación puede variar según el campo y el tipo de estudio. Además, se deben seguir principios éticos y cumplir con regulaciones específicas para garantizar la integridad y calidad de la investigación. Los resultados se difunden ampliamente en la comunidad científica a través de publicaciones y presentaciones en conferencias, lo que contribuye al avance del conocimiento en la disciplina correspondiente.

4.6 Técnica e instrumentos

4.6.1 Técnica

Huaire et al. (2022) argumenta que “La técnica comprende, procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información y dar respuesta a su pregunta de investigación” (p. 90). Por lo cual para el estudio se recurrió al encuestado, Huaire et al. (2022) señala que “Esta técnica de recolección de datos conduce al contacto con las unidades de observación a través de cuestionarios previamente establecidos” (p. 91).

4.6.2 Instrumento

Huaire et al. (2022) “Son los medios, herramientas o recursos utilizados para obtener o registrar la información para lo cual se aplica una técnica específica” (p. 90). Por tanto se recurrió cuestionario, según Huaire et al. (2022) este instrumento de investigación consiste en un conjunto de preguntas diseñadas para recopilar, procesar y analizar información sobre los eventos estudiados en grupos de personas, es decir, muestras. Su finalidad radica en obtener datos a partir de las respuestas proporcionadas por los miembros de la población que conforman dicha muestra. De manera que “Existen cuestionarios de respuesta estandarizada, de entre los cuales destacan los cuestionarios de escalas de actitud” (Vicencio Leyton, 2018, p. 88).

El cuestionario se adaptó utilizando escalas de Likert con cinco reactivos, lo que nos permitirá recopilar de manera precisa la percepción de los administrados en relación a las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa en el distrito de Huancarama en el año 2024.



Tabla 3*Escala de Likert para el estudio*

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

Nota. Escala de Likert con cinco reactivos

La Tabla 2 presenta la escala de Likert empleada en el cuestionario para evaluar las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa. Luego, se agruparon en tres niveles, como se indica en las Tablas 3, con el fin de simplificar la interpretación y el análisis de los datos recolectados.

Tabla 4*Categorización para las variables de habilidades y ejecución*

Escala	1	2	3
Categoría	Bajo	Moderado	Alto

Nota. Categoría o rango empleado en el estudio

a) **Confiabilidad y validación del instrumento**

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) explican que, al evaluar la fiabilidad con el coeficiente Alfa de Cronbach, se asume que los ítems de la escala miden un único constructo y están altamente correlacionados entre sí. Para garantizar la fiabilidad de la medida del constructo en la muestra específica de la investigación, es esencial obtener la fiabilidad utilizando los datos de esa muestra en particular, lo cual se logra mediante el uso de la tabla de rangos.

Tabla 5*Alfa de cronbach "Rango"*

	Rango	Categoría
0	0.2	Muy baja
0.2	0.4	Baja
0.4	0.6	Moderada
0.6	0.8	Buena*
0.8	1.0	Muy buena

Nota. * Un valor de alfa de Cronbach superior a 0.8 indica fiabilidad; por debajo se considera inestable e inconsistente.



Tabla 6

Coefficiente a alfa de Cronbach "Habilidades gerenciales y ejecución de obras"

Habilidades gerenciales		Ejecución de obras por administración directa	
Coeficiente	N de ítems	coeficiente	N de ítems
0,815	18	0,922	17

Interpretación

Los altos valores de Alfa de Cronbach para habilidades gerenciales y ejecución de obras por administración directa (0.815 y 0.922, respectivamente) confirman la confiabilidad del instrumento. Esto respalda la validez y representatividad de los resultados obtenidos, respaldada además por la validación de expertos.

Tabla 7

Los expertos que validaron el instrumento

N°	Expertos	% de validación
1	Mag. María Patricia Lima Benduzú	86%
2	Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos	80%
3	Mag. Yavell Adhemir Barrionuevo Inca Roca	90%
Total:		85%

Nota. Validación del instrumento

Interpretación:

Según los datos de la tabla 5, un porcentaje significativo (85%) de expertos confirmó que el cuestionario estaba bien diseñado para ser utilizado en la investigación, respaldando así su recomendación para ser aplicado en la muestra seleccionada.

Para el instrumento de investigación, se redactaron los ítems utilizando la escala de Likert, que va desde "Nunca" (1) hasta "Siempre" (5), manteniendo la consistencia en todas las preguntas. Sin embargo, al agrupar las variables y sus dimensiones, se aplicó una baremación de tres niveles: bajo, moderado y alto. Esto se hizo para facilitar una interpretación clara y comprensible de los resultados.



Tabla 8*Baremación (habilidades gerenciales y ejecución de obras)*

Descripción	Determinación del ancho del intervalo	Intervalos
Variable 1: Habilidades gerenciales		
18 ítems	Max = 90 Min = 18 Rango = 72 y K= 3 Ancho del intervalo = 24	18 – 42: Bajo 43 – 66: Medio 67 – 90: Alto
D1: Conceptuales 4 ítems	Max = 20 - Min = 4 Rango = 16 y K=3 Ancho del intervalo = 5	4 – 9: Bajo 10– 15: Medio 16 – 20: Alto
D2: Técnicas 4 ítems	Max = 20 - Min = 4 Rango = 16 y K=3 Ancho del intervalo = 5	4 – 9: Bajo 10– 15: Medio 16 – 20: Alto
D3: Interpersonales 3 ítems	Max = 15 - Min = 3 Rango = 12 y K=3 Ancho del intervalo = 4	3 – 7: Bajo 8 – 11: Medio 12 – 15: Alto
D4: Sociales 5 ítems	Max = 25 - Min = 5 Rango = 20y k=3 Ancho del intervalo = 6	5 – 12 = Bajo 13 – 18 = Medio 19 – 25 = Alto
Variable 2: Ejecución de obras por administración directa		
17 ítems	Max = 85-Min = 17 Rango = 68 y K= 3 Ancho del intervalo = 23	17 – 40: Deficiente 41 – 62: Aceptable 63 – 85: Buena
D1: Capacidad de gestión administrativa 4 ítems	Max = 20- Min = 4 Rango = 16 y K=3 Ancho del intervalo = 5	4 – 9: Deficiente 10 – 15: Aceptable 16 – 20: Buena
D2: Ejecución presupuestaria 3 ítems	Max = 15 - Min = 3 Rango = 12 y K=3 Ancho del intervalo = 4	3 – 7 =Deficiente 8 – 11 = Aceptable 12 – 15 = Buena
D3: Capacidad operativa 4 ítems	Max = 20- Min = 4 Rango = 16 y K=3 Ancho del intervalo = 5	4 – 9: Deficiente 10 – 15: Aceptable 16 – 20: Buena
D4: Supervisión de obras 4 ítems	Max = 20- Min = 4 Rango = 16 y K=3 Ancho del intervalo = 5	4 – 9: Deficiente 10– 15: Aceptable 16 – 20: Buena

4.7 Estadístico de investigación

En el marco del estudio sobre las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama para el año 2024, se empleó un enfoque metodológico que incluyó el análisis descriptivo. Este método



proporcionó una comprensión detallada de los datos a través de la presentación de resultados mediante tablas y figuras. Además, para evaluar la normalidad de la distribución de los datos, se recurrió a pruebas específicas. En el caso de conjuntos de datos con menos de 50 observaciones, se utilizó la prueba de Shapiro, mientras que, para conjuntos de datos más grandes, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov. En el análisis paramétrico, se empleó la comparación de Pearson, y en el no paramétrico, la comparación de Spearman. Estas herramientas permitieron una evaluación completa de los datos y sirvieron como base para el análisis inferencial, donde se contrastaron hipótesis para obtener conclusiones significativas sobre las habilidades gerenciales y la ejecución de obras en el distrito mencionado.

a) Prueba de hipótesis

En la investigación actual, se ha utilizado el coeficiente de correlación de Spearman, también conocido como coeficiente de correlación por rangos de Spearman o coeficiente de Rho de Spearman, debido a que las mediciones corresponden a una escala ordinal, según Gamarra y Rivera (2019), Este estadístico se ha empleado para analizar la prueba de hipótesis, lo que ha permitido analizar los datos y llegar a conclusiones significativas. En el próximo capítulo, se presentarán los resultados estadísticos e inferenciales obtenidos.

Tabla 9
Correlación de Rho Spearman

Prueba estadística de Rho de Spearman – Rangos o nivel de correlación	
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Nota. Martínez y Campos (2015).



CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

5.1.1 Resultados generales

a) Genero

Tabla 10

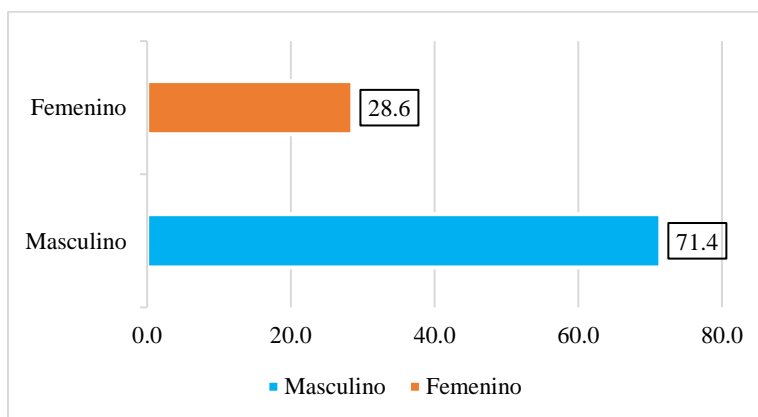
Servidores encuestados según genero

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	50	71.4
	Femenino	20	28.6
Total		70	100.0

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 3

Servidores encuestados según genero



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Según la tabla 9 y la figura 3 se observa que de los 70 servidores encuestados en la Municipalidad Distrital de Huancarama, el 71.4% (50) son varones, mientras que el 28.6% (20) son mujeres. Estos datos sugieren que la mayoría de los trabajadores son hombres, pero también indican un aumento en la participación laboral de las mujeres.

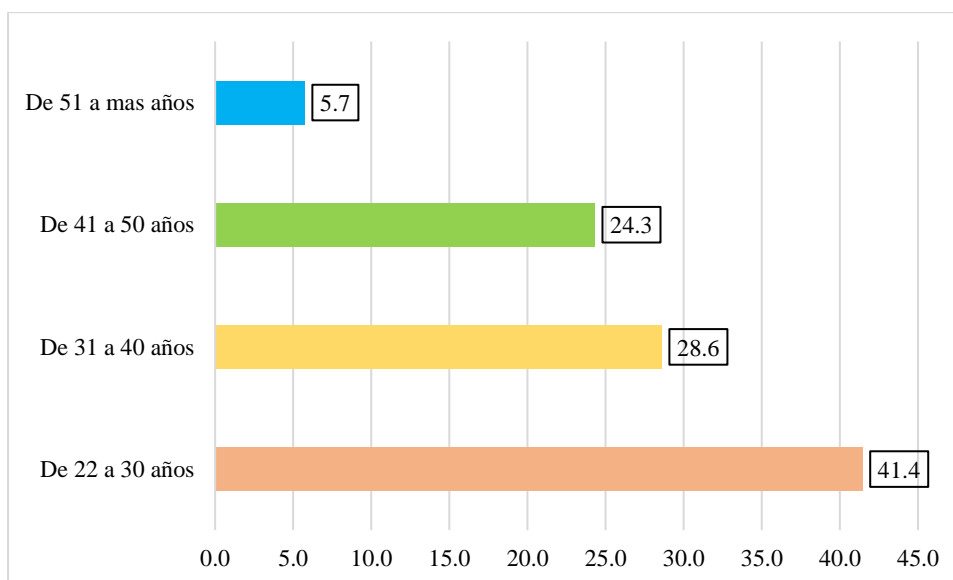


b) Edad

Tabla 11*Servidores encuestados según edad*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De 22 a 30 años	29	41.4
	De 31 a 40 años	20	28.6
	De 41 a 50 años	17	24.3
	De 51 a más años	4	5.7
Total		70	100.0

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 4*Servidores encuestados según edad*

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

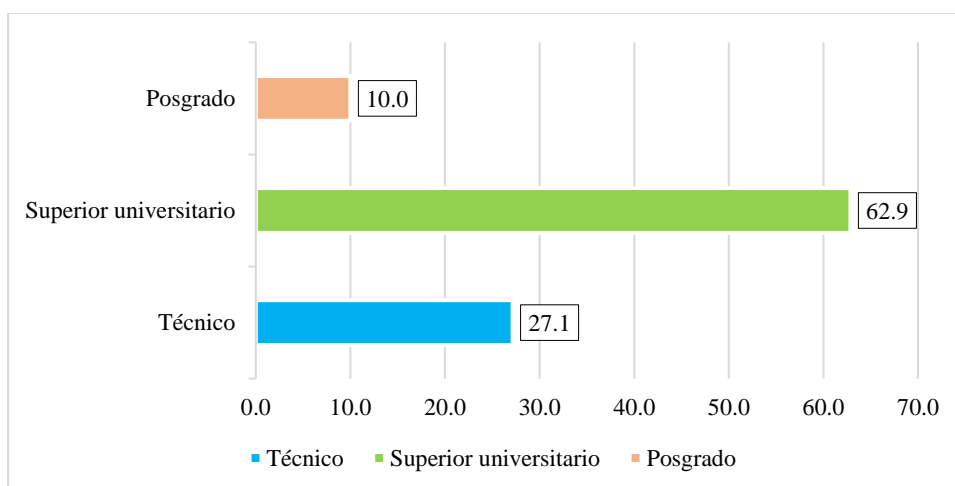
De acuerdo a la tabla 10 y la figura 4, de los 70 servidores encuestados en la Municipalidad de Huancarama, el 41.4% (29) tienen edades entre 22 y 30 años, seguido por el 28.6% (20) que tienen entre 31 y 40 años. Además, el 24.3% (17) tiene edades entre 42 y 50 años, y finalmente, el 5.7% (4) tiene más de 51 años. Esto sugiere que la mayoría de los servidores en la municipalidad son jóvenes.

c) Grado de instrucción

Tabla 12*Servidores encuestados según grado de instrucción*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Técnico	19	27.1
	Superior universitario	44	62.9
	Posgrado	7	10.0
	Total	70	100.0

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 5*Servidores encuestados según grado de instrucción*

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

De acuerdo la tabla 11 y la figura 5, de los 70 servidores encuestados en la Municipalidad de Huancarama, el 62.9% (44) tienen un grado de instrucción universitario, seguido por el 27.1% (19) que tienen un grado técnico. Además, el 10% (7) tiene un grado de instrucción especializado a través de estudios de posgrado. Por lo tanto, se puede concluir que la mayoría de los servidores ya han completado sus estudios universitarios y esto debería garantizar una buena gestión dentro de la municipalidad.

d) Condición laboral

Tabla 13

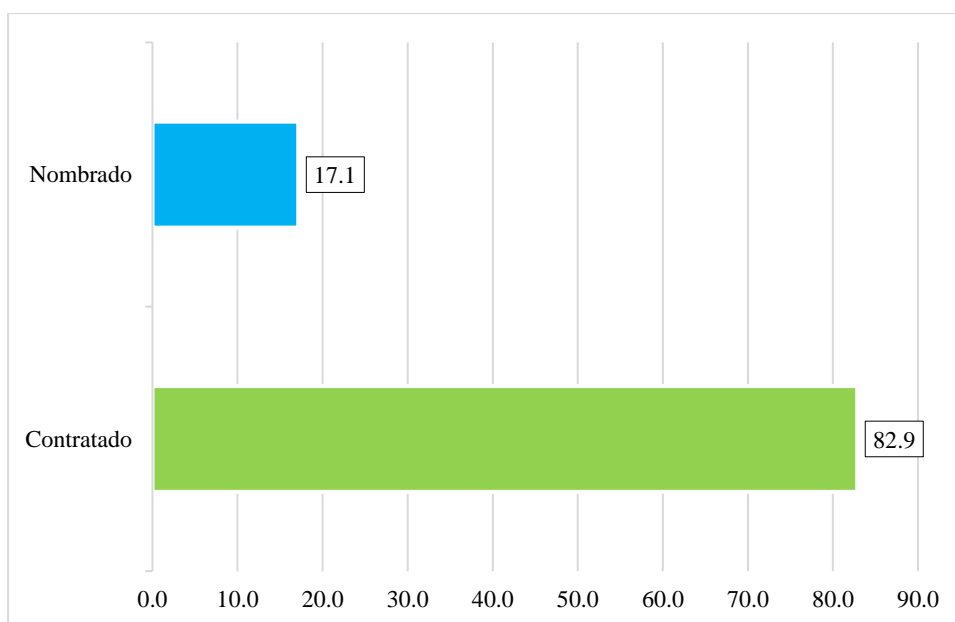
Servidores encuestados según condición laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Contratado	58	82.9
	Nombrado	12	17.1
Total		70	100.0

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 6

Servidores encuestados según condición laboral



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

En base a tabla 12 y la figura 6, de los 70 servidores encuestados en la Municipalidad de Huancarama, el 82.9% (58) tienen un contrato laboral, mientras que el 17.1% (12) tienen un nombramiento fijo. Esta situación puede implicar inestabilidad laboral, pero también puede ser una oportunidad para que los servidores fortalezcan sus capacidades y se desempeñen con mayor responsabilidad y compromiso en sus áreas de trabajo.



5.1.2 Análisis de indicadores, dimensiones y variable “Habilidades gerenciales”

a) Ítems y datos agrupado de la dimensión habilidades conceptuales

Tabla 14

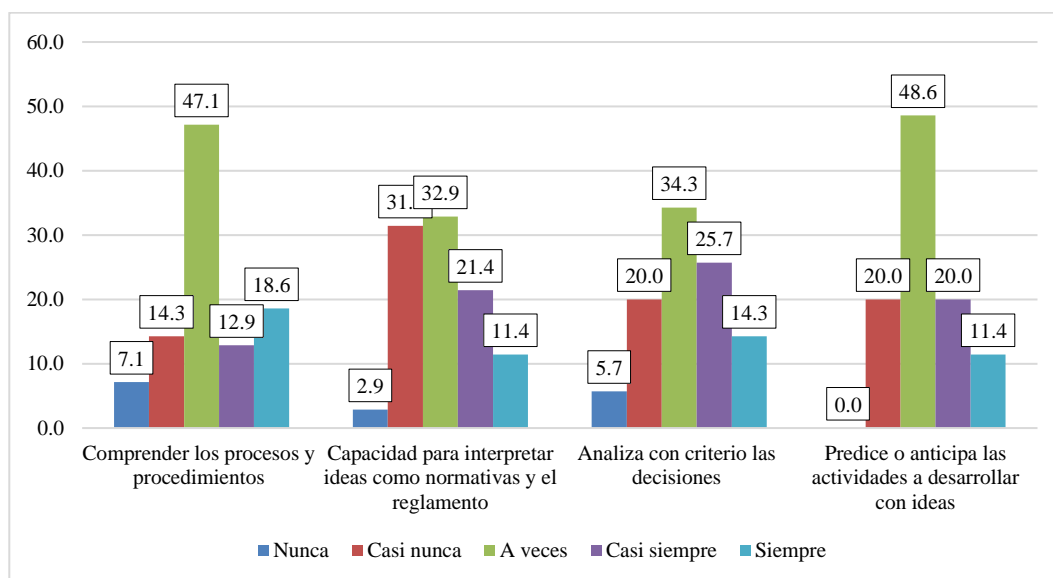
Resultados según ítems de la dimensión habilidades conceptuales

Indicadores	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Comprender los procesos y procedimientos	5	7.1	10	14.3	33	47.1	9	12.9	13	18.6		
Capacidad para interpretar ideas como normativas y el reglamento	2	2.9	22	31.4	23	32.9	15	21.4	8	11.4	70	100.0
Analiza con criterio las decisiones	4	5.7	14	20.0	24	34.3	18	25.7	10	14.3		
Predice o anticipa las actividades a desarrollar con ideas	0	0.0	14	20.0	34	48.6	14	20.0	8	11.4		

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 7

Resultados según ítems de la dimensión habilidades conceptuales



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

En la tabla 13 y la figura 7, se observa que, de los 70 servidores de la municipalidad distrital de Huancarama, el 47.1% (33) considera que a veces los colaboradores comprenden los procesos y procedimientos de las actividades a desarrollar. Asimismo, el 18.6% (13) indica que casi siempre estos trabajadores comprenden estos aspectos. Sin embargo, hay un 14.3% (10) de colaboradores que indican que casi nunca comprenden los procedimientos, pero también un 12.9% (9) que indica

que casi siempre los comprenden. Además, se aprecia que un 7.1% (5) de los colaboradores nunca comprenden los procesos o actividades que desarrollan.

En relación al ítem 2, "El colaborador demuestra su capacidad para interpretar ideas como normativas y el reglamento vigente que guía el funcionamiento de la organización", se aprecia que, de los 70 servidores encuestados, el 32.9% (23) indican que a veces muestra su capacidad para interpretar, mientras que el 31.4% (22) indican casi nunca muestran dicha capacidad. Además, un 2.9% (2) indican que nunca muestran esa capacidad. Sin embargo, existe un 21.4% (15) donde indica que casi siempre los colaboradores muestran esa capacidad, y el 11.4% (8) de los colaboradores indican que siempre demuestran su capacidad para interpretar ideas.

En cuanto al ítem 3, "El jefe analiza con criterio las decisiones tomadas", se observa que el 34.3% (24) indican que a veces analizan; mientras el 20% (14) casi nunca analizan y el 5.7% (4) de los jefes nunca analizan. Sin embargo, existe un 27.5% (18) donde indican que casi siempre logran hacer dicho análisis y el 14.3% (10) son los que indican que siempre los jefes analizan con criterio para tomar decisiones.

En relación al ítem 4, "El encargado de área predice o anticipa las actividades a desarrollar con ideas fundamentadas a la realidad", se verifica que el 48.6% (34) a veces son los que predicen o anticipan; mientras el 20% (14) casi nunca predicen y el 0% (0) de los encargados nunca predicen o anticipan. En cambio, el 20% (14) casi siempre predicen o anticipan. Sin embargo, el 11.4% (8) de los encargados siempre predice o anticipa para realizar cualquier actividad.

Tabla 15

Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados habilidades conceptuales

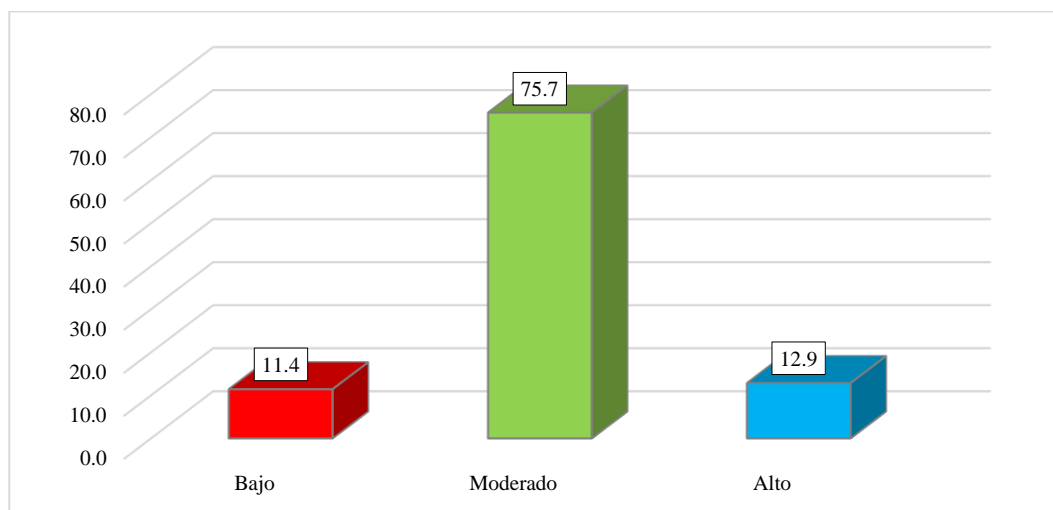
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	8	11.4
	Moderado	53	75.7
	Alto	9	12.9
Total		70	100.0

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario



Figura 8

Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados habilidades conceptuales



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

En la tabla 14 y la figura 8, se aprecia que de los 70 servidores de la municipalidad distrital de Huancarama, el 75.7% (53) se encuentran en un nivel moderado, el 12.9% (9) en un nivel alto y el 11.4% (8) en un nivel bajo en relación al desarrollo de habilidades conceptuales.

A partir de ello, se puede señalar que la gran mayoría de los servidores se encuentran en los niveles moderado y bajo, lo que significa que a veces, casi nunca y nunca los jefes o responsables de las diversas áreas logran comprender los procesos y procedimientos de las actividades a desarrollar. Asimismo, casi nunca y a veces demuestran su capacidad para interpretar ideas como normativas y el reglamento vigente que guía el funcionamiento de la organización. También, a veces los jefes logran analizar con criterio las decisiones tomadas; y, por último, casi nunca y a veces el encargado de área logra predecir o anticipar las actividades a desarrollar con ideas fundamentadas a la realidad. Sin embargo, existe un grupo minoritario que se encuentra en nivel alto, lo que significa que los servidores indicaron que estas habilidades casi siempre y siempre se desarrollan de manera adecuada.

b) Ítems y datos agrupado de la dimensión Habilidades técnicas

Tabla 16

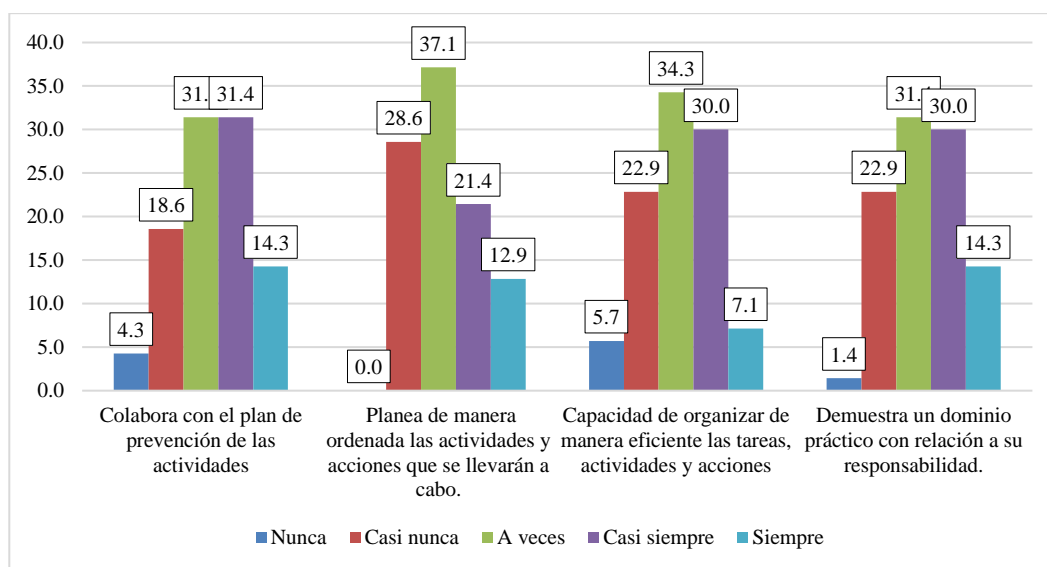
Resultados según ítems de la dimensión habilidades técnicas

Indicadores	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Colabora con el plan de prevención de las actividades	3	4.3	13	18.6	22	31.4	22	31.4	10	14.3	70	100.0
Planea de manera ordenada las actividades y acciones que se llevarán a cabo.	0	0.0	20	28.6	26	37.1	15	21.4	9	12.9		
Capacidad de organizar de manera eficiente las tareas, actividades y acciones	4	5.7	16	22.9	24	34.3	21	30.0	5	7.1		
Demuestra un dominio práctico con relación a su responsabilidad.	1	1.4	16	22.9	22	31.4	21	30.0	10	14.3		

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 9

Resultados según ítems de la dimensión habilidades técnicas



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

En cuanto a la tabla y la figura, se observa que, de los 70 servidores encuestados de la municipalidad distrital de Huancarama, con relación al ítem 1 "El responsable del área colabora con el plan de prevención de las actividades a desarrollar", se observa que el 31.4% (22) de los responsables del área a veces previenen; mientras que el 18.6% (13) casi nunca previenen y el 4.3% (3) de los responsables nunca previenen. Sin embargo, el 31.4% (22) casi siempre previenen, en cambio, el 14.3% (10) de los responsables siempre previenen para desarrollar cualquier actividad.

En relación al siguiente ítem 2 "Los responsables de las diversas áreas planean de manera ordenada las actividades y acciones que se llevarán a cabo", se aprecia que el 37.1% (26) de los responsables planea; mientras que el 28.6% (20) de los colaboradores casi nunca planea y el 0% (0) de los colaboradores nunca planean. Sin embargo, el 21.4% (15) casi siempre planean, en cambio, el 12.9% (9) de los responsables del área planean para realizar cualquier actividad de trabajo.

En cuanto al ítem 3 "El encargado demuestra la capacidad de organizar de manera eficiente las tareas, actividades y acciones dentro de su área correspondiente", se observa que el 34.3% (24) son los responsables que organizan a veces, mientras que el 22.9% (16) casi nunca organizan, en cambio, el 5.7% (4) de los encargados nunca organizan. Sin embargo, el 30% (21) casi siempre organiza, en cambio, los 7.1% (5) de los responsables siempre organizan para desarrollar cualquier actividad.

El siguiente ítem 4 "El encargado de cada área demuestra un dominio práctico con relación a su responsabilidad", se verifica que el 31.4% (22) a veces tienen el dominio práctico, mientras tanto el 22.9% (16) casi nunca tienen el dominio, en cambio, el 1.4% (1) de los encargados nunca tiene el dominio práctico. Sin embargo, el 30% (21) casi siempre tiene el dominio, en cambio, el 14.3% (10) de los encargados siempre tienen el dominio práctico para desarrollar alguna actividad.

Tabla 17

Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados habilidades técnicas

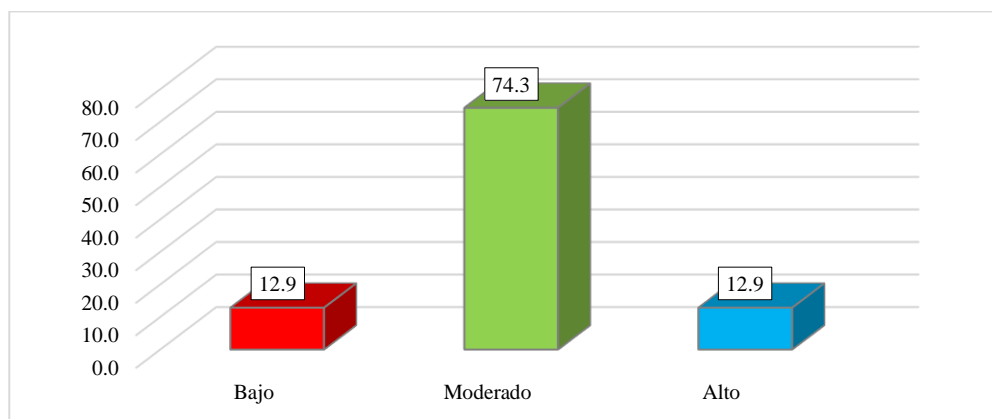
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	9	12.9
	Moderado	52	74.3
	Alto	9	12.9
	Total	70	100.0

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario



Figura 10

Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados habilidades técnicas



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

En la tabla 16 y la figura 10, se aprecia que de los 70 servidores de la municipalidad distrital de Huancarama, el 74.3% (52) se encuentran en un nivel moderado, el 12.9% (9) en un nivel alto y el 12.9% (9) en un nivel bajo en relación al desarrollo de habilidades técnicas.

A partir de ello, se puede señalar que más del 50% de los servidores se encuentran en el nivel moderado y bajo, lo que significa que a veces, casi nunca y nunca el responsable del área colabora con el plan de prevención de las actividades a desarrollar. Asimismo, casi nunca y a veces los responsables de las diversas áreas planean de manera ordenada las actividades y acciones que se llevarán a cabo. También, a veces el encargado demuestra la capacidad de organizar de manera eficiente las tareas, actividades y acciones dentro de su área correspondiente; y, por último, casi nunca y a veces el encargado de cada área demuestra un dominio práctico con relación a su responsabilidad. Sin embargo, existe un grupo minoritario de los trabajadores que se encuentran en nivel alto, lo que significa que los servidores indicaron que estas habilidades técnicas casi siempre y siempre se ponen en práctica dentro de la institución.

c) Ítems y datos agrupado de la dimensión Habilidades interpersonales

Tabla 18

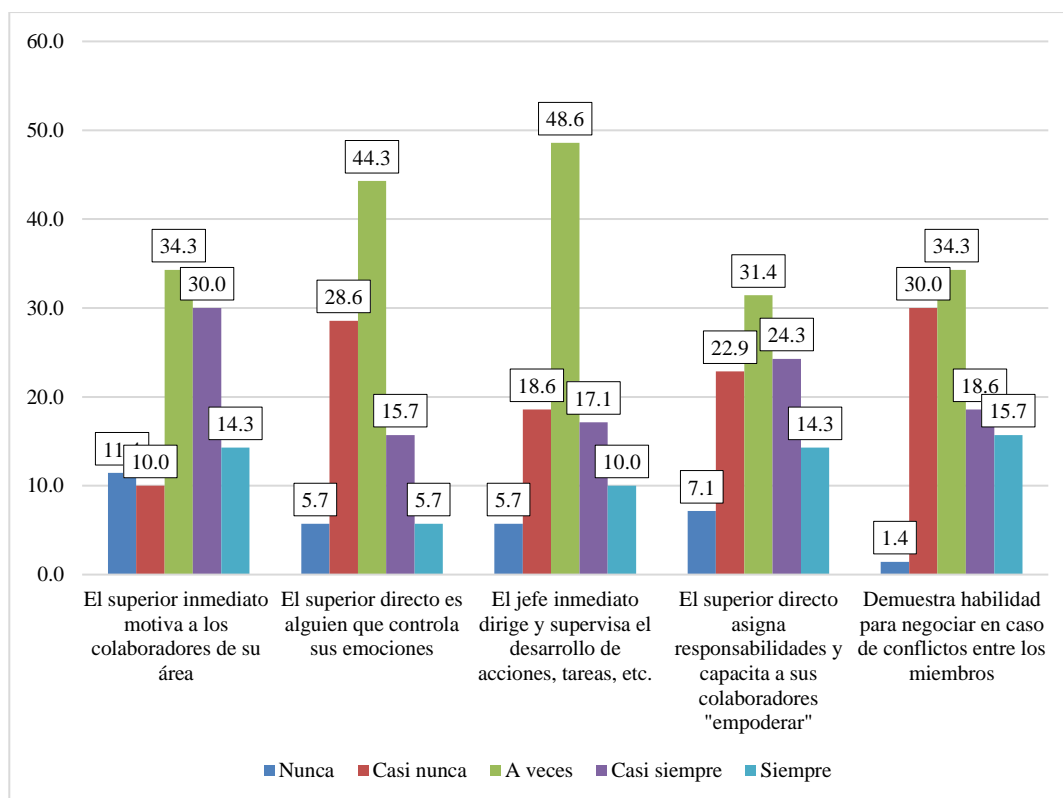
Resultados según ítems de la dimensión habilidades interpersonales

Indicadores	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
El superior inmediato motiva a los colaboradores de su área	8	11.4	7	10.0	24	34.3	21	30.0	10	14.3		
El superior directo es alguien que controla sus emociones	4	5.7	20	28.6	31	44.3	11	15.7	4	5.7		
El jefe inmediato dirige y supervisa el desarrollo de acciones, tareas, etc.	4	5.7	13	18.6	34	48.6	12	17.1	7	10.0	70	100.0
El superior directo asigna responsabilidades y capacita a sus colaboradores "empoderar"	5	7.1	16	22.9	22	31.4	17	24.3	10	14.3		
Demuestra habilidad para negociar en caso de conflictos entre los miembros	1	1.4	21	30.0	24	34.3	13	18.6	11	15.7		

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 11

Resultados según ítems de la dimensión habilidades interpersonales



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario



En cuanto a la tabla 17 y la figura 11, se observa que de los 70 servidores encuestados de la municipalidad distrital de Huancarama, con relación al ítem 1 "El superior inmediato motiva a los colaboradores de su área para llevar a cabo todas las acciones, tareas y funciones", se observa que el 34.3% (24) del superior inmediato a veces motiva; mientras que el 10% (7) casi nunca motiva y el 11.4% (8) de los responsables nunca motiva. Sin embargo, el 30% (21) casi siempre motiva, en cambio, el 14.3% (10) de los superiores realizan la inmediata motivación con los colaboradores.

En relación al siguiente ítem 2 "El superior directo es alguien que controla sus emociones de manera efectiva", se aprecia que el 44.3% (31) del superior directo controla sus emociones ante los colaboradores; mientras que el 28.6% (20) del superior directo casi nunca controla sus emociones y el 5.7% (4) de los superiores directos nunca controlan sus emociones. Sin embargo, el 15.7% (11) casi siempre sabe controlar sus emociones, en cambio, el 5.7% (4) de los superiores directos controlan sus emociones ante los colaboradores.

En cuanto al ítems 3 "El jefe inmediato dirige y supervisa el desarrollo de acciones, tareas y otras responsabilidades", se observa que el 48.6% (34) son los jefes que dirigen y supervisan a veces, mientras que los 18.6% (13) casi nunca dirigen y supervisan, en cambio, el 5.7% (4) de los jefes nunca dirigen ni supervisan. Sin embargo, el 17.1% (12) casi siempre dirige y supervisa, por tanto, el 10% (7) de los jefes inmediatos dirigen y supervisan todas las tareas que realizan.

El siguiente ítem 4 "El superior directo asigna responsabilidades y capacita a sus colaboradores para que asuman roles con empoderamiento", se verifica que el 31.4% (22) de los jefes a veces asigna responsabilidades y capacita para que los colaboradores trabajen con empoderamiento, mientras tanto el 22.9% (16) casi nunca trabajan con empoderamiento, en cambio, el 7.1% (5) de los jefes nunca realiza capacitación para sus colaboradores. Sin embargo, el 24.3% (17) casi siempre realiza capacitaciones y asigna responsabilidades para que trabajen con empoderamiento, en cambio, el 14.3% (10) de los jefes superiores siempre realizan capacitaciones para asignar responsabilidades a los colaboradores para que trabajen con empoderamiento.



En cuanto al ítem 5 "El responsable del área demuestra habilidad para negociar en caso de conflictos entre los miembros", se observa que el 34.3% (24) son los responsables del área a veces demuestran habilidades para negociar, mientras que los 30% (21) casi nunca demuestran habilidad para negociar, en cambio, el 1.4% (1) de los responsables del área nunca demuestran habilidades para negociar. Sin embargo, el 18.6% (13) casi siempre demuestra habilidad para negociar, en cambio, los 15.7% (11) de los responsables del área siempre demuestran habilidades para negociar en cualquier tema laboral.

Tabla 19

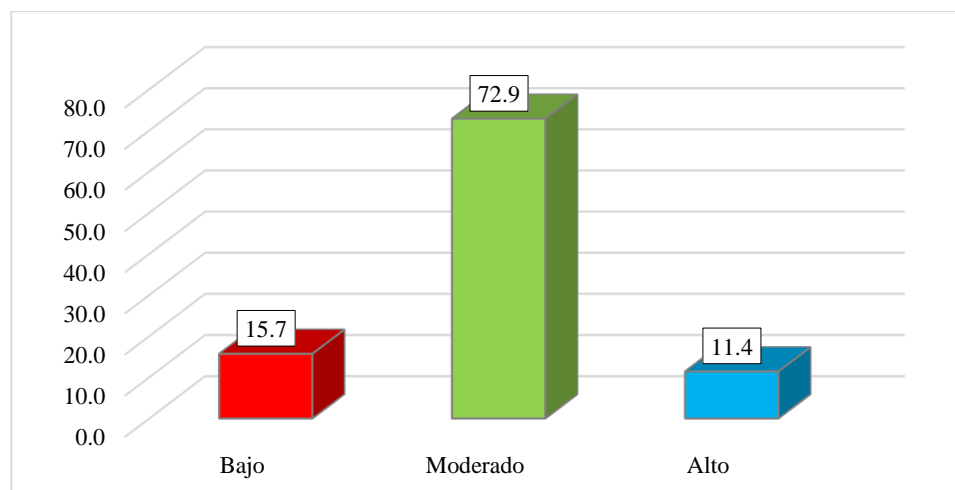
Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados habilidades interpersonales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	11	15.7
	Moderado	51	72.9
	Alto	8	11.4
Total		70	100.0

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 12

Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados habilidades interpersonales



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Según la tabla 18 y la figura 12, se aprecia que de los 70 servidores de la municipalidad distrital de Huancarama, el 72.9% (51) se encuentran en un nivel moderado, el 11.4% (8) en un nivel alto y el 15.7% (11) en un nivel bajo en relación al desarrollo de habilidades interpersonales.

A partir de ello, se puede señalar que más del 50% de los servidores se encuentran en el nivel moderado y bajo, lo que significa que a veces, casi nunca y nunca el superior inmediato motiva a los colaboradores de su área para llevar a cabo todas las acciones, tareas y funciones. Asimismo, casi nunca y a veces el superior directo es alguien que controla sus emociones de manera efectiva. También, a veces el jefe inmediato dirige y supervisa el desarrollo de acciones, tareas y otras responsabilidades; además, casi nunca y a veces el superior directo asigna responsabilidades y capacita a sus colaboradores para que asuman roles con empoderamiento. Por último, a veces, casi siempre y siempre el responsable del área demuestra habilidad para negociar en caso de conflictos entre los miembros. Según lo que se muestra en el gráfico, existe un grupo minoritario de los servidores que se encuentran en nivel alto, lo que significa que pocos servidores indicaron que estas habilidades interpersonales casi siempre y siempre se ponen en práctica dentro de la institución.

d) Ítems y datos agrupado de la dimensión Habilidades sociales

Tabla 20

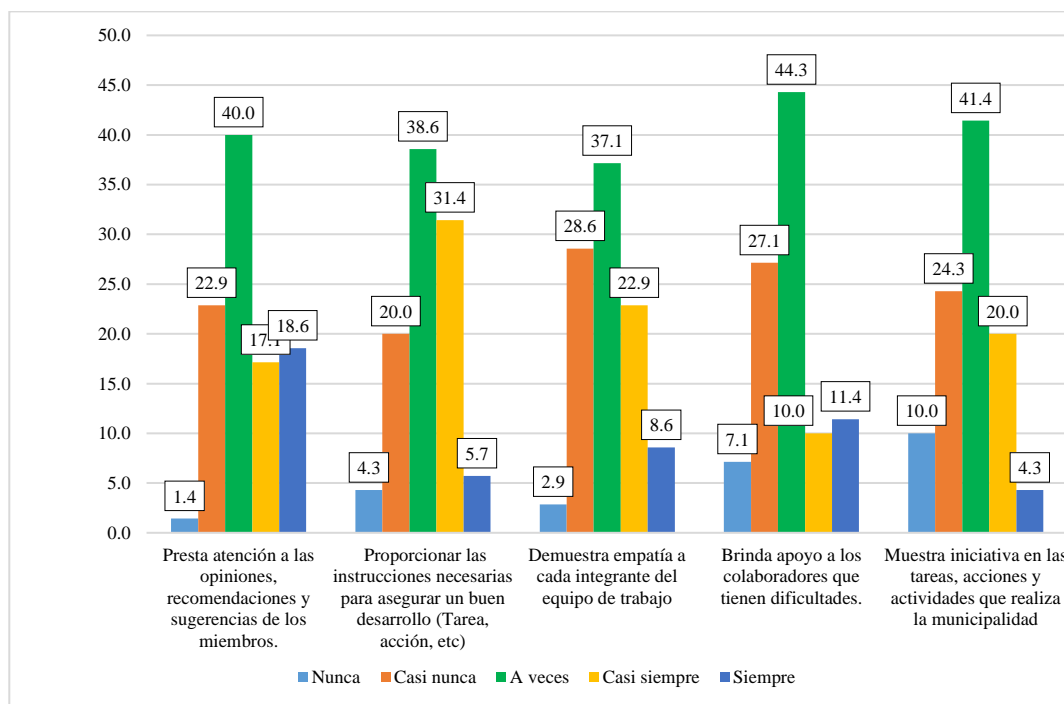
Resultados según ítems de la dimensión habilidades sociales

Indicadores	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Presta atención a las opiniones, recomendaciones y sugerencias de los miembros.	1	1.4	16	22.9	28	40.0	12	17.1	1	3.6		
Proporcionar las instrucciones necesarias para asegurar un buen desarrollo (Tarea, acción, etc)	3	4.3	14	20.0	27	38.6	22	31.4	4	5.7		
Demuestra empatía a cada integrante del equipo de trabajo	2	2.9	20	28.6	26	37.1	16	22.9	6	8.6	70	100.0
Brinda apoyo a los colaboradores que tienen dificultades.	5	7.1	19	27.1	31	44.3	7	10.0	8	11.4		
Muestra iniciativa en las tareas, acciones y actividades que realiza la municipalidad	7	10.0	17	24.3	29	41.4	14	20.0	3	4.3		

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 13

Resultados según ítems de la dimensión habilidades sociales



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

En cuanto a la tabla 19 y la figura 13, se observa que de los 70 servidores encuestados de la municipalidad distrital de Huancarama, con relación al ítem 1 "El responsable del área presta atención a las opiniones, recomendaciones y sugerencias de los miembros", se observa que el 40% (28) de los responsables del área a veces presta atención; mientras que el 22.9% (16) casi nunca presta atención a las opiniones y el 1.4% (1) de los responsables nunca presta atención a las recomendaciones de los demás. Sin embargo, el 17.1% (12) casi siempre presta atención a las opiniones, en cambio, el 18.6% (13) de los responsables del área siempre presta atención a las opiniones de los miembros.

En relación al siguiente ítem 2 "Cuando el jefe superior asigna una tarea, acción o actividad, suele proporcionar las instrucciones necesarias para asegurar un buen desarrollo", se aprecia que el 38.6% (27) del jefe superior a veces proporciona instrucciones cuando asigna algún trabajo a los colaboradores; mientras que el 20% (14) de los jefes superiores casi nunca proporciona instrucciones y el 4.3% (3) de los jefes superiores nunca proporcionan instrucciones a los colaboradores. Sin embargo, el 31.4% (22) casi siempre proporciona instrucciones, en cambio, el 5.7%

(4) de los jefes superiores siempre proporcionan instrucciones a los colaboradores para que aseguren un buen desarrollo.

En cuanto al ítems 3 "El superior directo demuestra empatía a cada integrante del equipo de trabajo en la municipalidad", se observa que el 37.1% (26) del superior directo a veces muestra empatía con los integrantes de la institución, mientras que el 28.6% (20) casi nunca demuestran empatía, en cambio, el 2.9% (2) de los superiores directos nunca demuestran empatía. Sin embargo, el 22.9% (16) casi siempre demuestra empatía, en cambio, los 8.6% (6) de los superiores directos siempre demuestran empatía con los integrantes de la municipalidad.

El siguiente ítem 4 "Se percibe que el jefe brinda apoyo a los colaboradores que tienen dificultades", se verifica que el 44.3% (31) de los jefes a veces brinda apoyo a los que tienen dificultad en cuanto al trabajo que realizan, mientras tanto el 27.1% (19) casi nunca brindan apoyo, en cambio, el 7.1% (5) de los jefes nunca brindan apoyo. Sin embargo, el 10% (7) casi siempre brindan apoyo a los que tienen dificultades, en cambio, el 11.4% (8) de los jefes siempre brindan apoyo a los que tienen dificultades en cuanto al trabajo.

En cuanto al ítems 5 "Se percibe que el jefe muestra iniciativa en las tareas, acciones y actividades que realiza la municipalidad", se observa que el 41.4% (29) de los jefes a veces muestran iniciativa, mientras que los 24.3% (17) casi nunca demuestran iniciativa, en cambio, el 10% (7) de los jefes nunca demuestra iniciativa. Sin embargo, el 20% (14) casi siempre demuestran iniciativa, entonces, el 4.3% (3) de los jefes siempre demuestran iniciativa para realizar cualquier actividad en la institución.

Tabla 21

Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados habilidades sociales

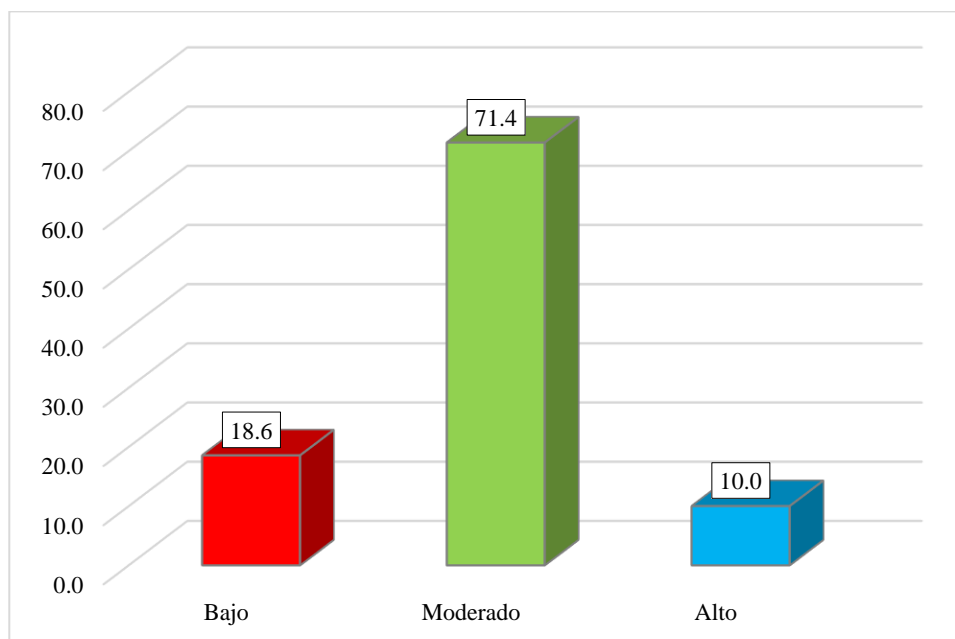
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	13	18.6
	Moderado	50	71.4
	Alto	7	10.0
	Total	70	100.0

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario



Figura 14

Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados habilidades sociales



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

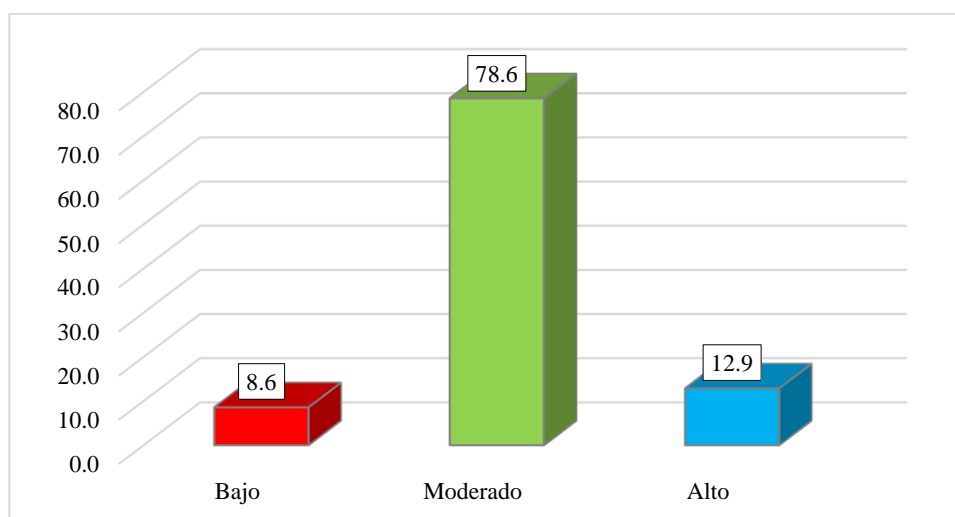
En cuanto a la tabla 20 y figura 14, se observa que de los 70 servidores de la municipalidad distrital de Huancarama, el 71.4% (50) se encuentran en nivel moderado, 10% (7) en un nivel alto y 18.6% (13) en un nivel bajo en relación al desarrollo de habilidades sociales.

A partir de ello, se puede señalar que más del 50% de los servidores se encuentran en el nivel moderado y bajo, lo que significa que a veces, casi nunca y nunca el responsable del área presta atención a las opiniones, recomendaciones y sugerencias de los miembros; asimismo casi nunca y a veces cuando el jefe superior asigna una tarea, acción o actividad, suele proporcionar las instrucciones necesarias para asegurar un buen desarrollo. También a veces el superior directo demuestra empatía a cada integrante del equipo de trabajo en la municipalidad; además, casi nunca y a veces se percibe que el jefe brinda apoyo a los colaboradores que tienen dificultades, y por último a veces, casi siempre y siempre se percibe que el jefe muestra iniciativa en las tareas, acciones y actividades que realiza la municipalidad. Según lo que se muestra en el gráfico, existe un grupo minoritario de los trabajadores que se encuentran en nivel alto, lo que significa que pocos servidores indicaron que estas habilidades sociales casi siempre y siempre se ponen en práctica dentro de la institución.

e) Variable habilidades gerenciales

Tabla 22*Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados habilidades gerenciales*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	6	8.6
	Moderado	55	78.6
	Alto	9	12.9
Total		70	100.0

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario**Figura 15***Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados de habilidades gerenciales**Nota.* Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

En relación a la tabla 21 y la figura 15, se observa que de los 70 servidores de la municipalidad distrital de Huancarama, el 78.6% (55) se encuentran en un nivel moderado, el 12.9% (9) en un nivel alto y el 8.6% (6) en un nivel bajo en cuanto al desarrollo de habilidades gerenciales. Esto indica que los directivos o responsables de las diversas áreas aún necesitan fortalecer estas habilidades, ya que los colaboradores perciben debilidades en habilidades conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales, las cuales son fundamentales para el buen desenvolvimiento y contribución al logro de las metas, acciones o actividades dentro de una organización municipal.

5.1.3 Resultados de los indicadores, dimensiones y variable “Ejecución de obras por administración directa”

a) Ítems y datos agrupado de la dimensión Capacidad de Gestión Administrativa

Tabla 23

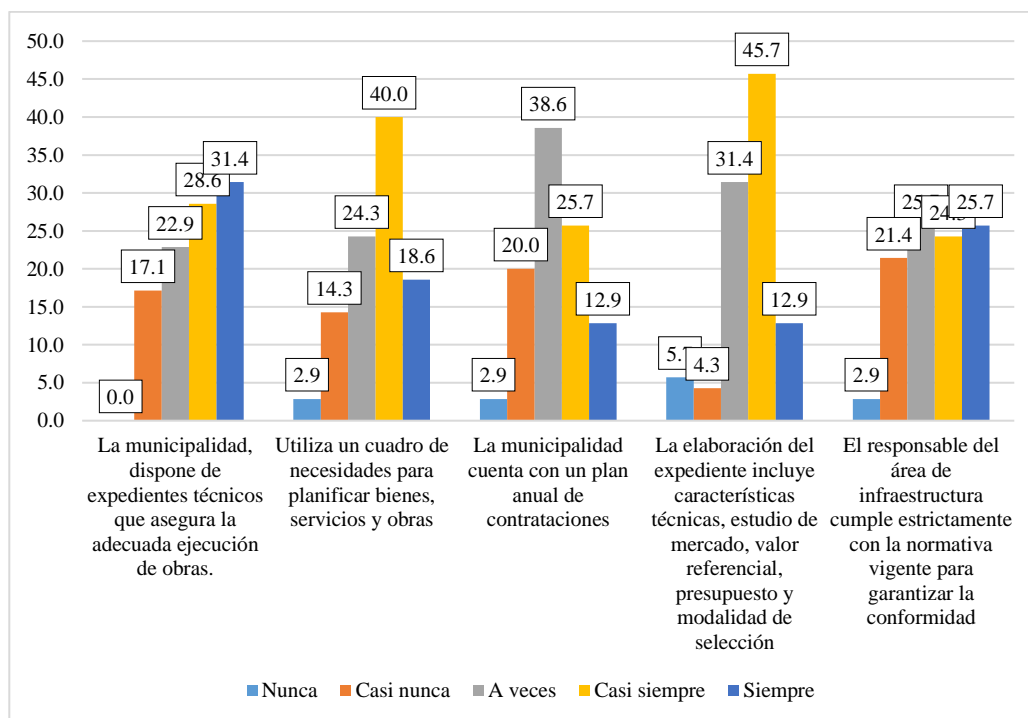
Resultados según ítems de la dimensión capacidad de gestión administrativa

Indicadores	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
La municipalidad, dispone de expedientes técnicos que asegura la adecuada ejecución de obras.	0	0.0	12	17.1	16	22.9	20	28.6	22	31.4		
Utiliza un cuadro de necesidades para planificar bienes, servicios y obras	2	2.9	10	14.3	17	24.3	28	40.0	13	18.6		
La municipalidad cuenta con un plan anual de contrataciones	2	2.9	14	20.0	27	38.6	18	25.7	9	12.9		
La elaboración del expediente incluye características técnicas, estudio de mercado, valor referencial, presupuesto y modalidad de selección	4	5.7	3	4.3	22	31.4	32	45.7	9	12.9	70	100.0
El responsable del área de infraestructura cumple estrictamente con la normativa vigente para garantizar la conformidad	2	2.9	15	21.4	18	25.7	17	24.3	18	25.7		

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 16

Resultados según ítems de la dimensión capacidad de gestión administrativa



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

En cuanto a la tabla 22 y figura 16, se observa que de los 70 servidores encuestados de la municipalidad distrital de Huancarama: En relación al ítem 1 "La municipalidad dispone de expedientes técnicos que aseguran la adecuada ejecución de obras", se observa que el 31.4% (22) de los servidores siempre cuentan con expedientes técnicos, mientras que el 28.6% (20) casi siempre los tienen. Entonces, el 17.1% (12) casi nunca los tienen y el 0% (0) nunca dispone de ellos.

Respecto al ítem 2 "La municipalidad utiliza un cuadro de necesidades para planificar bienes, servicios y obras, asegurando una gestión eficaz", el 40% (28) casi siempre utiliza un cuadro de necesidades, seguido por el 24.3% (17) que a veces lo hace. Por otro lado, el 14.3% (10) casi nunca lo utiliza y el 2.9% (2) nunca lo utiliza.

En relación al ítem 3 "La municipalidad cuenta con un plan anual de contrataciones que agrupa las necesidades de bienes, servicios y obras, programando convocatorias a lo largo del año fiscal", el 25.7% (18) casi siempre cuenta con un plan anual de contrataciones, mientras que el 38.6% (27) lo hace a veces. Por otro lado, el 20% (14) casi nunca cuenta con este plan y el 2.9% (2) nunca lo tiene.

Respecto al ítem 4 "La elaboración del expediente de contratación incluye características técnicas, estudio de mercado, valor referencial, presupuesto y modalidad de selección, asegurando eficiencia y transparencia", el 45.7% (32) casi siempre cuenta con la elaboración del expediente de contratación, seguido por el 31.4% (22) que a veces lo hace. En contraste, el 4.3% (3) casi nunca lo elabora y el 5.7% (4) nunca lo hace.

En cuanto al ítem 5 "El responsable del área de infraestructura cumple estrictamente con la normativa vigente para garantizar la conformidad con las regulaciones establecidas", el 25.7% (18) a veces cumple con la normativa vigente, mientras que el 24.3% (17) casi siempre lo hace. Por otro lado, el 21.4% (11) casi nunca cumple y el 2.9% (2) nunca cumple con la normativa vigente.



Tabla 24

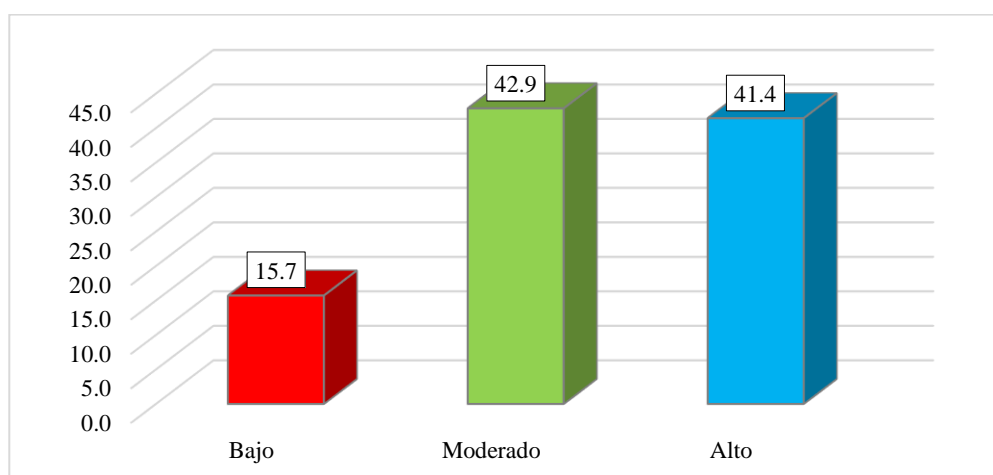
Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados capacidades de gestión administrativa

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	11	15.7
	Moderado	30	42.9
	Alto	29	41.4
	Total	70	100.0

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 17

Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados capacidades de gestión administrativa



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

En la tabla 23 y figura 17 se observa que de los 70 servidores de la municipalidad distrital de Huancarama, el 42.9% (30) se encuentran en nivel moderado, 41.4% (29) en un nivel alto y 15.7% (11) en un nivel bajo en relación al desarrollo de capacidad de gestión administrativa.

Esto indica que más del 50% de los servidores se encuentran en el nivel moderado y bajo. En detalle, significa que a veces, casi nunca y nunca la municipalidad dispone de expedientes técnicos que aseguren la adecuada ejecución de obras. Además, casi nunca y a veces la municipalidad utiliza un cuadro de necesidades para planificar

bienes, servicios y obras, asegurando una gestión eficaz. También a veces la municipalidad cuenta con un plan anual de contrataciones que agrupa las necesidades de bienes, servicios y obras, programando convocatorias a lo largo del año fiscal. Además, casi nunca y a veces la elaboración del expediente de contratación incluye características técnicas, estudio de mercado, valor referencial, presupuesto y modalidad de selección, asegurando eficiencia y transparencia. Por último, a veces, casi siempre y siempre el responsable del área de infraestructura cumple estrictamente con la normativa vigente para garantizar la conformidad con las regulaciones establecidas.

Según lo mostrado en el gráfico, existe un grupo mayoritario de trabajadores que se encuentran en nivel alto, lo que significa que más cantidad de servidores indicaron que la capacidad de gestión administrativa casi siempre y siempre se ponen en práctica dentro de la institución.

b) Ítems y datos agrupado de la dimensión Ejecución Presupuestal

Tabla 25

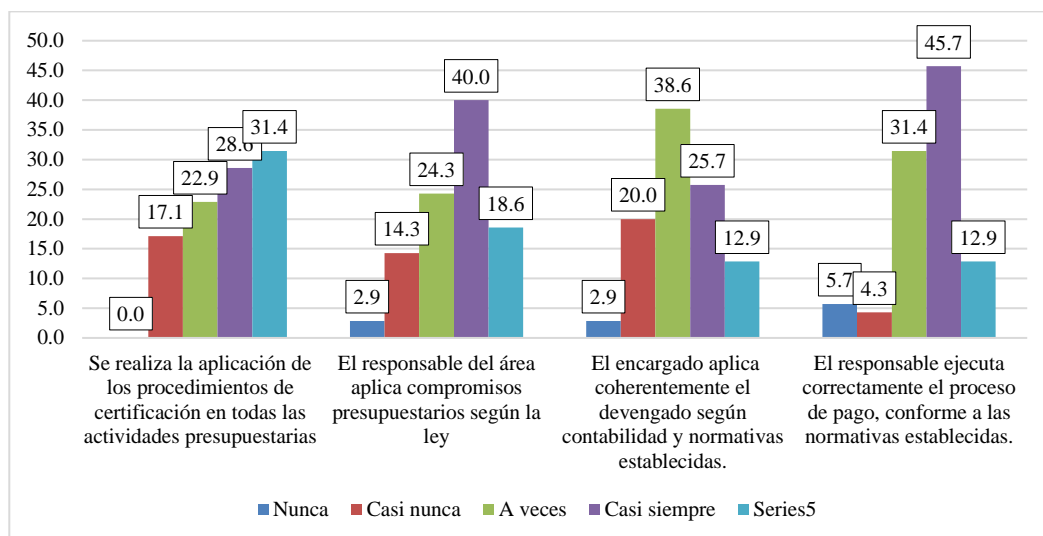
Resultados según ítems de la dimensión ejecución presupuestal

Indicadores	A											
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Se realiza la aplicación de los procedimientos de certificación en todas las actividades presupuestarias	0	0.0	12	17.1	16	22.9	20	28.6	22	31.4		
El responsable del área aplica compromisos presupuestarios según la ley	2	2.9	10	14.3	17	24.3	28	40.0	13	18.6		
El encargado aplica coherentemente el devengado según contabilidad y normativas establecidas.											70	100.0
El responsable ejecuta correctamente el proceso de pago, conforme a las normativas establecidas.	4	5.7	3	4.3	22	31.4	32	45.7	9	12.9		

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 18

Resultados según ítems de la dimensión ejecución presupuestal



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

En la tabla 24 y figura 18 se observa que de los 70 servidores encuestados de la municipalidad distrital de Huancarama, con relación al ítem 1 “Se realiza la aplicación de los procedimientos de certificación en todas las actividades presupuestarias”, se observa que el 31.4% (22) siempre aplican la certificación presupuestal en la mayoría de las actividades, lo que indica que existe un nivel alto de cumplimiento en este aspecto.

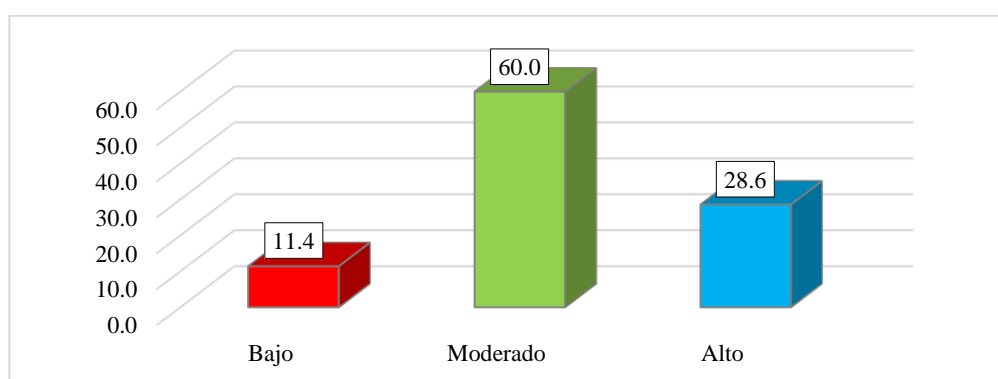
En cuanto al ítem 2 “Se percibe que el responsable del área aplica compromisos presupuestarios según la ley, garantizando coherencia y cumplimiento”, se aprecia que el 40% (28) casi siempre aplica el compromiso presupuestario, lo que denota una tendencia positiva hacia el cumplimiento de esta práctica conforme a la ley.

En relación al ítem 3 “Se observa que el encargado aplica coherentemente el devengado en actividades contables, cumpliendo con las normativas contables y financieras establecidas”, se destaca que el 25.7% (18) casi siempre aplican correctamente el devengado, lo que indica un nivel moderado de cumplimiento en esta área. Finalmente, en el ítem 4 “Se percibe que el responsable ejecuta correctamente el proceso de pago, conforme a las normativas establecidas”, se verifica que el 45.7% (32) casi siempre realizan correctamente el proceso de pago, lo que muestra un nivel destacado de cumplimiento en este proceso conforme a las normas establecidas de la institución.

Tabla 26*Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados ejecución presupuestal*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	8	11.4
	Moderado	42	60.0
	Alto	20	28.6
Total		70	100.0

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 19*Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados ejecución presupuestal*

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

En la tabla 25 y figura 19, se aprecia que de los 70 servidores de la municipalidad distrital de Huancarama, el 60% (42) se encuentran en nivel moderado, 28.6% (20) en un nivel alto y 11.4% (8) en un nivel bajo en relación al desarrollo de ejecución presupuestal. A partir de ello, se puede señalar que más del 50% de los servidores se encuentran en el nivel moderado y bajo, lo que significa que a veces, casi nunca y nunca se realiza la aplicación de los procedimientos de certificación en todas las actividades presupuestarias. Asimismo, casi nunca y a veces se percibe que el responsable del área aplica compromisos presupuestarios según la ley, garantizando coherencia y cumplimiento. También a veces se observa que el encargado aplica coherentemente el devengado en actividades contables, cumpliendo con las normativas contables y financieras establecidas. Además, casi nunca y a veces se percibe que el responsable ejecuta correctamente el proceso de pago, conforme a las normativas establecidas. Según lo que se muestra en el gráfico, existe un grupo de los trabajadores que se encuentran en nivel alto, lo que significa que los servidores están trabajando en relación a las normas, indicando que la capacidad de ejecución presupuestal casi siempre y siempre se ponen en práctica dentro de la institución.

c) Ítems y datos agrupado de la dimensión Capacidad Operativa

Tabla 27

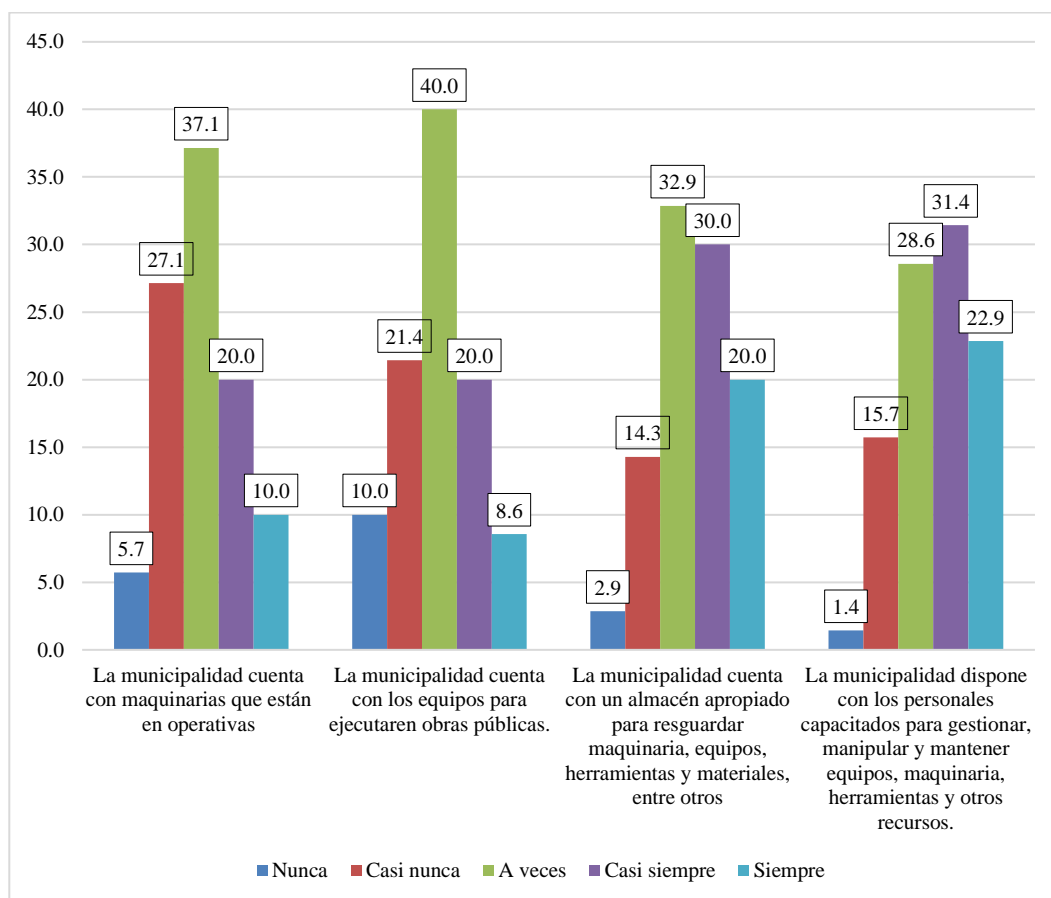
Resultados según ítems de la dimensión capacidad operativa

Indicadores	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
La municipalidad cuenta con maquinarias que están en operativas	4	5.7	19	27.1	26	37.1	14	20.0	7	10.0		
La municipalidad cuenta con los equipos para ejecutaren obras públicas.	7	10.0	15	21.4	28	40.0	14	20.0	6	8.6		
La municipalidad cuenta con un almacén apropiado para resguardar maquinaria, equipos, herramientas y materiales, entre otros	2	2.9	10	14.3	23	32.9	21	30.0	14	20.0	70	100.0
La municipalidad dispone con los personales capacitados para gestionar, manipular y mantener equipos, maquinaria, herramientas y otros recursos.	1	1.4	11	15.7	20	28.6	22	31.4	16	22.9		

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 20

Resultados según ítems de la dimensión capacidad operativa



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

En cuanto a la tabla 26 y figura 20 se observa que de los 70 servidores encuestados de la municipalidad distrital de Huancarama, con relación del ítem 1 “La municipalidad cuenta con maquinarias que están en operativas y destinada a obras públicas”, se observa que los 37.1% (26) de la municipalidad a veces cuenta con maquinarias que están en operativos; mientras que el 27.1% (19) casi nunca cuenta con maquinarias que están en operativos, en cambio y el 5.7% (4) nunca cuentan con maquinarias que están en operativos. Sin embargo, el 20% (14) casi siempre cuentan con maquinarias que están en operativos, en cambio 10% (7) siempre cuentan con maquinarias.

En relación al siguiente ítem 2 “La municipalidad cuenta con los equipos necesarios para ejecutar directamente en obras públicas”, se aprecia que el 40% (28) de los equipos a veces si están en el uso necesario; mientras que el 21.4% (15) de los equipos casi nunca están en condiciones del uso, en cambio y el 10% (7) de los equipos nunca están en condiciones de uso, sin embargo, el 20% (14) de los equipos casi siempre están en uso para obras públicas, en cambio 8.6% (6) de los equipos están en condiciones de uso óptimo y son necesarios en la municipalidad. En cuanto al ítems 3 “La municipalidad cuenta con un almacén apropiado para resguardar maquinaria, equipos, herramientas y materiales, entre otros”, se observa que el 32.9% (23) de la institución a veces cuenta con un almacén apropiado, mientras que los 14.3% (10) de la institución casi nunca cuenta con un almacén apropiado, en cambio y el 2.9% (2) nunca cuenta con un almacén apropiado, sin embargo, el 30% (21) de la institución casi siempre cuenta con un almacén apropiado, en cambio los 20% (14) siempre cuenta con un almacén apropiado para guardar todas las maquinarias equipos y herramientas. El siguiente ítem 4 “La municipalidad dispone con los personales capacitados para gestionar, manipular y mantener equipos, maquinaria, herramientas y otros recursos”, se verifica que el 28.6% (20) de los personales a veces están capacitados para utilizar los equipos y herramientas de la institución, mientras tanto el 15.7% (10) de los personales casi nunca están capacitados para utilizar los equipos y herramientas de la institución correctamente, en cambio el 1.4% (1) nunca está capacitado para utilizar correctamente las herramientas de la institución, sin embargo el 31.4% (22) de los personales casi siempre está capacitados para utilizar las herramientas de la institución, en cambio el 22.9% (16) de los personales siempre están capacitados para utilizar herramientas y equipos de la institución.



Tabla 28

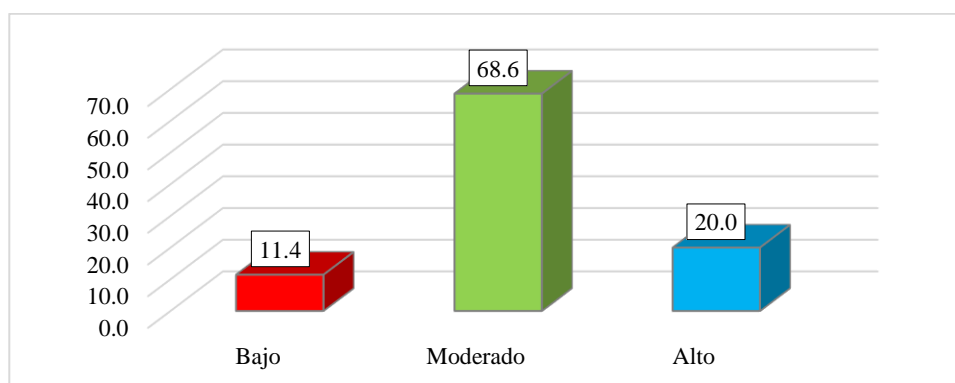
Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados capacidad operativa

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	8	11.4
	Moderado	48	68.6
	Alto	14	20.0
	Total	70	100.0

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 21

Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados capacidad operativa



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Según la tabla 27 y figura 21, se aprecia que de los 70 servidores de la municipalidad distrital de Huancarama, el 68.6% (48) se encuentran en nivel moderado, 20% (14) en un nivel alto y 11.4% (8) en un nivel bajo en relación al desarrollo de capacidad operativa.

A partir de ello, se puede señalar que más del 50% de los servidores se encuentran en el nivel moderado y bajo, lo que significa que a veces, casi nunca y nunca la municipalidad cuenta con maquinarias que están en operativas y destinada a obras públicas; asimismo casi nunca y a veces la municipalidad cuenta con los equipos necesarios para ejecutar directamente en obras públicas; También a veces la municipalidad no cuenta con un almacén apropiado para resguardar maquinaria, equipos, herramientas y materiales, entre otros; además casi nunca y a veces la municipalidad dispone con los personales capacitados para gestionar, manipular y mantener equipos, maquinaria, herramientas y otros recursos. Además, existe un grupo minoritario de trabajadores que se encuentran en nivel alto, lo que significa que los servidores no están bien capacitados en cuanto a la capacidad operativa, y que casi siempre no se ponen en práctica dentro de la institución.

d) Ítems y datos agrupado de la dimensión Supervisión de Obras

Tabla 29

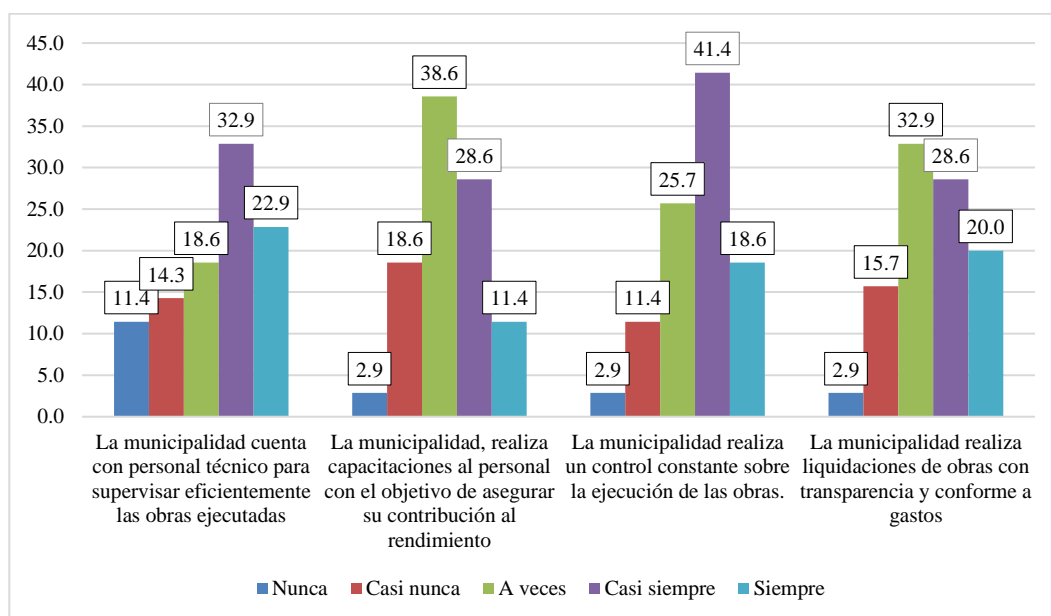
Resultados según ítems de la dimensión supervisión de obras

Indicadores	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
La municipalidad cuenta con personal técnico para supervisar eficientemente las obras ejecutadas	8	11.4	10	14.3	13	18.6	23	32.9	16	22.9		
La municipalidad, realiza capacitaciones al personal con el objetivo de asegurar su contribución al rendimiento	2	2.9	13	18.6	27	38.6	20	28.6	8	11.4	70	100.0
La municipalidad realiza un control constante sobre la ejecución de las obras.	2	2.9	8	11.4	18	25.7	29	41.4	13	18.6		
La municipalidad realiza liquidaciones de obras con transparencia y conforme a gastos	2	2.9	11	15.7	23	32.9	20	28.6	14	20.0		

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 22

Resultados según ítems de la dimensión supervisión de obras



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

En cuanto a la tabla 28 y figura 22 se observa que de los 70 servidores encuestados de la municipalidad distrital de Huancarama, con relación al ítem 1 “La municipalidad cuenta con personal técnico para supervisar eficientemente las obras

ejecutadas”, se observa que el 18.6% (13) de la institución a veces cuenta con personal técnico para supervisar las obras ejecutadas; mientras que el 14.3% (10) casi nunca cuenta con personal técnico para supervisar las obras ejecutadas, en cambio, el 11.4% (8) nunca cuenta con personal técnico para supervisar las obras ejecutadas. Sin embargo, el 32.9% (23) casi siempre cuenta con personal técnico para supervisar las obras ejecutadas, en cambio, el 22.9% (16) siempre cuenta con personal técnico para supervisar las obras ejecutadas en la municipalidad.

En relación al siguiente ítem 2 “La municipalidad realiza capacitaciones al personal con el objetivo de asegurar su contribución al rendimiento óptimo en las obras administradas por la institución”, se aprecia que el 38.6% (27) de los personales a veces están capacitados por la institución para obtener el buen rendimiento; mientras que el 18.6% (13) de los personales casi nunca están capacitados por la institución para obtener el buen rendimiento, en cambio, el 2.9% (2) de los personales nunca están capacitados por la institución para obtener el buen rendimiento. Sin embargo, el 28.6% (20) de los personales casi siempre están capacitados por la institución para obtener el buen rendimiento, en cambio, el 11.4% (8) de los personales siempre están capacitados por la institución para obtener el buen rendimiento en cuanto a la ejecución de obras.

En cuanto al ítems 3 “La municipalidad realiza un control constante sobre la ejecución de las obras”, se observa que el 25.7% (18) de la institución a veces realizan un control sobre la ejecución de obras, mientras que el 11.4% (8) de la institución casi nunca realizan un control sobre la ejecución de obras, en cambio, el 2.9% (2) nunca realizan un control sobre la ejecución de obras. Sin embargo, el 49.4% (29) de la institución casi siempre realizan un control sobre la ejecución de obras, en cambio, los 18.6% (13) de la institución siempre realizan un control constante sobre la ejecución de obras.

El siguiente ítem 4 “La municipalidad realiza liquidaciones de obras con transparencia y conforme a gastos, asegurando un proceso claro y adecuado”, se verifica que el 32.9% (23) de la institución a veces realizan con transparencia las liquidaciones de obras, mientras tanto el 15.7% (11) de la institución casi nunca realizan con transparencia las liquidaciones de obras, en cambio, el 2.9% (2) nunca realizan con transparencia las liquidaciones de obras. Sin embargo, el 28.6% (20) de



los personales de la institución casi siempre realizan con transparencia las liquidaciones de obras, en cambio, el 20% (14) de los personales de la institución siempre realizan con transparencia las liquidaciones de obras y conforme con los gastos.

Tabla 30

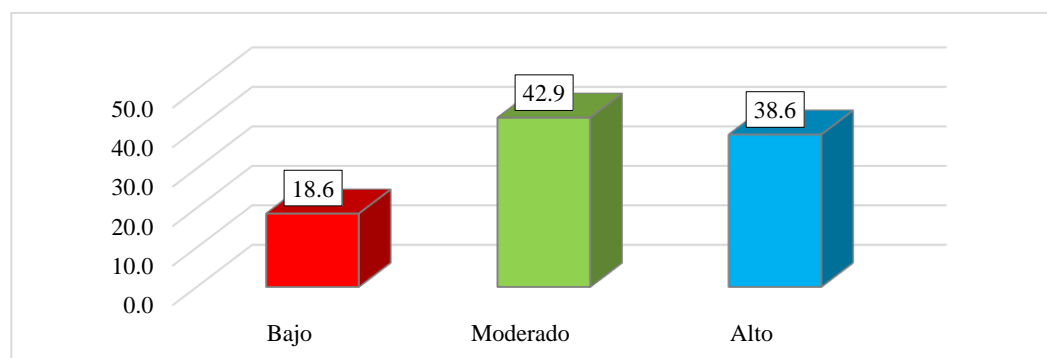
Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados supervisión de obras

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	13	18.6
	Moderado	30	42.9
	Alto	27	38.6
	Total	70	100.0

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 23

Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados supervisión de obras



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

En la tabla y figura, se aprecia que de los 70 servidores de la municipalidad distrital de Huancarama, el 42.9% (30) se encuentran en nivel moderado, 38.6% (27) en un nivel alto y 18.6% (13) en un nivel bajo en relación al desarrollo de supervisión de obras.

A partir de ello, se puede señalar que más del 50% de los servidores se encuentran en el nivel moderado y bajo, lo que significa que a veces, casi nunca y nunca la municipalidad cuenta con personal técnico para supervisar eficientemente las obras ejecutadas; asimismo, casi nunca y a veces la municipalidad realiza capacitaciones al personal con el objetivo de asegurar su contribución al rendimiento óptimo en las obras administradas por la institución; También a veces la municipalidad realiza un control constante sobre la ejecución de las obras; además, casi nunca y a veces la

municipalidad realiza liquidaciones de obras con transparencia y conforme a gastos, asegurando un proceso claro y adecuado. Según lo que se muestra en el gráfico, existe un grupo de trabajadores que se encuentran en nivel alto, lo que significa que algunos de los servidores están realizando bien en cuanto a la supervisión de las obras, entonces casi siempre y siempre se ponen en práctica dentro de la institución.

e) Variable Ejecución de Obras por Administración Directa

Tabla 31

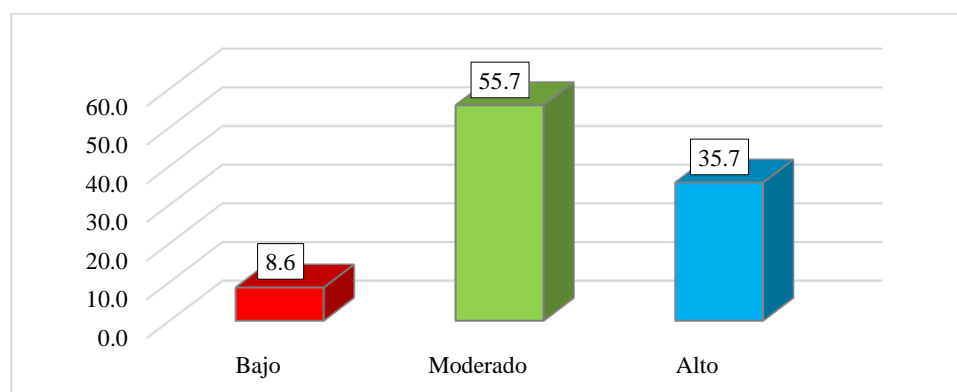
Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados ejecución de obras por administración directa

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	6	8.6
	Moderado	39	55.7
	Alto	25	35.7
	Total	70	100.0

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 24

Resultados de frecuencia a nivel de datos agrupados ejecución de obras por administración directa



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Según se observa en la tabla 30 y la figura 24, de los 70 servidores de la municipalidad distrital de Huancarama, el 55.7% (39) se encuentra en un nivel moderado, el 35.7% (25) en un nivel alto, y el 8.6% (6) en un nivel bajo en cuanto a la ejecución de obras por administración directa.

Estos resultados sugieren que más del 50% de los servidores se encuentran en los niveles moderado y bajo. Esto indica que aún es necesario fortalecer la capacidad de gestión administrativa, la ejecución presupuestal para obras, la capacidad operativa y la supervisión de obras, aspectos fundamentales para lograr los objetivos que la institución se ha fijado para el año fiscal.

5.1.4 Tablas cruzadas teniendo en cuenta los objetivos del estudio

a) Tabla cruzada según objetivo general

Tabla 32

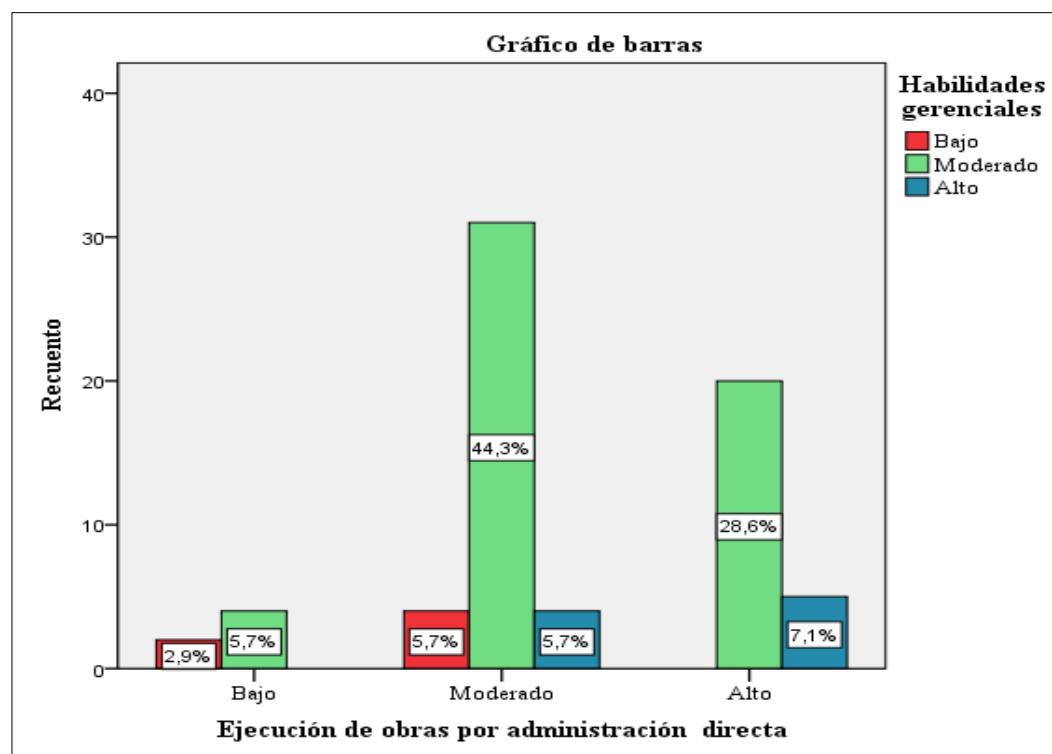
Datos cruzados entre habilidades gerenciales y ejecución de obras

		Habilidades gerenciales			Total	
		Bajo	Moderado	Alto		
Ejecución de obras por administración directa	Bajo	F	2	4	0	6
		%	2.9%	5.7%	0.0%	8.6%
	Moderado	F	4	31	4	39
		%	5.7%	44.3%	5.7%	55.7%
	Alto	F	0	20	5	25
		%	0.0%	28.6%	7.1%	35.7%
Total		F	6	55	9	70
		%	8.6%	78.6%	12.9%	100.0%

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 25

Datos cruzados entre habilidades gerenciales y ejecución de obras



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario



En la tabla 32 y figura 25 cruzada se aprecia que de los 70 servidores de la municipalidad distrital de Huancarama, el 44.3% coinciden en que el desarrollo de habilidades gerenciales está en nivel moderado y la ejecución de obras por administración directa también. Mientras que el 28.6% coinciden en que estas encuentran en un nivel moderado y la ejecución en un nivel alto. Además, existe un 7.1% que indican que existe un alto desarrollo de habilidades y asimismo una alta ejecución.

b) Tabla cruzada según objetivo específico 1

Tabla 33

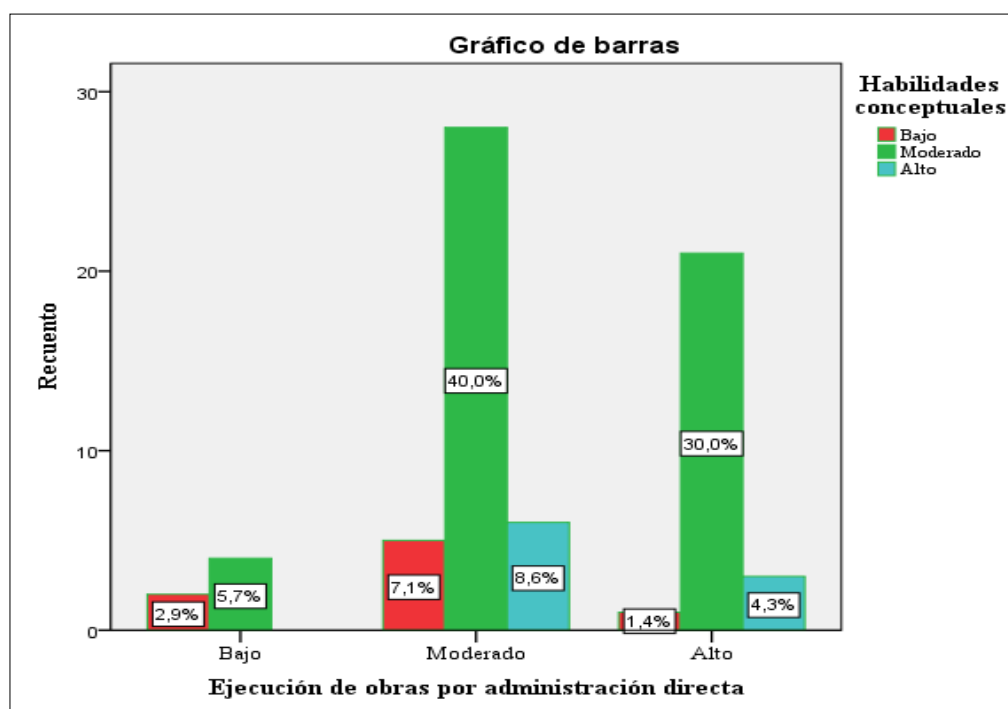
Datos cruzados entre habilidades conceptuales y ejecución de obras

		Habilidades conceptuales			Total	
		Bajo	Moderado	Alto		
Ejecución de obras por administración directa	Bajo	F	2	4	0	6
		%	2.9%	5.7%	0.0%	8.6%
	Moderado	F	5	28	6	39
		%	7.1%	40.0%	8.6%	55.7%
	Alto	F	1	21	3	25
		%	1.4%	30.0%	4.3%	35.7%
Total		F	8	53	9	70
		%	11.4%	75.7%	12.9%	100.0%

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 26

Datos cruzados entre habilidades conceptuales y ejecución de obras



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario



Respecto a la tabla 32 y figura 26 cruzada se aprecia que de los 70 servidores de la municipalidad distrital de Huancarama, el 40% coinciden en el desarrollo de habilidades conceptuales está en nivel moderado, así como la ejecución de obras por administración directa. Mientras que el 30% coinciden que dichas habilidades están en un desarrollo moderado y la ejecución en un nivel alto. Además, existe un 8.6% que indican que existe un alto desarrollo de estas habilidades y una moderada ejecución de obras.

c) **Tabla cruzada según objetivo específico 2**

Tabla 34

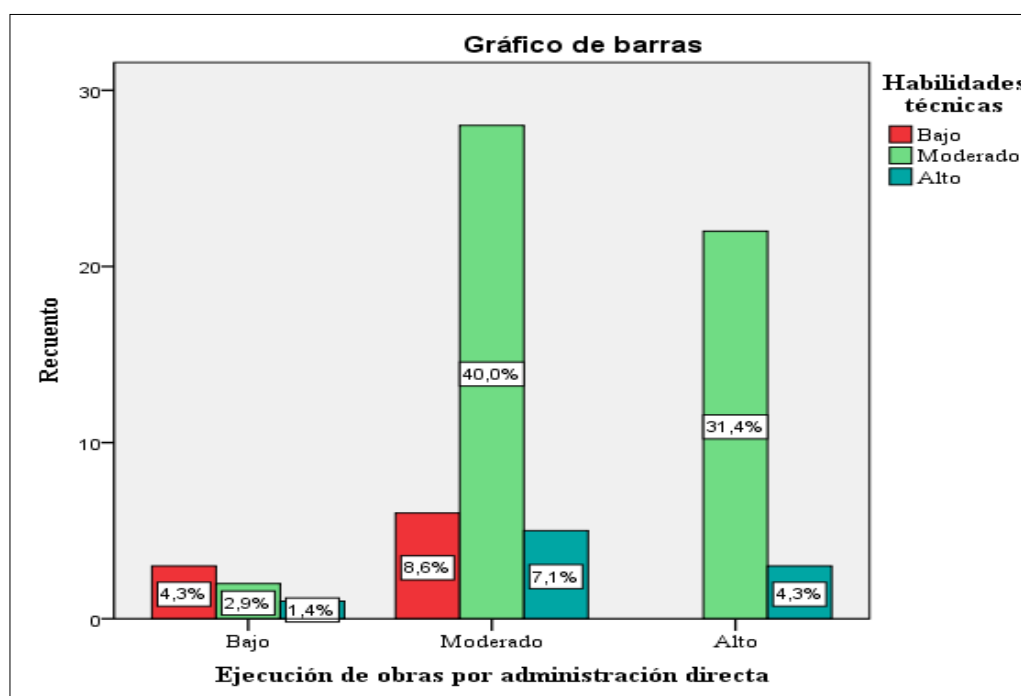
Datos cruzados entre habilidades técnicas y ejecución de obras

		Habilidades técnicas			Total	
		Bajo	Moderado	Alto		
Ejecución de obras por administración directa	Bajo	F	3	2	1	6
		%	4.3%	2.9%	1.4%	8.6%
	Moderado	F	6	28	5	39
		%	8.6%	40.0%	7.1%	55.7%
	Alto	F	0	22	3	25
		%	0.0%	31.4%	4.3%	35.7%
Total		F	9	52	9	70
		%	12.9%	74.3%	12.9%	100.0%

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 27

Datos cruzados entre habilidades técnicas y ejecución de obras



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario



En relación a la tabla 33 y figura 27 cruzada se aprecia que de los 70 servidores de la municipalidad distrital de Huancarama, el 40% coinciden en que el desarrollo de habilidades técnicas está en nivel moderado, así como la ejecución de obras por administración directa. Mientras que el 31.4% coinciden que dichas habilidades están en un desarrollo moderado y la ejecución en un nivel alto. Adicionalmente, existe un 8.6% que indican que existe un bajo nivel de estas habilidades y nivel moderada ejecución de obras.

d) Tabla cruzada según objetivo específico 3

Tabla 35

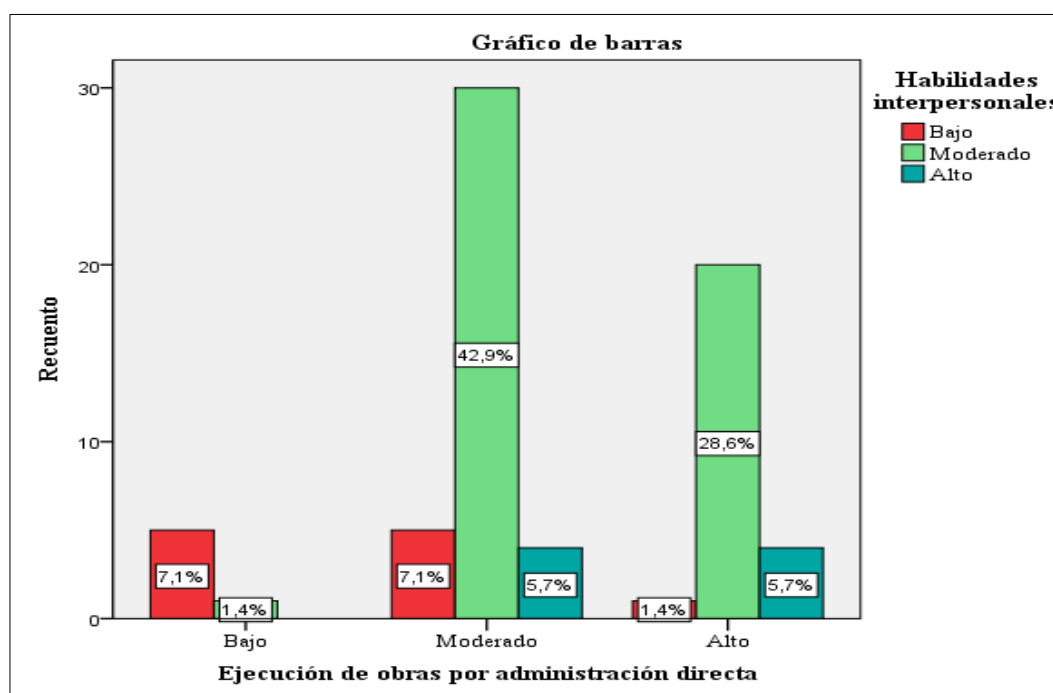
Datos cruzados entre habilidades interpersonales y ejecución de obras

		Habilidades interpersonales			Total	
		Bajo	Moderado	Alto		
Ejecución de obras (agrupado)	Bajo	F	5	1	0	6
		%	7.1%	1.4%	0.0%	8.6%
	Moderado	F	5	30	4	39
		%	7.1%	42.9%	5.7%	55.7%
	Alto	F	1	20	4	25
		%	1.4%	28.6%	5.7%	35.7%
Total		F	11	51	8	70
		%	15.7%	72.9%	11.4%	100.0%

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 28

Datos cruzados entre habilidades interpersonales y ejecución de obras



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario



En cuanto a la tabla 35 y figura 28 cruzada se aprecia que de los 70 servidores de la municipalidad distrital de Huancarama, el 42.9% coinciden en que el desarrollo de habilidades interpersonales está en nivel moderado, así como la ejecución de obras por administración directa. Mientras que el 28.6% coinciden que dichas habilidades están en un desarrollo moderado y la ejecución en un nivel alto. Adicionalmente, existe un 7.1% que indican que existe un bajo nivel de estas habilidades y que también el nivel es bajo en la ejecución de obras.

e) **Tabla cruzada según objetivo específico 4**

Tabla 36

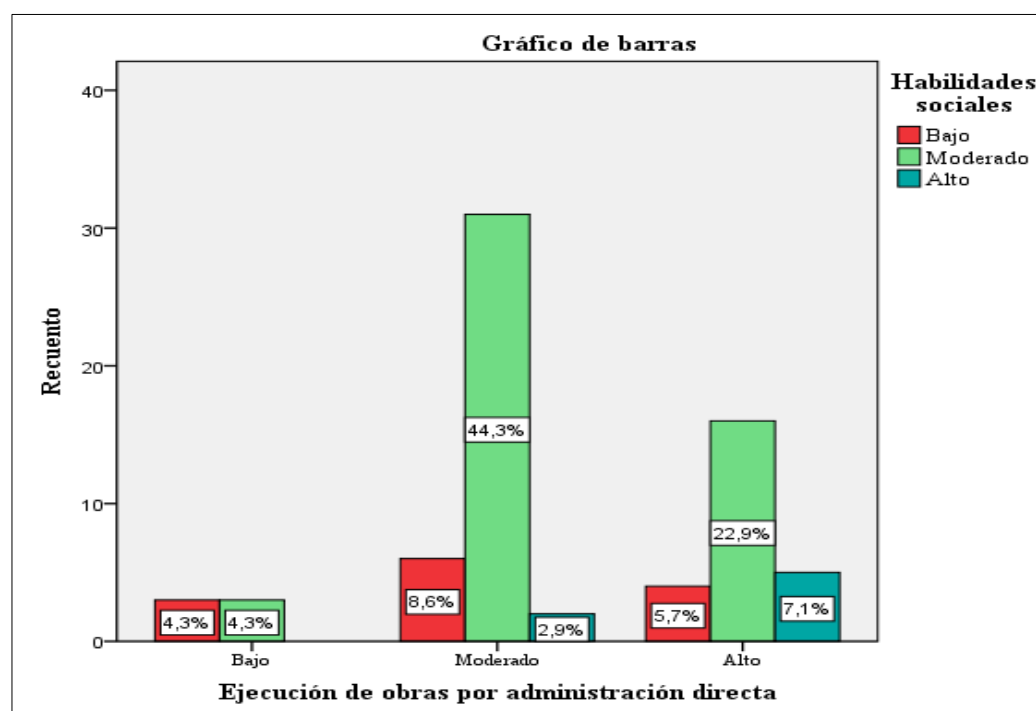
Datos cruzados entre habilidades sociales y ejecución de obras

		Habilidades sociales				Total
		Bajo	Moderado	Alto		
Ejecución de obras por administración directa	Bajo	F	3	3	0	6
		%	4.3%	4.3%	0.0%	8.6%
	Moderado	F	6	31	2	39
		%	8.6%	44.3%	2.9%	55.7%
	Alto	F	4	16	5	25
		%	5.7%	22.9%	7.1%	35.7%
Total		F	13	50	7	70
		%	18.6%	71.4%	10.0%	100.0%

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

Figura 29

Datos cruzados entre habilidades sociales y ejecución de obras



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario



Considerando la tabla 35 y figura 29 cruzada se aprecia que de los 70 servidores de la municipalidad distrital de Huancarama, el 44.3% coinciden en que el desarrollo de habilidades sociales está en nivel moderado, así como la ejecución de obras por administración directa. Mientras que el 22.9% coinciden que dichas habilidades están en un desarrollo moderado y la ejecución en un nivel alto. Adicionalmente, existe un 8.6% que indican que existe un bajo nivel de estas habilidades y que también el nivel es moderado en la ejecución de obras.

5.2 Contrastación de hipótesis

5.2.1 Prueba de normalidad

Formulación de hipótesis

H₀: Los datos tiene una distribución normal

H₁: Los datos no tienen una distribución normal

Significancia o error (0.05 ó 5%)

Región crítica ($p < 5\%$ se rechaza la H_0 y si $p > 5\%$ se acepta H_0)

Tabla 37

Prueba de normalidad "Kolmogorov-Smirnova"

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades gerenciales	.408	70	.000
Ejecución de obras por administración	.314	70	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Decisión

De acuerdo con los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, el valor de significancia ($p < 0.00$) indica que, con un nivel de confianza del 95%, los datos de habilidades gerenciales y ejecución de obras por administración directa no siguen una distribución normal. Este hallazgo sugiere que las muestras no se distribuyen de manera uniforme y pueden requerir análisis estadísticos alternativos que consideran esta distribución no normal.



Desde esta perspectiva, se recurre a una prueba estadística no paramétrica, conocida como clasificación de Spearman (Rho de Spearman). Esta prueba proporciona resultados que permiten tomar decisiones sobre la aceptación o el rechazo de la hipótesis del estudio, dado que no requiere que los datos sigan una distribución normal, siendo adecuado para este tipo de situaciones donde los datos no cumplen con la normalidad y que orienta al logro de los objetivos del estudio.

5.2.2 Análisis inferencial

a) Comprobación de hipótesis general

Formulación de hipótesis

H₀: Las habilidades gerenciales NO se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama, 2024.

H₁: Las habilidades gerenciales se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama, 2024.

Significancia o error (0.05 ó 5%)

Región crítica ($p < 5\%$ se rechaza la H_0 y si $p > 5\%$ se acepta H_0)

Tabla 38

Relación entre habilidades gerenciales y ejecución de obras

			Habilidades gerenciales	Ejecución de obras por administración
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1.000	,437**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	70	70
	Ejecución de obras por administración directa	Coefficiente de correlación	,437**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	70	70

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

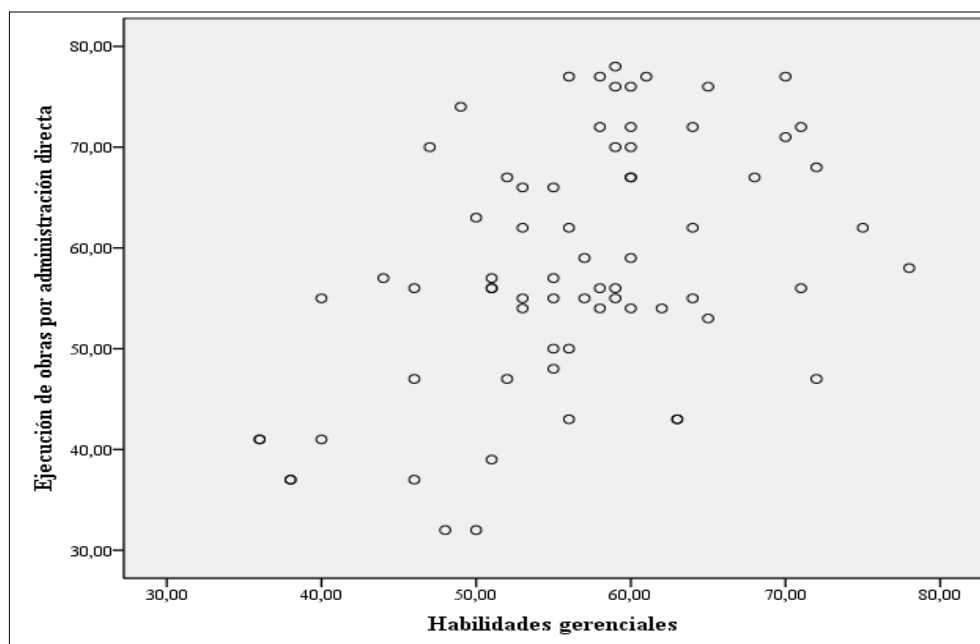


Decisión

De acuerdo con los resultados de la prueba de la rho Spearman, el valor de significancia ($p:0.000 < 0.05$) indica que, con un nivel de confianza del 95%, que se rechaza la H_0 y se acepta H_1 y se afirma que las habilidades gerenciales se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama, 2024. También se aprecia que el coeficiente rho es de 0.437 lo que nos indica que dicha relación es positiva moderada.

Figura 30

Relación entre habilidades gerenciales y ejecución de obras



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

La figura 30 de dispersión lineal proporciona una representación visual de la relación entre las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad de Huancarama. Al trazar una línea que tome la mayor cantidad de puntos, se observa una tendencia ascendente, lo que indica una correlación positiva entre ambas variables.

Esto sugiere que un mayor desarrollo de las habilidades gerenciales se relaciona con una mejor ejecución de obras. Por lo tanto, fortalecer las habilidades gerenciales podría tener un impacto positivo en la calidad y eficiencia de la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad.



b) **Comprobación de hipótesis específico 1****Formulación de hipótesis**

H₀: Las habilidades conceptuales NO se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama, 2024.

H₁: Las habilidades conceptuales se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama, 2024.

Significancia o error (0.05 ó 5%)

Región crítica ($p < 5\%$ se rechaza la H_0 y si $p > 5\%$ se acepta H_0)

Tabla 39

Relación entre habilidades conceptuales y ejecución de obras

		Correlaciones		
			Habilidades conceptuales	Ejecución de obras por administración directa
Rho de Spearman	Habilidades conceptuales	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1.000 70	,312** .008 70
	Ejecución de obras por administración directa	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,312** .008 70	1.000 70

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

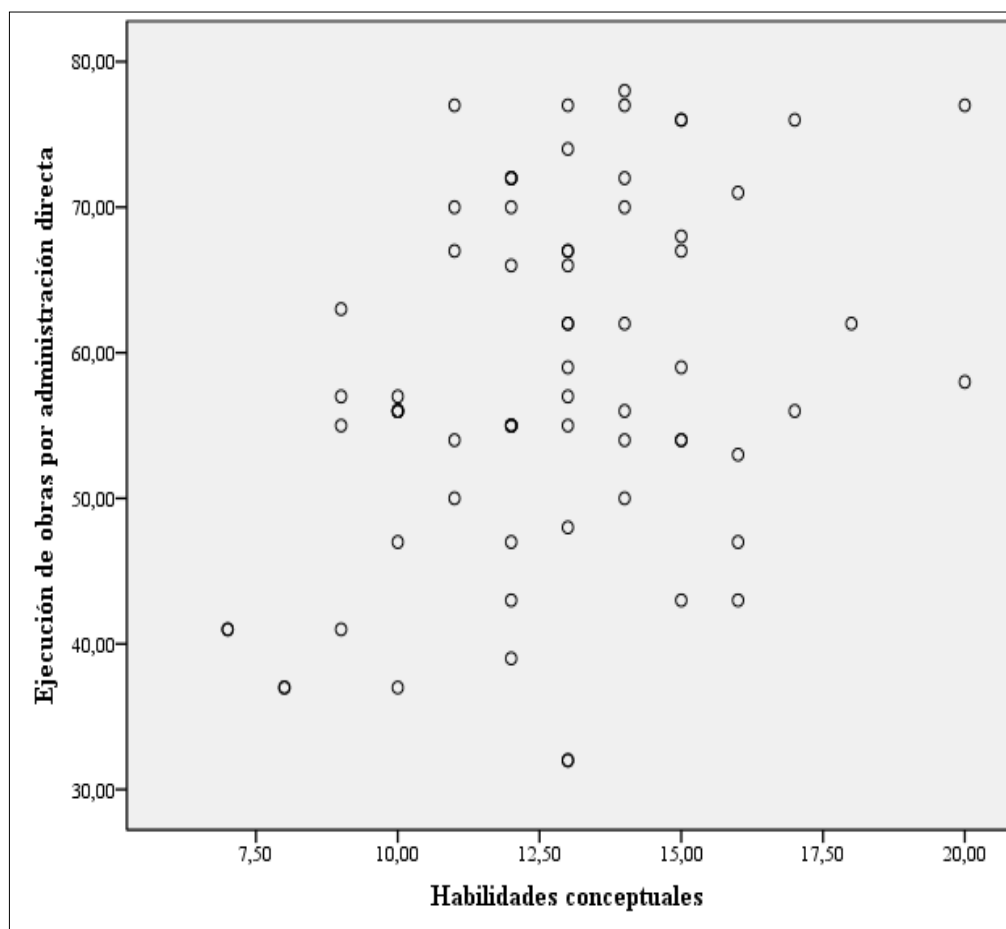
Decisión

De acuerdo con los resultados de la prueba de la rho Spearman, el valor de significancia ($p: 0.008 < 0.05$) indica que, con un nivel de confianza del 95%, que se rechaza la H_0 y se acepta H_1 y se afirma que Las habilidades conceptuales se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama, 2024. También se aprecia que el coeficiente Rho es de 0.312 lo que nos indica que dicha relación es positiva baja.



Figura 31

Relación entre habilidades conceptuales y ejecución de obras



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

La figura 31 de dispersión lineal proporciona una representación visual de la relación entre las habilidades conceptuales y la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad de Huancarama. Al trazar una línea que tome la mayor cantidad de puntos, se observa una tendencia ascendente, lo que indica una correlación positiva entre ambas variables.

Esto sugiere que un mayor desarrollo de las habilidades conceptuales se relaciona con una mejor ejecución de obras. Por lo tanto, fortalecer las habilidades conceptuales podría tener un impacto positivo en la calidad y eficiencia de la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad.

c) **Comprobación de hipótesis específico 2****Formulación de hipótesis**

H₀: Las habilidades técnicas NO se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama, 2024.

H₁: Las habilidades técnicas se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama, 2024.

Significancia o error (0.05 ó 5%)

Región crítica ($p < 5\%$ se rechaza la H_0 y si $p > 5\%$ se acepta H_0)

Tabla 40

Relación entre habilidades técnicas y ejecución de obras

		Correlaciones		
			Habilidades técnicas	Ejecución de obras por administración directa
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coefficiente de correlación	1.000	,250*
		Sig. (bilateral)		.037
		N	70	70
	Ejecución de obras por administración directa	Coefficiente de correlación	,250*	1.000
Sig. (bilateral)		.037		
		N	70	70

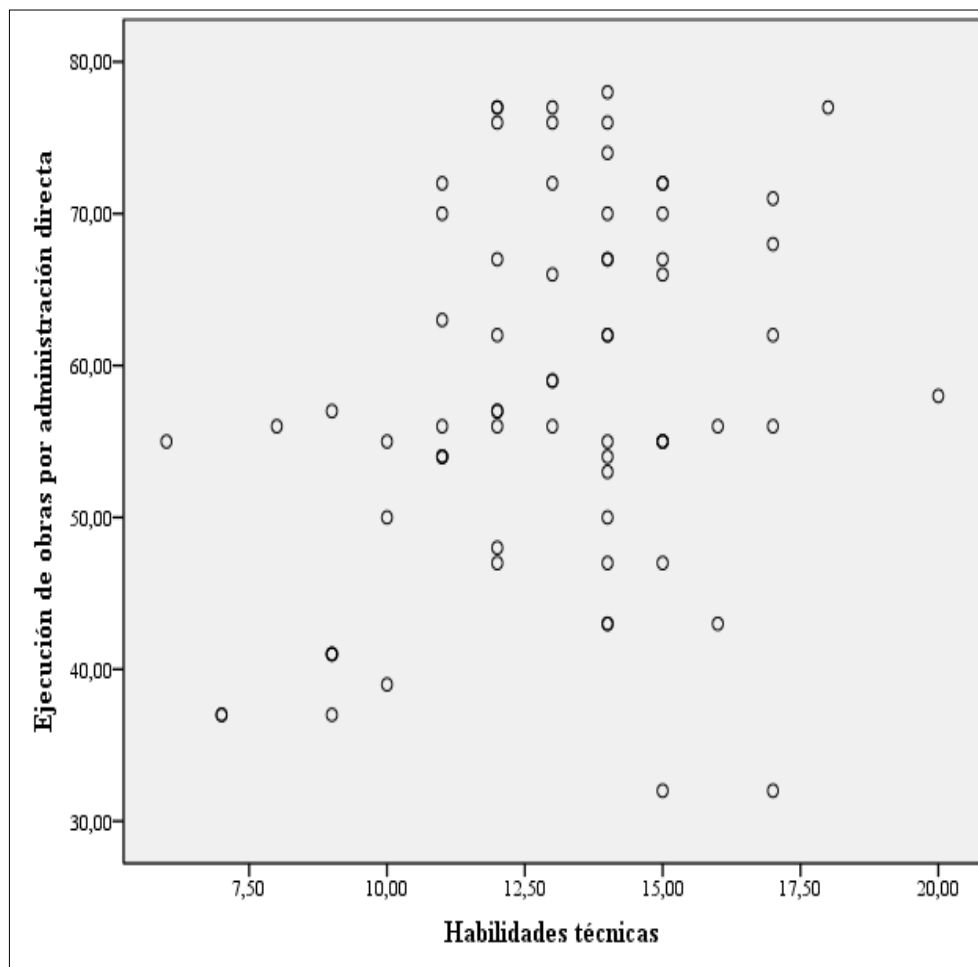
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Decisión

De acuerdo con los resultados de la prueba de la rho Spearman, el valor de significancia ($p: 0.037 < 0.05$) indica que, con un nivel de confianza del 95%, que se rechaza la H_0 y se acepta H_1 y se afirma que las habilidades técnicas se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama, 2024. También se aprecia que el coeficiente Rho es de 0.250 lo que nos indica que dicha relación es positiva baja.

Figura 32

Relación entre habilidades técnicas y ejecución de obras



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

La figura 32 de dispersión lineal proporciona una representación visual de la relación entre las habilidades técnicas y la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad de Huancarama. Al trazar una línea que tome la mayor cantidad de puntos, se observa una tendencia ascendente, lo que indica una correlación positiva entre ambas variables.

Esto sugiere que un mayor desarrollo de las habilidades técnicas se relaciona con una mejor ejecución de obras. Por lo tanto, fortalecer las habilidades técnicas podría tener un impacto positivo en la calidad y eficiencia de la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad.



d) Comprobación de la hipótesis específico 3

Formulación de hipótesis

H₀: Las habilidades interpersonales NO se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama, 2024.

H₁: Las habilidades interpersonales se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama, 2024.

Significancia o error (0.05 ó 5%)

Región crítica ($p < 5\%$ se rechaza la H_0 y si $p > 5\%$ se acepta H_0)

Tabla 41

Relación entre habilidades interpersonales y ejecución de obras

		Ejecución de obras por administración directa		Habilidades interpersonales
Rho de Spearman	Ejecución de obras por administración directa	Coefficiente de correlación	1.000	,252*
		Sig. (bilateral)		.036
	Habilidades interpersonales	Coefficiente de correlación	,252*	1.000
		Sig. (bilateral)	.036	
		N	70	70

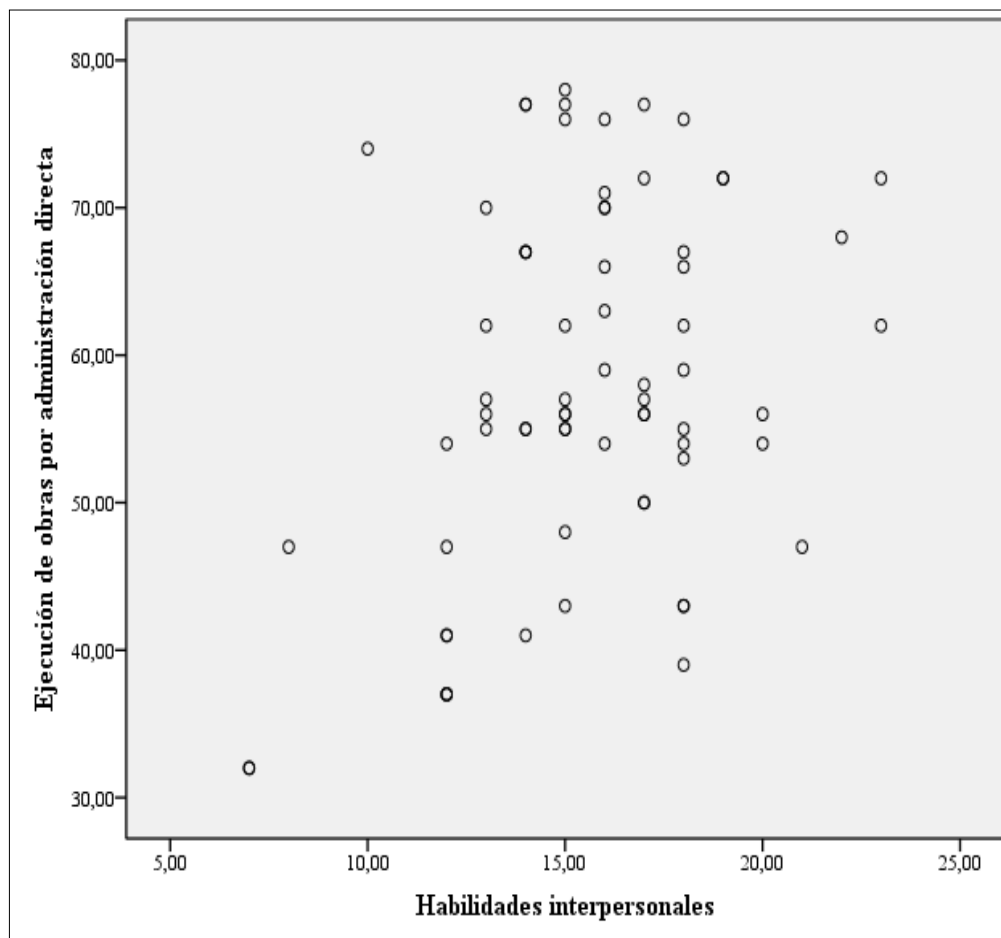
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Decisión

De acuerdo con los resultados de la prueba de la rho Spearman, el valor de significancia ($p: 0.036 < 0.05$) indica que, con un nivel de confianza del 95%, que se rechaza la H_0 y se acepta H_1 y se afirma que las habilidades interpersonales se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama, 2024. También se aprecia que el coeficiente Rho es de 0.252 lo que nos indica que dicha relación es positiva baja.

Figura 33

Relación entre habilidades interpersonales y ejecución de obras



Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

La figura 33 de dispersión lineal proporciona una representación visual de la relación entre las habilidades interpersonales y la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad de Huancarama. Al trazar una línea que tome la mayor cantidad de puntos, se observa una tendencia ascendente, lo que indica una correlación positiva entre ambas variables.

Esto sugiere que un mayor desarrollo de las habilidades gerenciales se relaciona con una mejor ejecución de obras. Por lo tanto, fortalecer las habilidades interpersonales podría tener un impacto positivo en la calidad y eficiencia de la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad.

e) **Comprobación de la hipótesis específico 4****Formulación de hipótesis**

H₀: Las habilidades sociales NO se relacionan positivamente y ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama, 2024.

H₁: Las habilidades sociales se relacionan positivamente y ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama, 2024.

Significancia o error (0.05 ó 5%)

Región crítica ($p < 5\%$ se rechaza la H_0 y si $p > 5\%$ se acepta H_0)

Tabla 42

Relación entre habilidades sociales y ejecución de obras

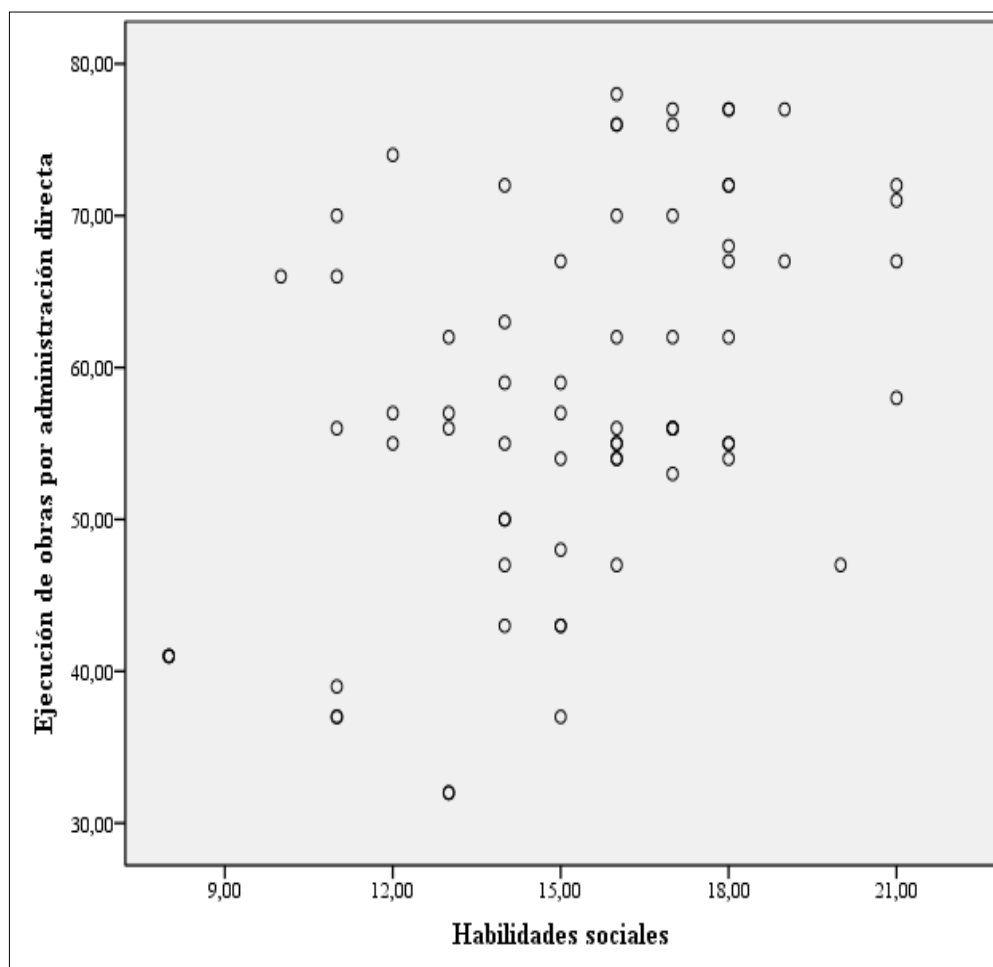
		Correlaciones		
			Habilidades sociales	Ejecución de obras por administración directa
Rho de Spearman	Habilidades sociales	Coeficiente de correlación	1.000	,449**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	70	70
	Ejecución de obras por administración directa	Coeficiente de correlación	,449**	1.000
Sig. (bilateral)		.000		
N		70	70	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Decisión

De acuerdo con los resultados de la prueba de la rho Spearman, el valor de significancia ($p: 0.000 < 0.05$) indica que, con un nivel de confianza del 95%, que se rechaza la H_0 y se acepta H_1 y se afirma que las habilidades sociales se relacionan positivamente y ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama, 2024. También se aprecia que el coeficiente Rho es de 0.449 lo que nos indica que dicha relación es positiva moderada.



Figura 34*Relación entre habilidades sociales y ejecución de obras*

Nota. Logro de resultados a partir de la aplicación del cuestionario

La figura 34 de dispersión lineal proporciona una representación visual de la relación entre las habilidades sociales y la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad de Huancarama. Al trazar una línea que tome la mayor cantidad de puntos, se observa una tendencia ascendente, lo que indica una correlación positiva entre ambas variables.

Esto sugiere que un mayor desarrollo de las habilidades sociales se relaciona con una mejor ejecución de obras. Por lo tanto, fortalecer las habilidades sociales podría tener un impacto positivo en la calidad y eficiencia de la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad.

5.3 Discusión

Al comparar los hallazgos de nuestro estudio sobre la relación entre habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama en 2024 con estudios previos, se busca validar la solidez de nuestros resultados. Esto implica identificar diferencias y similitudes que puedan confirmar o cuestionar las teorías y enfoques utilizados. Al hacerlo, podemos obtener una perspectiva más amplia y fundamentada sobre la importancia de las habilidades gerenciales en la ejecución efectiva de obras públicas.

Considerando los análisis de los resultados descriptivos, se logró evidenciar que de los 70 servidores de la municipalidad distrital de Huancarama, el 78.6% de los servidores tienen habilidades gerenciales en nivel moderado, destacando la necesidad de fortalecer habilidades conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales. Respecto a la ejecución de obras por administración directa, el 55.7% está en nivel moderado, señalando áreas de mejora en gestión administrativa y supervisión de obras. Estos hallazgos resaltan la importancia de capacitar y apoyar a los directivos para mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión municipal.

Se pudo constatar que el estudio de Chuque Zarate (2023) presenta similitudes, ya que el 48.1% de los encuestados evaluaron las habilidades gerenciales como nivel medio, mientras que el 40.5% percibió que la ejecución de proyectos se encontraba en un nivel medio. Además, se verificó que la investigación de Rasilla Rovegno (2019) reveló que el 93% de los gerentes considera que las habilidades gerenciales son de gran importancia, y el 68% cree que la ejecución de proyectos depende en gran medida de estas habilidades. Sin embargo, se identificó una deficiencia en el desarrollo de recursos humanos en las empresas. Sosteniendo así la investigación de Monterrozo Cornejo (2021), donde se reveló que el 51.9% de los servidores percibieron que la ejecución de proyectos no era adecuada. Además, el 50% de estos consideraron que los profesionales no dominaban completamente su especialidad, mientras que el 71.2% indicaron que la municipalidad no motivaba adecuadamente a su personal. También se observó que el 76.9% de los servidores carecían de habilidades para manejar el estrés. Por otro lado, el 82.7% opinó que el presupuesto asignado no era eficiente, el 78.9% consideró que la programación no era adecuada, y el 84.6% señaló que la coordinación de equipos y maquinaria era deficiente.

También se logró evidenciar, según el estudio de Angulo del Aguila (2023), que el 31% de los trabajadores percibió un alto nivel de gestión del tiempo en planificación, el 35.7% demostró que el seguimiento era de alto nivel, y el 50% señaló que el control de plazos era alto. Por otro lado, la eficiencia en la ejecución de las obras públicas fue percibida como alta en un 40.5% en la evaluación de expedientes y financiamiento, y un 38.1% demostró que la misma ejecución de las obras tenía un alto nivel. Por último, según Huayhua Jibaja (2021), se observó que el 66.7% de los responsables de proyectos de obras públicas por administración directa en el Gobierno Regional de Apurímac tenían un conocimiento completo sobre la gestión de estas obras. Esto sugiere que la ejecución del gasto público para estas obras no depende significativamente del nivel de conocimiento teórico de las mismas.

Desde esa perspectiva, es importante y fundamental que existan diversos factores, especialmente las habilidades, que son determinantes para la ejecución de acciones y actividades. La suma de estos factores hace que se cumplan las metas u objetivos organizacionales, lo que conlleva al éxito o fracaso.

Sin embargo, también es crucial que las personas posean y pongan en práctica sus habilidades conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales, ya que esto permite mejorar la gestión. Jiménez Salinas (2021) revela que el 60% de los encuestados considera crucial la programación, el conocimiento del alcance del proyecto y su presupuesto. Para el seguimiento de las obras, el 66% utiliza herramientas como el diagrama de Gantt o programaciones generales. Sin embargo, el 50% señaló la existencia de desperdicio de tiempo, principalmente debido a inspecciones y traslado de materiales, lo que afecta el avance del proyecto. Además, el 42.8% destacó la falta de coordinación entre los trabajadores, y el 75% indicó que la falta de claridad en los diseños y especificaciones retrasa la ejecución del proyecto. Por otro lado, Gutiérrez Claire (2021) demostró que los resultados del estudio arrojaron que, de cada 10 licitaciones realizadas, solo 6 lograron completarse exitosamente. Además, se identificó que algunas licitaciones carecían de información completa, lo que podría ser un factor desencadenante de problemas en el proceso. También se observó que el 70% de las obras en promoción experimentaron modificaciones en aspectos como plazos, costos o ambos. La principal causa de retrasos y sobrecostos se relacionó con cambios en el diseño durante la ejecución de la obra. Otros factores significativos incluyeron condiciones climáticas imprevistas y conflictos sociales.



Los estudios mencionados abordan de manera significativa la importancia de las habilidades gerenciales en diversos contextos, tanto en el sector público como en el privado. Así como, Pacheco et al. (2022) resaltan la relevancia del dominio de habilidades gerenciales para la toma de decisiones efectivas, la gestión de riesgos y la planificación estratégica, aspectos cruciales para el éxito organizacional. El estudio, Escobar et al. (2021) identifican brechas en la gestión, como la interferencia política y la falta de capacidad técnica, que afectan la ejecución de recursos en los gobiernos regionales. Estas deficiencias resaltan la necesidad de mejorar la profesionalización del servicio civil y fortalecer las habilidades de gestión. Por otro lado, Fernández Gónzales et al. (2021) evidencian que el desarrollo insuficiente de habilidades gerenciales puede generar insatisfacción entre los gerentes y afectar la eficacia empresarial. Esto subraya la importancia de invertir en el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión en las organizaciones. Finalmente, López Toledo (2023) destaca la influencia de la membresía política en las designaciones en instituciones públicas, lo que puede llevar a una falta de experiencia y habilidades directivas en áreas clave, afectando la eficiencia en procesos como las contrataciones públicas.

En conjunto, estos estudios resaltan la necesidad de fortalecer las habilidades gerenciales en diferentes contextos, ya que estas habilidades son fundamentales para el éxito y la eficacia de las organizaciones, tanto en el sector público como en el privado.

De acuerdo al objetivo principal que fue es determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama, 2024. Y la hipótesis validada, en la municipalidad distrital de Huancarama en 2024, se ha encontrado una relación positiva moderada entre las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa ($p < 0.05$, $\rho: 0.437$). Esto sugiere que fortalecer las habilidades gerenciales, incluidas las habilidades conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales de los directivos, podría tener un impacto positivo en la ejecución de obras por administración directa dentro de la municipalidad.

Al comparar los hallazgos de diferentes estudios, se pueden identificar diferencias y concordancias en relación, entre las habilidades gerenciales y la ejecución de proyectos en el ámbito público.



Chuque Zarate (2023) encontró una relación muy fuerte y significativa entre las habilidades gerenciales y la ejecución de proyectos públicos en la Municipalidad Distrital de Morales en 2022. Este resultado contrasta con el hallazgo de Huayhua Jibaja (2021), quien no encontró una relación significativa entre las obras públicas por administración directa y la ejecución del gasto público presupuestal en el Gobierno Regional de Apurímac durante el período 2019.

Por otro lado, Monterrozo Cornejo (2021) pudo inferir que las habilidades gerenciales guardan una relación con la ejecución de proyectos por administración directa en la Municipalidad Distrital de Quellouno, lo que coincide con la hipótesis validada en la Municipalidad Distrital de Huancarama en 2024.

Rasilla Rovegno (2019) resalta la relevancia de las habilidades gerenciales en las organizaciones industriales y su impacto en la ejecución de proyectos de inversión, aportando conocimientos valiosos al campo de la administración industrial, lo cual guarda similitud con los hallazgos en el ámbito municipal.

En cuanto a la gestión del talento humano, Neira Jimenez (2021) evidenció carencias significativas en la subgerencia de obras públicas de la municipalidad provincial San Ignacio, lo que impacta negativamente en la eficiencia y eficacia de la ejecución de obras, concordando con la importancia de implementar prácticas de gestión del talento humano mencionada por otros estudios.

Por último, Rodas Ricra (2021) destaca la importancia de cualidades como el liderazgo, la experiencia laboral y la formación profesional en la autoridad municipal, lo que contribuye a un ambiente laboral adecuado y a la implementación exitosa de proyectos de inversión pública.

En resumen, aunque existen diferencias en los resultados y enfoques de los estudios mencionados, todos destacan la importancia de las habilidades gerenciales y la gestión eficaz para el éxito en la ejecución de proyectos, tanto en el ámbito público como en el privado.

La importancia de las habilidades gerenciales para la ejecución de obras por administración directa se destaca en varios estudios. Chuque Zarate (2023) encontró una relación muy



fuerte y significativa entre estas habilidades y la ejecución de proyectos públicos. Monterrozo Cornejo (2021) también encontró una relación entre las habilidades gerenciales y la ejecución de proyectos por administración directa. Además, Rasilla Rovegno (2019) resaltó su relevancia en organizaciones industriales. Estos hallazgos subrayan la necesidad de fortalecer las habilidades gerenciales, ya que impactan directamente en la eficiencia y eficacia de la ejecución de obras públicas, según Neira Jiménez (2021).

Asimismo, es importante resaltar que la teoría de Robert L. Katz destaca la importancia de las habilidades gerenciales en diferentes niveles de gestión. A medida que se asciende en la jerarquía organizativa, las habilidades humanas y conceptuales se vuelven más críticas, complementando las habilidades técnicas necesarias en niveles inferiores. Esto sugiere que los gerentes deben desarrollar un equilibrio de habilidades para tener éxito en sus roles, lo que incluye la capacidad de planificar estratégicamente y gestionar eficazmente recursos y personas. Por otro lado, la teoría de la inteligencia emocional de Goleman resalta la importancia de habilidades como la empatía y el autocontrol en el liderazgo efectivo. Estas habilidades son fundamentales para gestionar equipos de trabajo, resolver conflictos y motivar a los empleados, aspectos clave en la ejecución de obras por administración directa donde la interacción y coordinación son esenciales. También, la teoría del comportamiento gerencial de Douglas McGregor también aporta a la discusión al señalar la importancia de adoptar un enfoque participativo y empático en la gestión. La Teoría Y de McGregor sugiere que los gerentes deben confiar en sus empleados y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, lo que puede mejorar la eficiencia y eficacia en la ejecución de obras. Por último, la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard enfatiza la importancia de adaptar el estilo de liderazgo según la situación y las necesidades de los empleados. Esto es relevante en la ejecución de obras públicas, donde las condiciones y desafíos pueden variar, requiriendo un enfoque flexible y adaptativo por parte de los líderes.

Las teorías mencionadas resaltan la importancia de las habilidades gerenciales en la ejecución eficiente de obras públicas, especialmente en el contexto de contratos de obra pública y la gestión de la administración en general. En el caso de la teoría de la selección del contratista y elaboración de contratos, se destaca la necesidad de equilibrar los intereses de ambas partes, lo que requiere habilidades de negociación, comunicación y gestión de conflictos por parte de los gerentes. La capacidad de diseñar contratos que fomenten la colaboración y eviten conflictos innecesarios es fundamental para el éxito de los proyectos.



Por otro lado, la teoría de la acción singular de la administración enfatiza la importancia de cumplir con principios jurídicos generales, lo que requiere habilidades de gestión y conocimiento del marco legal por parte de los gerentes. La capacidad de equilibrar los intereses de los administrados y el bien común, así como de adaptarse a cambios en la legislación, es crucial para garantizar una ejecución efectiva de las obras públicas.

En cuanto al desarrollo de modelos para el seguimiento y control económico y temporal durante la fase de ejecución, se requieren habilidades analíticas y de gestión para identificar desviaciones económicas o de tiempo y tomar medidas correctivas de manera oportuna. Del mismo modo, la implementación de un nuevo modelo de ejecución de inversiones públicas requiere habilidades de planificación estratégica y gestión del cambio para destrabar obras paralizadas y mejorar la eficiencia en la ejecución de obras.

Por tanto, las habilidades gerenciales son fundamentales para la ejecución exitosa de obras por administración directa. Un gerente eficaz debe combinar habilidades técnicas, humanas, conceptuales y emocionales para planificar, coordinar y gestionar eficientemente los recursos y personas involucradas en el proyecto. La capacidad de diseñar contratos efectivos, cumplir con principios jurídicos, monitorear y controlar el proceso de ejecución, así como adaptarse a cambios en el entorno legal y organizacional, son aspectos críticos. La aplicación de las teorías mencionadas, como la teoría de la selección del contratista, la acción singular de la administración y el desarrollo de modelos de seguimiento y control, puede proporcionar un marco útil para desarrollar estas habilidades y mejorar la gestión en este contexto específico.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Se concluye los siguiente:

Primero. En la municipalidad distrital de Huancarama en 2024, se ha encontrado una relación positiva moderada entre las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa ($p < 0.05$, $\rho: 0.437$). Esto sugiere que fortalecer las habilidades gerenciales, incluidas las habilidades conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales de los directivos, podría tener un impacto positivo en la ejecución de obras por administración directa dentro de la municipalidad.

Segundo. Se logró determinar que las habilidades conceptuales se relacionan positivamente en grado bajo con la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama, 2024 ($p < 0.05$ y $\rho: 0.312$).

Tercero. Se logró determinar que las habilidades técnicas se relacionan positivamente en grado bajo con la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama, 2024 ($p < 0.05$ y $\rho: 0.250$).

Cuarto. Se logró determinar que las habilidades interpersonales se relacionan positivamente en un grado bajo con la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama, 2024 ($p < 0.05$ y $\rho: 0.252$).

Quinto. Se logró determinar que las habilidades sociales se relacionan positivamente en grado moderado con la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama, 2024 ($p < 0.05$ y $\rho: 0.449$).



6.2 Recomendaciones

Por tanto, se recomienda.

Primera. A la autoridad municipal fortalecer programas de capacitación en habilidades gerenciales para directivos. Esto podría mejorar la eficiencia y efectividad en la ejecución de obras, contribuyendo al desarrollo del distrito.

Segunda. A los directivos de la municipalidad de Huancarama fortalecer estas habilidades mediante capacitaciones específicas. Esto podría contribuir a mejorar la planificación y dirección de las obras, optimizando los recursos y procesos.

Tercera. A las autoridades y jefes de las áreas enfocarse en fortalecer estas habilidades mediante capacitaciones y desarrollo profesional continuo. Esto podría mejorar la eficiencia y calidad de las obras ejecutadas.

Cuarta. A los trabajadores enfocarse en mejorar estas habilidades mediante el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el manejo adecuado de relaciones laborales. Esto puede contribuir a un ambiente laboral más armonioso y a una ejecución más eficiente de las obras.

Quinta. A los trabajadores fortalecer estas habilidades, como la empatía, la comunicación efectiva y la capacidad de trabajo en equipo. Esto puede mejorar la colaboración y la eficiencia en la ejecución de las obras.

Sexta. A los investigadores, incluyendo docentes universitarios y estudiantes, seguir profundizando en los temas abordados. Esta profundización puede ayudar a crear modelos o teorías más sólidas que expliquen de manera más completa y precisa el éxito de las organizaciones en el ámbito de la gestión pública.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo del Aguila, I. (2023). *Gestión del tiempo y eficiencia en la ejecución de obras públicas en la municipalidad provincial de Alto Amazonas – 2023* [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/121486/Angulo_AI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arrascue-Lino, I. E., Podestá-Gavilano, L. E., Matzumura-Kasano, J. P., Gutiérrez-Crespo, H. F., & Ruiz-Arias, R. A. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el hospital Municipal Los Olivos. *Rev. Fac. Med. Hum. Abril*, 21(2), 275–282. <https://doi.org/10.25176/RFMH.v21i2.3715>
- Artieda, J., Javier, G. W., Caiza, M. del R., & Vayas, G. (2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Investigación y Negocios*, 14(24), 149–156. <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.155>
- Barrero Ticona, J. E. (2022). *Apuntes sobre metodologías de la investigación científica*. Colecciones Culturales Editores Impresiones.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (Octava edi). McGraw - HILL INTERAMERICA EDITORES.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed). Pearson Educación de Colombia. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigación-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bryson, J., & George, B. (2020). Strategic Management in Public Administration. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. <https://doi.org/10.1093/ACREFORE/9780190228637.013.1396>
- Cabeza, Y. (2023). *Contraloría General de la República detecta 1,770 obras paralizadas por más de 12 mil millones de soles - Infobae*. Infobae. <https://www.infobae.com/peru/2023/06/19/contraloria-general-de-la-republica-detecta-1770-obras-paralizadas-por-mas-de-12-mil-millones-de-soles/>
- Chacon, T. (2021). *Contraloría plantea regulación de obras por administración directa - Perú Construye*. Perú Construye. <https://peruconstruye.net/2021/12/01/contraloria-regulacion-obras-administracion-directa/>
- Choquehuanca Hancco, E. R. (2015). Planeamiento estratégico de la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Palca, provincia de Lampa - Puno [Universidad Nacional de Ingeniería]. In *Universidad Nacional de Ingeniería*. <https://repositorio.uni.edu.pe/handle/20.500.14076/2643>
- Chuque Zarate, Y. (2023). *Habilidades gerenciales y ejecución de obras públicas en la Municipalidad Distrital de Morales, 2022* [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/105648/Chuque_ZY-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Contraloría, R. N.-88-C. de. (1988). *Ejecucion de administración por administración pública*.



- Diario El Peruano. https://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/RC_195_88_CG.pdf
- Contraloría General de la República. (2019). *Obras publicas*. Folleto de Obras Publicas. https://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/7_OBRAS_PUBLICAS_2019.pdf
- Corporate Finance Institute. (2018). *Habilidades de gestión. ¿Qué Son Las Habilidades Directivas?* <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/management-skills/>
- Dávila Auqui, G., & Bautista Tineo, K. (2019). “*Capacidad operativa y cumplimiento de metas institucionales en la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Provincial de Huanta y Municipalidad Distrital de Chiara, 2014 -2016*” [Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]. <http://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/4527>
- Económica, T. (2024). *Consulta Amigable, Consulta de Ejecución del Gasto*. Martes, 21 de Noviembre Del 2023. <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>
- EDOMÉX. (2022). *Obra pública por administración directa*. Gobierno Del Estado de México. https://ihaem.edomex.gob.mx/sites/ihaem.edomex.gob.mx/files/files/PRESENTACION_obra_directa.pdf
- Escobar Carmelo, K. R., Terry Ponte, O. F., Zavaleta Chávez, W. E., & Zárate Ruiz, G. E. (2021). Desempeño de los gobiernos subnacionales en la gestión de inversión pública del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 595–609. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.10>
- Feria Avila, H., Blanco Gómez, M., & Valledor Estevill, R. F. (2019). La dimensión metodológica del diseño de la investigación científica. In *Editorial Académica Universitaria*. Editorial Académica Universitaria (Edacun).
- Fernández Gónzales, J., Valderrama Puscan, M. W., Llaque Fernández, G. I., & Méndez Gutiérrez, L. L. (2021). Habilidades gerenciales en una consultora de obras: un análisis cualitativo. *Ucv Hacer*, 10(1), 1–9. <https://doi.org/10.18050/ucv-hacer.v10i1.579>
- Garces Manyare, A. J. (2021). El sistema de inversión pública (invierte.pe) y los desafíos que enfrenta para mejorar la ejecución de la inversión pública: ¿un error de diagnóstico? *Revista de Derecho Público Económico*, 1, 25–40. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18259/dpe.2021003>
- Gifra Bassó, E. (2017). Desarrollo de un modelo para el seguimiento y control económico y temporal durante la fase de ejecución en la obra pública. Integración of information for advanced detection of cost overruns-imado [Universitat de Girona]. In *Universitat de Girona*. <http://hdl.handle.net/10803/550975>
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Bantam Books. <https://iuymca.edu.ar/wp-content/uploads/2022/01/La-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman-1.pdf>
- Gonzales Yucra, G. I. (2022). *Habilidades gerenciales y gestión de talento humano del personal administrativo en la Municipalidad distrital de Megantoni de la provincia La Convención – Cusco - 2019* [Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac].



https://repositorio.unamba.edu.pe/bitstream/handle/UNAMBA/1135/T_764.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Granados Montaña, Y. A. (2013). Habilidades gerenciales aplicadas a las instituciones públicas. *Universidad Militar Nueva Granada RESUMEN*, 4–19. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10798/MontanoGranadosYasidAlberto2013.pdf;jsessionid=ABD90FFAFC57BC46FC3D43783807B8E9?sequence=1>
- Gutiérrez Claire, A. D. (2021). *Estudio de los factores de retraso y sobrecoste en las obras públicas en Bolivia* [Universitat Politècnica de Valencia]. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/183468/Claire - Estudio de los factores de retraso y sobrecoste en las obras publicas en Bolivia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guzman Napuri, C. (2011). Tratado de la administración pública y del procedimiento administrativo. *Revista Especial de RAE Jurisprudencia*, 1–896. https://www.mpf.n.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/2275_tratado_de_la_administracion_publica.pdf
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw - HILL INTERAMERICA EDITORES.
- Hidalgo Riva, S. D. (2020). *Gestión municipal y proceso de abastecimiento en obras de administración directa en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2019* [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44597/Hidalgo_RSD-SD.pdf?sequence=1
- Huairé, E. J., Marquina, R. J., Horna, V. E., Llanos, K. N., Herrera, Á. M., Rodríguez, J., & Villamar, R. M. (2022). *Tesis Fácil. El arte de dominar el método científico*. Casa Editorial Analéctica.
- Huayhua Jibaja, donald R. (2021). *Obras públicas por administración directa y ejecución de gasto público presupuestal en el Gobierno Regional de Apurímac, periodo 2019*. [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55793/Huayhua_JDR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Huerta, J. J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación. file:///C:/Users/paz/Downloads/Huerta_Rodriguez_habilidades_directivas.pdf
- Katz, R. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*. <https://www.f5fp.com/wp-content/uploads/2015/01/HBR-Classic-Skills-of-an-Effective-Administrator-Katz.pdf>
- Ley N°31876. (2023). *Ley que regula el proceso de ejecución de obras por administración directa a nivel nacional*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5176166/Ley-31876-Ejecución-de-Obras-Municipales.pdf?v=1695522478>
- Locatelli, G., Mariani, G., Sainati, T., & Greco, M. (2017). Corruption in public projects and



megaprojects: There is an elephant in the room! *International Journal of Project Management*, 35(3), 252–268. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2016.09.010>

López Toledo, J. A. (2023). La falta de capacidades de los servidores públicos: El inicio del proceso de corrupción en las contrataciones públicas en México [Centro de Investigación y Docencia Económicas, AC.]. In *Aleph*. <https://www.proquest.com/openview/a868ad882afa7e856ccfbd06e2b2f2f1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Madero-Gómez, S. M., & Rodríguez-Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95. <https://doi.org/10.29059/CIENCIAUAT.V13I1.1014>

Madrigal, B. E., Baltazar, A., Franco, R. G., González, H., Ochoa, A. L., Madrigal, R., Vázquez, G., Zárate, L. E., Delgado, R., & Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas* (Segunda Ed). McGraw-Hill Companies. [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=WUIIEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Quinn,+R.+E.,+Faerman,+S.+R.,+Thompson,+M.+P.,+%26+McGrath,+M.+R.+\(2003\).+Becoming+a+Master+Manager:+A+Competency+Framework.+Wiley.&ots=Joo7o1Fp5h&sig=s245q7mKxViqeS4jG-cSg5M3pXs](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=WUIIEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Quinn,+R.+E.,+Faerman,+S.+R.,+Thompson,+M.+P.,+%26+McGrath,+M.+R.+(2003).+Becoming+a+Master+Manager:+A+Competency+Framework.+Wiley.&ots=Joo7o1Fp5h&sig=s245q7mKxViqeS4jG-cSg5M3pXs)

Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. In *Harper & Row*. <http://hib510week9.pbworks.com/f/The+Nature+of+Managerial+Work,+Mintzberg+1973.pdf>

Monterrozo Cornejo, J. L. (2021). *Las habilidades gerenciales y su influencia en la ejecución de obras por administración directa de la municipalidad distrital de Quellouno 2021* [Universidad de San Martín de Porres]. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/10125/monterroso_cjl.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Moreno, A. (2020). *Teoría de juegos y contratos de obra pública*. Universidad Continental. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/teoria-de-juegos-y-contratos-de-obra-publica>

Morón Urbina, J. C. (2017). Las Obras por Administración Directa y por encargo: ¿Solución o problema? ¿Hay que restringirlas? *IUS ET VERITAS*, 53, 246–260. <https://doi.org/10.18800/IUSTEVERITAS.201701.014>

Muntané, J. (2010). Introducción a la Investigación básica. *RAPD ONLINE*, 33, 221–227. <https://www.researchgate.net/publication/341343398>

Murat Jashari, I. P. (2018). The Role of the Principle of Transparency and Accountability in Public Administration. *Acta Universitatis Danubius. Administratio*, 10(1), 60–69. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=735180>

Pacheco, F. R., Bombón, N. D., Ortiz, H. P., & Meléndez, M. M. (2022). Habilidades gerenciales potenciales para empresas de la Zona de Planificación 3–Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 4196–4217. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3769/5691>

Ley de ejecución de obras públicas por administración directa, (2016) (testimony of Proyecto LEYN°120/2016-CR).



- https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0012020160823-.pdf
- Quinn, R., Bright, D., & Sturm, R. E. (2021). *Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach* - (Sexta edic). Universidad de Michigan. [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=WUIIEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Quinn,+R.+E.,+Faerman,+S.+R.,+Thompson,+M.+P.,+%26+McGrath,+M.+R.+\(2003\).+Becoming+a+Master+Manager:+A+Competency+Framework.+Wiley.&ots=Joo7o1Fp5h&sig=s245q7mKxViqeS4jG-cSg5M3pXs](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=WUIIEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Quinn,+R.+E.,+Faerman,+S.+R.,+Thompson,+M.+P.,+%26+McGrath,+M.+R.+(2003).+Becoming+a+Master+Manager:+A+Competency+Framework.+Wiley.&ots=Joo7o1Fp5h&sig=s245q7mKxViqeS4jG-cSg5M3pXs)
- Rabouin, R., Astarloa, L. M., Bataller, R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cucchi, D., Giolo, R., Gnazzo, L., Revah, J. L., & Tomas, V. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Pearson Education. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25721w/Habilidades_directivas.pdf
- Rasilla Rovegno, J. R. (2019). *Impacto de la habilidad gerencial en el proceso de ejecución de los proyecto de inversión* [Universidad Nacional del Callao]. <http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/5134/RASILLA ROVEGNO - FCA - 2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava edi). Pearson Educación.
- Rocha Sandoval, C. A., & Delgado Bardales, J. M. (2020). *Asignación presupuestaria según recursos adicionales de obra en la gestión de municipalidades | Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/263/349>
- Rodas Ricra, C. V. (2021). *Factores que contribuyeron en la implementación y ejecución de obras por impuestos en el Distrito de Talavera – Apurímac 2020* [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62587/Rodas_RCV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rodriguez Quintanilla, Á. (2022). *Lineamientos de la directiva de ejecución de obras y proyectos bajo la modalidad presupuestaria de administración directa y el rol de la contraloría frente a la ejecución de obras públicas en la municipalidad distrital de Megantoni- la Convención* [Universidad Andina de Cusco]. <https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/4800/RESUMEN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ruiz, C., & Valenzuela, M. (2020). *Metodología de la investigación*. Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo.
- Salim, M., Peng, X., Almakary, S., Karmoshi, S., Salim, M., Peng, X., Almakary, S., & Karmoshi, S. (2017). The Impact of Citizen Satisfaction with Government Performance on Public Trust in the Government: Empirical Evidence from Urban Yemen. *Open Journal of Business and Management*, 5(2), 348–365. <https://doi.org/10.4236/OJBM.2017.52030>
- Sánchez, E., Andrés, S.-B., & Fernández, R. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión 40 Years of the situational leadership theory: a review. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25–39. <https://www.redalyc.org/pdf/805/80515880003.pdf>



- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística* (Primera Ed). Bussiness Support Aneth S.R.L.
- Skill for Health. (2023). *Liderazgo y Gestión en el sector público*. Un Informe Informativo Sobre Liderazgo y Gestión En El Sector Público. <https://www.skillsforhealth.org.uk/integrated-solutions/research-evaluation/a-briefing-report-on-leadership-management-in-the-public-sector/#form>
- Soria Marín, J. (2018). "Ejecución de obras bajo las modalidades de administración directa y contrata en el Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2017" [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26061/Soria_MJ.pdf?sequence=1
- Suárez., I. T., Varguillas, C. S., & Ronceros, C. (2022). Técnicas e instrumentos de investigación. Diseño y validación desde la perspectiva cuantitativa. In *Universidad Pedagógica Experimental Libertador*. Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela. <https://doi.org/10.46498/upelipb.lib.0013>
- Sull, D., & Spinosa, C. (2007). *Promise-Based Management: The Essence of Execution*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2007/04/promise-based-management-the-essence-of-execution>
- Tapia, D. (2023). *¿Cuáles son las regiones que tienen más obras paralizadas en Perú, según Controlaría?* La República. <https://larepublica.pe/economia/2023/08/07/cuales-son-las-regiones-que-tienen-mas-obras-paralizadas-en-peru-segun-controlaria-lima-cusco-atmp-541709>
- Vicencio Leyton, O. (2018). *La Investigación en las Ciencias Sociales: Establecimiento de hipótesis, métodos y técnicas de investigación, información cualitativa y cuantitativa*. Editorial Trillas, 5. A.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava). Pearson Educación. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>
- Zach, L. (2019). *The Difference Between Managerial Functions & Managerial Skills*. <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-managerial-functions-managerial-skills-35683.html>



ANEXOS



Anexo 1: Matriz de consistencia

Habilidades gerenciales y ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024						
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensión	Indicadores	Metodología
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Las habilidades gerenciales se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.</p>	<p>Variable 01 Habilidades gerenciales</p>	<p>Conceptuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender • Interpretar ideas • Analizar • Predecir 	<p>Enfoque de investigación: Cuantitativo</p> <p>Tipo de investigación: Básico</p> <p>Nivel de investigación: Correlacional</p> <p>Método de investigación: Método hipotético deductivo</p> <p>Diseño de investigación: No experimental-transversal</p> <p>Población: Está conformado por 70 servidores</p> <p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario</p>
<p>Problema específico</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades conceptuales y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades conceptuales y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>Las habilidades conceptuales se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.</p>		<p>Técnicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de prevenir • Planear • Organizar • Dominio de la práctica profesional 	
<p>¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades técnicas y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre las habilidades técnicas y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.</p>	<p>Las habilidades técnicas se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.</p>		<p>Interpersonales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación. • Control emocional • Dirección y supervisión. • Empoderamiento • Negociación. 	
<p>¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades sociales y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre las habilidades sociales y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.</p>	<p>Las habilidades sociales se relacionan positivamente y ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.</p>		<p>Sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar atención • Dar instrucciones. • Empatía • Ayudar a los demás • Tomar iniciativas 	
<p>¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.</p>	<p>Las habilidades interpersonales se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.</p>	<p>Variable 02 Ejecución de obras por administración directa</p>	<p>Capacidad de gestión Administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expediente técnico. • Cuadro de Necesidades. • Plan anual de contrataciones. • Elaboración de expediente de contratación. • Aplicación de la Normativa 	
<p>¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades operativas y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre las habilidades operativas y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.</p>	<p>Las habilidades operativas se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.</p>		<p>Ejecución presupuestal para obras</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación presupuestal • Compromiso anual • Devengado • Pago 	
<p>¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades de supervisión y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre las habilidades de supervisión y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.</p>	<p>Las habilidades de supervisión se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.</p>		<p>Capacidad operativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria • Equipos • Almacén. • Personal 	
<p>¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades de control y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre las habilidades de control y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.</p>	<p>Las habilidades de control se relacionan positivamente con la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024.</p>		<p>Supervisión de obras</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personal técnico • Capacitación del personal • Control de ejecución de la obra • Liquidación de la obra 	

Anexo2. Cuestionario

Distinguido (a) servidor (a) de la Municipalidad Distrital de Huancarama, el presente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación (tesis) que tiene como finalidad recoger información de Habilidades Gerenciales y Ejecución de Obras por Administración Directa. Su participación voluntaria es fundamental debiendo responder a cada afirmación con la mayor sinceridad, objetividad y veracidad posible. Coloque una (X) en el recuadro correspondiente después de **calificar** los enunciados que se presentan a continuación.

Escala valorativa:

Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Aspectos generales

1. Edad: _____ 2. Género: a) Masculino b) Femenino
3. Nivel educativo alcanzado: a) Técnico b) Superior Universitario c) Posgrado
4. Condición laboral: a) Contratado b) Nombrado

Nº	Dimensión/Ítems	1	2	3	4	5
		Dimensión 1: Habilidades Conceptual				
1	Los colaboradores comprenden los procesos y procedimientos de las actividades a desarrollar.					
2	El colaborador demuestra su capacidad para interpretar ideas como normativas y el reglamento vigente que guía el funcionamiento de la organización.					
3	El jefe analiza con criterio las decisiones tomadas.					
4	El encargado de área predice o anticipa las actividades a desarrollar con ideas fundamentadas a la realidad.					
Dimensión 2: Habilidades Técnicas						
5	El responsable del área colabora con el plan de prevención de las actividades a desarrollar.					
6	Los responsables de las diversas áreas planean de manera ordenada las actividades y acciones que se llevarán a cabo.					
7	El encargado demuestra la capacidad de organizar de manera eficiente las tareas, actividades y acciones dentro de su área correspondiente.					
8	El encargado de cada área demuestra un dominio práctico con relación a su responsabilidad.					
Dimensión 3: Interpersonales						
9	El superior inmediato motiva a los colaboradores de su área para llevar a cabo todas las acciones, tareas y funciones					
10	El superior directo es alguien que controla sus emociones de manera efectiva.					
11	El jefe inmediato dirige y supervisa el desarrollo de acciones, tareas y otras responsabilidades.					
12	El superior directo asigna responsabilidades y capacita a sus colaboradores para que asuman roles con empoderamiento.					
13	El responsable del área demuestra habilidad para negociar en caso de conflictos entre los miembros					
Dimensión 4: Sociales						
14	El responsable del área presta atención a las opiniones, recomendaciones y sugerencias de los miembros.					
15	Cuando el jefe superior asigna una tarea, acción o actividad, suele proporcionar las instrucciones necesarias para asegurar un buen desarrollo.					
16	El superior directo demuestra empatía a cada integrante del equipo de trabajo en la municipalidad.					
17	Se percibe que el jefe brinda apoyo a los colaboradores que tienen dificultades.					
18	Se percibe que el jefe muestra iniciativa en las tareas, acciones y actividades que realiza la municipalidad.					

Dimensión/Ítems		1	2	3	4	5
Nº	Dimensión 1: Capacidad de Gestión Administrativa					
1	La municipalidad, dispone de expedientes técnicos que asegura la adecuada ejecución de obras.					
2	La municipalidad utiliza un cuadro de necesidades para planificar bienes, servicios y obras, asegurando una gestión eficaz.					
3	La municipalidad cuenta con un plan anual de contrataciones que agrupa las necesidades de bienes, servicios y obras, programando convocatorias a lo largo del año fiscal.					
4	La elaboración del expediente de contratación incluye características técnicas, estudio de mercado, valor referencial, presupuesto y modalidad de selección, asegurando eficiencia y transparencia.					
5	El responsable del área de infraestructura cumple estrictamente con la normativa vigente para garantizar la conformidad con las regulaciones establecidas.					
	Dimensión: Ejecución Presupuestal					
6	Se realiza la aplicación de los procedimientos de certificación en todas las actividades presupuestarias.					
7	Se percibe que el responsable del área aplica compromisos presupuestarios según la ley, garantizando coherencia y cumplimiento.					
8	Se observa que el encargado aplica coherentemente el devengado en actividades contables, cumpliendo con las normativas contables y financieras establecidas.					
9	Se percibe que el responsable ejecuta correctamente el proceso de pago, conforme a las normativas establecidas.					
	Dimensión 3: Capacidad Operativa					
10	La municipalidad cuenta con maquinarias que están en operativas y destinada a obras públicas.					
11	La municipalidad cuenta con los equipos necesarios para ejecutar directamente en obras públicas.					
12	La municipalidad cuenta con un almacén apropiado para resguardar maquinaria, equipos, herramientas y materiales, entre otros.					
13	La municipalidad dispone con los personales capacitados para gestionar, manipular y mantener equipos, maquinaria, herramientas y otros recursos.					
	Dimensión 4: Supervisión de Obras					
14	La municipalidad cuenta con personal técnico para supervisar eficientemente las obras ejecutadas.					
15	La municipalidad, realiza capacitaciones al personal con el objetivo de asegurar su contribución al rendimiento óptimo en las obras administradas por la institución.					
16	La municipalidad realiza un control constante sobre la ejecución de las obras.					
17	La municipalidad realiza liquidaciones de obras con transparencia y conforme a gastos, asegurando un proceso claro y adecuado.					

Anexo 3. Validación del instrumento

ANEXO 1D

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto : Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos
 Título de la Investigación : "Habilidades Gerenciales y ejecución de obras por Administración Directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024"
 Objetivo de la investigación : Conocer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama, 2024"
 Unidad de análisis : Los Trabajadores de la Municipalidad de Huancarama
 Investigador (es) : Bachiller Nely Centeno Ariani
 Instrumento : Cuestionario

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (40) / 50 = 0.8 = 80\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 08 de Marzo 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL MICHAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

 Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos
 DOCENTE PRINCIPAL T.C.

Firma y sello del experto



ANEXO 1D

FICHA DE VALIDACIÓN

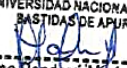
Datos del Experto : M.Sc. María Patricia Lima Banderu
 Título de la Investigación : "Habilidades Gerenciales y Ejecución de obras por Administración Directa en la Municipalidad Distrital de Huancarama - 2024"
 Objetivo de la investigación : "Conocer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad distrital de Huancarama, 2024"
 Unidad de análisis : Los trabajadores de la municipalidad de Huancarama
 Investigador (es) : Bachiller Nely Centeno Aroni
 Instrumento : Cuestionario

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia			X		
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			X		
09	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (6 + 12 + 25) / 50 = 0.86 = 86\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 08 de Marzo 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC

 M.Sc. Lima Banderu María Patricia
 PROFESORA

Firma y sello del experto



ANEXO 1D

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto : Ms. Barrionuevo Inca Roca, Yavell Adhemir
 Título de la Investigación : "Habilidades Gerenciales y Ejecución de obras por Administración Directa en la Municipalidad Distrital de Huanacama, 2024"
 Objetivo de la investigación : "Conocer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa en la municipalidad Distrital de Huanacama, 2024"
 Unidad de análisis : Los Trabajadores de la municipalidad de Huanacama
 Investigador (es) : Bachiller Nely Centeno Azori
 Instrumento : Cuestionario

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología					X
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad			X		
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (3 + 12 + 30) / 50 = 0.9 = 90\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 08 de Marzo 2024


 UNIVERSIDAD NACIONAL MICHAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

 Dr. Yavell Adhemir Barrionuevo Inca Roca
 DOCENTE



Anexo 4. Base de datos

n°	HABILIDADES GERENCIALES													EJECUCIÓN DE OBRAS													ASPECTOS GENERALES													
	HABILIDAD CONCEPTUAL				HABILIDAD TECNICA				HABILIDAD INTERPERSONAL				HABILIDAD SOCIAL				CAPACIDAD DE GESTIÓN				EJECUCIÓN PRESUPUESTAL				CAPACIDAD OPERATIVA				SUPERVISIÓN DE OBRAS				Edad	Genero	Nivel Educativo	Co. laboral				
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32					p33	p34	p35	
1	3	3	1	5	2	5	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	2	2	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	5	5	3	5	3	42	2	2	1	
2	3	2	3	5	5	2	2	5	2	1	3	2	2	5	2	2	1	2	5	5	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	3	5	3	5	3	45	1	2	1	
3	5	2	3	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3	1	3	3	5	3	4	4	43	1	3	1	
4	5	2	1	2	1	5	1	2	1	2	5	2	2	2	5	2	5	1	2	2	2	3	2	2	1	1	1	3	2	2	5	2	3	2	2	57	1	1	1	
5	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	5	5	2	2	2	2	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	50	1	2	2	
6	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	5	2	3	4	4	4	4	2	4	1	1	4	2	5	4	4	4	30	1	1	1	
7	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	3	5	5	3	5	2	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	2	3	3	4	4	3	40	1	3	1
8	5	5	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	3	5	3	5	2	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	50	1	2	2	
9	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3	1	3	3	5	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	29	1	2	1	
10	2	2	2	3	2	2	1	1	1	3	2	2	5	2	3	2	3	2	4	3	4	3	4	3	3	3	4	2	4	3	2	3	4	3	3	28	2	2	1	
11	3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	3	4	3	3	3	5	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	38	1	2	1		
12	5	2	3	4	4	4	2	4	4	1	1	4	2	5	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	30	2	1	1		
13	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	2	3	3	4	4	5	2	4	4	5	3	4	5	4	4	5	3	2	3	3	4	4	5	5	22	2	2	1	
14	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	2	4	3	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	3	44	1	2	1	
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	28	1	2	1		
16	4	3	4	3	4	3	3	3	4	2	4	3	2	3	4	3	5	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	2	2	4	3	23	2	2	2	
17	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	2	5	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	32	1	2	1		
18	3	3	2	3	3	3	2	4	2	2	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	50	1	1	1		
19	4	4	5	3	4	5	4	4	5	3	2	3	3	4	4	5	3	5	5	4	3	4	3	5	5	4	4	5	4	5	3	5	4	3	5	29	2	2	1	
20	4	3	2	4	3	4	4	2	4	2	4	4	4	2	2	2	1	4	4	5	2	1	3	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	2	56	1	1	2	
21	3	3	5	4	2	3	3	4	3	3	2	5	2	3	4	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	5	3	4	5	46	1	1	2
22	2	2	3	2	3	2	2	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	33	2	2	1	
23	3	5	4	2	2	2	4	5	4	3	3	4	3	3	4	2	2	3	5	4	3	5	5	3	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	30	1	1	1	
24	5	2	2	3	2	5	3	5	4	3	2	2	3	3	2	3	2	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	2	2	2	3	4	2	3	4	35	1	2	1	
25	3	4	2	2	3	4	3	2	3	2	3	2	4	3	4	3	3	2	4	5	3	4	5	2	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	34	1	2	1	
26	3	3	4	5	3	3	4	3	2	3	5	3	3	3	3	2	5	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	2	29	1	2	1		
27	5	5	2	3	2	4	4	3	3	3	3	5	4	3	3	4	1	3	2	4	5	3	5	5	5	2	2	4	4	3	4	3	4	3	37	1	1	1		
28	1	3	3	2	4	2	3	3	4	2	4	3	2	2	5	3	3	2	2	4	5	4	3	3	3	4	2	2	4	4	5	5	2	3	45	1	1	1		
29	3	1	5	3	5	3	3	3	1	1	4	4	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	28	2	2	1		
30	3	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	1	4	4	2	3	4	35	1	2	1	
31	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	4	4	2	4	2	3	2	3	3	4	2	3	2	3	4	2	2	3	3	3	2	3	4	35	1	2	2	
32	4	3	2	3	3	3	5	3	3	2	3	2	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	2	2	3	2	27	2	2	1	
33	3	4	2	3	2	3	3	2	4	3	3	3	5	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	4	2	48	1	3	1	
34	3	2	5	4	2	3	2	3	3	4	5	3	2	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	2	3	4	3	3	3	2	3	3	4	4	24	1	2	1		
35	5	5	3	3	5	4	3	2	5	3	3	2	5	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	43	2	3	1	
36	1	2	2	2	3	2	2	2	3	4	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	5	2	1	2	3	3	32	1	2	1	
37	3	3	3	4	3	5	3	4	1	2	1	1	2	5	3	1	1	3	5	1	1	1	1	1	1	5	2	3	1	1	1	5	1	1	1	58	1	1	2	

38	3	2	1	2	1	3	1	2	1	2	3	4	2	2	3	2	3	1	2	2	2	3	2	2	1	1	1	3	2	2	5	2	3	2	2	33	2	2	1	
39	2	2	3	3	4	2	2	3	5	2	3	3	4	2	2	4	3	2	3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	30	1	1	1	
40	2	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	5	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	35	1	2	1	
41	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	2	4	3	2	2	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	34	1	2	1	
42	3	4	2	4	3	2	3	4	5	3	3	3	3	4	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	29	1	2	1	
43	1	5	3	4	4	2	3	3	4	2	4	3	4	2	3	3	3	2	2	4	5	4	3	3	4	2	2	4	4	5	5	2	3	2	3	37	1	1	1	
44	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	50	1	2	2	
45	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	2	1	4	4	2	3	4	4	30	1	1	1	
46	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	40	1	3	1	
47	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	50	1	2	2	
48	3	3	5	3	3	3	3	4	2	2	4	2	4	3	5	3	3	3	5	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	29	1	2	1	
49	3	3	5	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	5	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	28	2	2	1	
50	2	2	5	3	4	3	5	3	3	4	5	3	1	1	2	3	1	3	4	5	2	1	3	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	2	38	1	2	1	
51	2	2	3	3	4	4	2	2	3	2	3	3	2	2	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	30	2	1	1		
52	4	3	3	5	2	2	4	3	3	3	4	5	5	3	4	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	2	2	3	4	4	4	4	4	22	2	2	1	
53	3	4	3	3	5	2	3	4	3	3	2	2	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	44	1	2	1		
54	3	3	4	2	4	2	4	5	4	3	3	4	5	3	4	4	4	3	5	4	3	5	5	3	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	28	1	2	1	
55	3	2	2	5	4	3	3	5	2	3	2	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	2	2	2	3	4	2	3	4	23	2	2	2	
56	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	2	5	4	3	3	4	4	5	3	4	5	2	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	32	1	2	1	
57	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	50	1	1	1	
58	5	3	4	3	4	5	4	3	3	5	3	4	3	3	2	4	2	3	4	3	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	25	1	1	1	
59	3	3	4	2	2	2	4	3	4	3	3	4	5	5	3	3	4	3	5	4	3	5	5	3	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	30	2	2	1	
60	3	4	3	3	4	3	3	5	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	2	2	2	3	4	2	3	4	27	1	3	1
61	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	5	3	4	5	2	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	24	1	2	1	
62	5	5	4	3	3	3	4	4	4	3	3	5	3	3	3	4	3	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	2	43	2	3	1
63	1	2	2	2	3	2	2	3	4	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	5	2	1	2	3	3	32	1	2	1
64	5	3	3	2	5	3	5	4	1	2	1	1	2	5	3	1	1	3	5	1	1	1	1	1	1	1	5	2	3	1	1	1	5	1	1	1	58	1	1	2
65	3	2	1	2	1	3	1	2	1	2	3	4	2	2	3	2	3	1	2	2	2	3	2	2	1	1	1	3	2	2	5	2	3	2	2	33	2	2	1	
66	2	2	3	3	4	4	4	4	5	2	3	3	2	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	23	2	2	2	
67	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	32	1	2	1		
68	4	3	5	3	4	2	2	3	3	3	4	5	3	3	4	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	4	2	2	3	4	4	4	4	4	50	1	1	1	
69	1	2	4	2	3	2	2	2	5	4	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	5	2	1	2	3	3	25	1	1	1
70	3	3	4	2	2	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	5	4	3	5	5	3	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	28	2	2	1

Anexo 5. Confiabilidad

Confiabilidad de la variable habilidad gerenciales

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,815	18

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Los colaboradores comprenden los procesos y procedimientos de las actividades a desarrollar.	53,2429	73,810	,508	,799
El colaborador demuestra su capacidad para interpretar ideas como normativas y el reglamento vigente que guía el funcionamiento de la organización.	53,3857	74,820	,493	,800
El jefe analiza con criterio las decisiones tomadas.	53,2286	74,788	,466	,802
El encargado de área predice o anticipa las actividades a desarrollar con ideas fundamentadas a la realidad.	53,2286	78,121	,374	,807
El responsable del área colabora con el plan de prevención de las actividades a desarrollar.	53,1286	76,838	,368	,808
Los responsables de las diversas áreas planean de manera ordenada las actividades y acciones que se llevarán a cabo.	53,2714	79,070	,274	,813
El encargado demuestra la capacidad de organizar de manera eficiente las tareas, actividades y acciones dentro de su área correspondiente.	53,3571	74,494	,531	,798
El encargado de cada área demuestra un dominio práctico con relación a su responsabilidad.	53,1286	73,563	,582	,795
El superior inmediato motiva a los colaboradores de su área para llevar a cabo todas las acciones, tareas y funciones	53,2000	73,322	,507	,799
El superior directo es alguien que controla sus emociones de manera efectiva.	53,5857	79,290	,281	,812
El jefe inmediato dirige y supervisa el desarrollo de acciones, tareas y otras responsabilidades.	53,3857	83,168	,042	,825
El superior directo asigna responsabilidades y capacita a sus colaboradores para que asuman roles con empoderamiento.	53,3000	76,735	,340	,810
El responsable del área demuestra habilidad para negociar en caso de conflictos entre los miembros	53,2857	77,280	,342	,809
El responsable del área presta atención a las opiniones, recomendaciones y sugerencias de los miembros.	53,1714	74,724	,492	,800
Cuando el jefe superior asigna una tarea, acción o actividad, suele proporcionar las instrucciones necesarias para asegurar un buen desarrollo.	53,3143	78,451	,330	,810
El superior directo demuestra empatía a cada integrante del equipo de trabajo en la municipalidad.	53,4000	72,533	,675	,790
Se percibe que el jefe brinda apoyo a los colaboradores que tienen dificultades.	53,5429	81,469	,122	,822
Se percibe que el jefe muestra iniciativa en las tareas, acciones y actividades que realiza la municipalidad.	53,6143	75,806	,465	,802

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,922	17

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La municipalidad, dispone de expedientes técnicos que asegura la adecuada ejecución de obras.	54,4429	135,352	,583	,919
La municipalidad utiliza un cuadro de necesidades para planificar bienes, servicios y obras, asegurando una gestión eficaz.	54,6143	131,922	,761	,914
La municipalidad cuenta con un plan anual de contrataciones que agrupa las necesidades de bienes, servicios y obras, programando convocatorias a lo largo del año fiscal.	54,9286	138,270	,500	,921
La elaboración del expediente de contratación incluye características técnicas, estudio de mercado, valor referencial, presupuesto y modalidad de selección, asegurando eficiencia y transparencia.	54,6286	137,889	,544	,920
El responsable del área de infraestructura cumple estrictamente con la normativa vigente para garantizar la conformidad con las regulaciones establecidas.	54,7000	127,575	,839	,912
Se realiza la aplicación de los procedimientos de certificación en todas las actividades presupuestarias.	54,8571	135,545	,591	,919
Se percibe que el responsable del área aplica compromisos presupuestarios según la ley, garantizando coherencia y cumplimiento.	54,7000	134,039	,588	,919
Se observa que el encargado aplica coherentemente el devengado en actividades contables, cumpliendo con las normativas contables y financieras establecidas.	54,7286	131,418	,760	,914
Se percibe que el responsable ejecuta correctamente el proceso de pago, conforme a las normativas establecidas.	54,7143	131,656	,700	,916
La municipalidad cuenta con maquinarias que están en operativas y destinada a obras públicas.	55,1714	135,564	,593	,919
La municipalidad cuenta con los equipos necesarios para ejecutar directamente en obras públicas.	55,2286	135,976	,559	,919
La municipalidad cuenta con un almacén apropiado para resguardar maquinaria, equipos, herramientas y materiales, entre otros.	54,6857	140,016	,403	,923
La municipalidad dispone con los personales capacitados para gestionar, manipular y mantener equipos, maquinaria, herramientas y otros recursos.	54,6000	144,417	,225	,928
La municipalidad cuenta con personal técnico para supervisar eficientemente las obras ejecutadas.	54,7714	126,063	,804	,912
La municipalidad, realiza capacitaciones al personal con el objetivo de asegurar su contribución al rendimiento óptimo en las obras administradas por la institución.	54,9143	135,181	,654	,917
La municipalidad realiza un control constante sobre la ejecución de las obras.	54,5714	132,567	,758	,914
La municipalidad realiza liquidaciones de obras con transparencia y conforme a gastos, asegurando un proceso claro y adecuado.	54,7143	135,308	,593	,919

Anexo 6. Cuadro de asignación del personal



Municipalidad Distrital de Huancarama – Andahuaylas – Apurímac

FORMATO N° 01

CUADRO DE ASIGNACIÓN PERSONAL

ENTIDAD: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCARAMA

SECTOR: GOBIERNO LOCAL

N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
					O	P	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
I	DENOMINACIÓN DEL ORGANO: ALTA DIRECCIÓN						
L1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: ALCALDIA						
001	Alcalde	263110FP	FP	1	1	0	Electo
L2	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: GERENCIA MUNICIPAL						
002	Gerencia Municipal	263120FP	EC	1	1	0	1
TOTAL ALTA DIRECCIÓN				2	2	0	1
II	DENOMINACIÓN DEL ORGANO: ORGANO DE ASESORAMIENTO						
II.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: EQUIPO DE ASESORIA						
003	Asesor Legal	263210ES	SP-ES	1	1	0	
004	Asesor Contable	263210ES	SP-ES	1	1	0	
TOTAL ORGANO DE ASESORAMIENTO				2	2	0	
III	DENOMINACIÓN DEL ORGANO: ORGANOS DE APOYO						
III.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: APOYO						
005-006	Secretaria General	263310AP	SP-AP	2	1	1	
007	Administrador	263310AP	SP-AP	1	0	1	
008	Área de recursos Humanos	263310AP	SP-AP	1	1	0	
009	Tesorero	263310AP	SP-AP	1	1	0	
010	Abastecimiento/ Logística	263310AP	SP-AP	1	0	1	
011	Almacenero	263310AP	SP-AP	1	0	1	
012-013	Chofer	263310AP	SP-AP	2	1	1	
014-015-016	Guardián	263310AP	SP-AP	3	0	3	
017	Rentas	263310AP	SP-AP	1	1	0	
018	Caja	263310AP	SP-AP	1	1	0	
019	Ejecutor Coactivo	263310EJ	SP-EJ	1	0	1	
TOTAL ORGANO DE APOYO				15	6	9	
IV	DENOMINACIÓN DEL ORGANO: ORGANOS DE LINEA						
IV.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: SUB GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO URBANO RURAL						
020	Sub Gerente de Infraestructura y Desarrollo Urbano	263410ES	SP-ES	1	0	1	
021	Área de Desarrollo Territorial y Catastro	263410ES	SP-ES	1	0	1	
022	Área de control de bienes patrimoniales y maquinaria	263410AP	SP-AP	1	0	1	
023-024	Operador de Maquinarias	263410AP	SP-AP	2	1	1	
TOTAL UNIDAD DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO URBANO				5	1	4	

Cuadro de Asignación Personal - CAP



Municipalidad Distrital de Huancarama – Andahuaylas – Apurímac

IV.2 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: SUB GERENCIA DE PROMOCIÓN SOCIAL Y DESARROLLO ECONOMICO LOCAL							
026	Sub Gerente de Promoción Social y Desarrollo Económico Local	263420ES	SP-ES	1	0	1	
027	Área de Desarrollo Económico Local y Gestión Empresarial y Turística - ODEL.	263420ES	SP-ES	1	0	1	
028	Área Camal Municipal (Médico Veterinario)	263420ES	SP-ES	1	0	1	
029	Matarifes	263420AP	SP-AP	2	0	2	
030	Área de DEMUNA	263420AP	SP-AP	1	0	1	
031	Área Unidad Local de Empadronamiento ULE	263420AP	SP-AP	1	0	1	
032	Área OMAPED	263420AP	SP-AP	1	0	1	
033	Área de Programas Sociales PVL	263420AP	SP-AP	1	0	1	
034-035-036	Área de Educación, cultura recreación y deporte INABIF	263420AP	SP-AP	1	0	1	
037	Área Imagen Institucional	263420AP	SP-AP	3	1	2	
TOTAL SUB GERENCIA DE PROMOCIÓN SOCIAL Y DESARROLLO ECONOMICO LOCAL				13	1	12	
IV.3 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: SUB GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO							
038	Sub Gerente de Planeamiento y Presupuesto	263430ES	SP-ES	1	0	1	
039	Oficina de Programación Multianual de Inversiones - OPMI	263430ES	SP-ES	1	0	1	
040	Área de Unidad Formuladora de PIP - UF	263430ES	SP-ES	1	0	1	
041	Unidad Ejecutora de Inversiones -UEI	263430ES	SP-ES	1	0	1	
TOTAL SUB GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO				4	0	4	
IV.4 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: SUB GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y SERVICIOS PÚBLICOS							
042	Sub Gerente de Medio Ambiente y Servicios	263440AP	SP-AP	1	0	1	
043-044-045 046-047-048	Área de Limpieza Pública, ornato, parques y jardines	263440AP	SP-AP	6	0	6	
049-050	Área de Seguridad Ciudadana	263440AP	SP-AP	2	0	2	
051-052	Policía Municipal	263440AP	SP-AP	2	0	2	
053	Área de Gestión Ambiental	263440ES	SP-ES	1	0	1	
053	Registrador Civil	263440AP	SP-AP	1	1	0	
055	Área de Defensa Civil	263440AP	SP-AP	1	0	1	
TOTAL SUB GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y SERVICIOS PÚBLICOS				14	1	13	
V.5 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: SUB GERENCIA DE GESTION DE SERVICIOS DE AGUA Y SANEAMIENTO.							
056	Sub Gerencia de Gestión de Servicios de Agua y Saneamiento	263450AP	SP-AP	1	0	1	
057-058-059	Área Técnica Municipal para la gestión de los servicios Agua y saneamiento.	263450AP	SP-AP	3	2	1	
TOTAL SUB GERENCIA DE GESTION DE SERVICIOS DE AGUA Y SANEAMIENTO.				4	2	2	
TOTAL ORGANOS DE LINEA				40	5	35	
TOTAL ENTIDAD				59	15	44	

Cuadro de Asignación Personal - CAP



Municipalidad Distrital de Huancarama – Andahuaylas – Apurímac

FORMATO N°02

**RESUMEN CUANTITATIVO
DEL CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL**

ENTIDAD: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCARAMA
SECTOR: GOBIERNO LOCAL

ORGANOS O UNIDADES (1)	CLASIFICACIÓN (2)					TOTAL (3)
	FP	EC	SP- EJ	SP- ES	SP- AP	
ORGANO DE ALTA DIRECCIÓN						
Alcaldía						
Gerente Municipal	1					1
ORGANO DE ASESORAMIENTO		1				1
Asesor Legal						
Asesor Contable				1		1
ORGANOS DE APOYO				1		1
Secretaria General						
Administrador					2	2
Área de recursos Humanos					1	1
Tesorero					1	1
Abastecimiento/ Logística					1	1
Almacenero					1	1
Chofer					1	1
Guardiania					2	2
Rentas					3	3
Caja					1	1
Ejecutor Coactivo					1	1
ORGANOS DE LINEA		1				1
SUB GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO URBANO				2	3	5
SUB GERENCIA DE PROMOCIÓN SOCIAL Y DESARROLLO ECONOMICO LOCAL				3	10	13
SUB GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO				4	0	4
SUB GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y SERVICIOS PÚBLICOS				1	13	14
SUB GERENCIA DE GESTION DE SERVICIOS DE AGUA Y SANEAMIENTO.				0	4	4
TOTAL(4)	1	1	1	12	44	59
(5) TOTAL OCUPADOS						
(6) TOTAL PREVISTOS					15	
(7) TOTAL GENERAL					44	
					59	

Cuadro de Asignación Personal - CAP



Municipalidad Distrital de Huancarama – Andahuaylas – Apurímac

ANEXO 01

CLASIFICACIÓN

ENTIDAD: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCARAMA

SECTOR: GOBIERNO LOCAL

CLASIFICACIÓN (1)				
FP	EC	SP-EJ	SP-ES	SP-AP
1	1	1	12	44
TOTAL GENERAL (2)				59

ANEXO 02

CONTRATOS DE LOCACIÓN SERVICIO POR TODA MODALIDAD

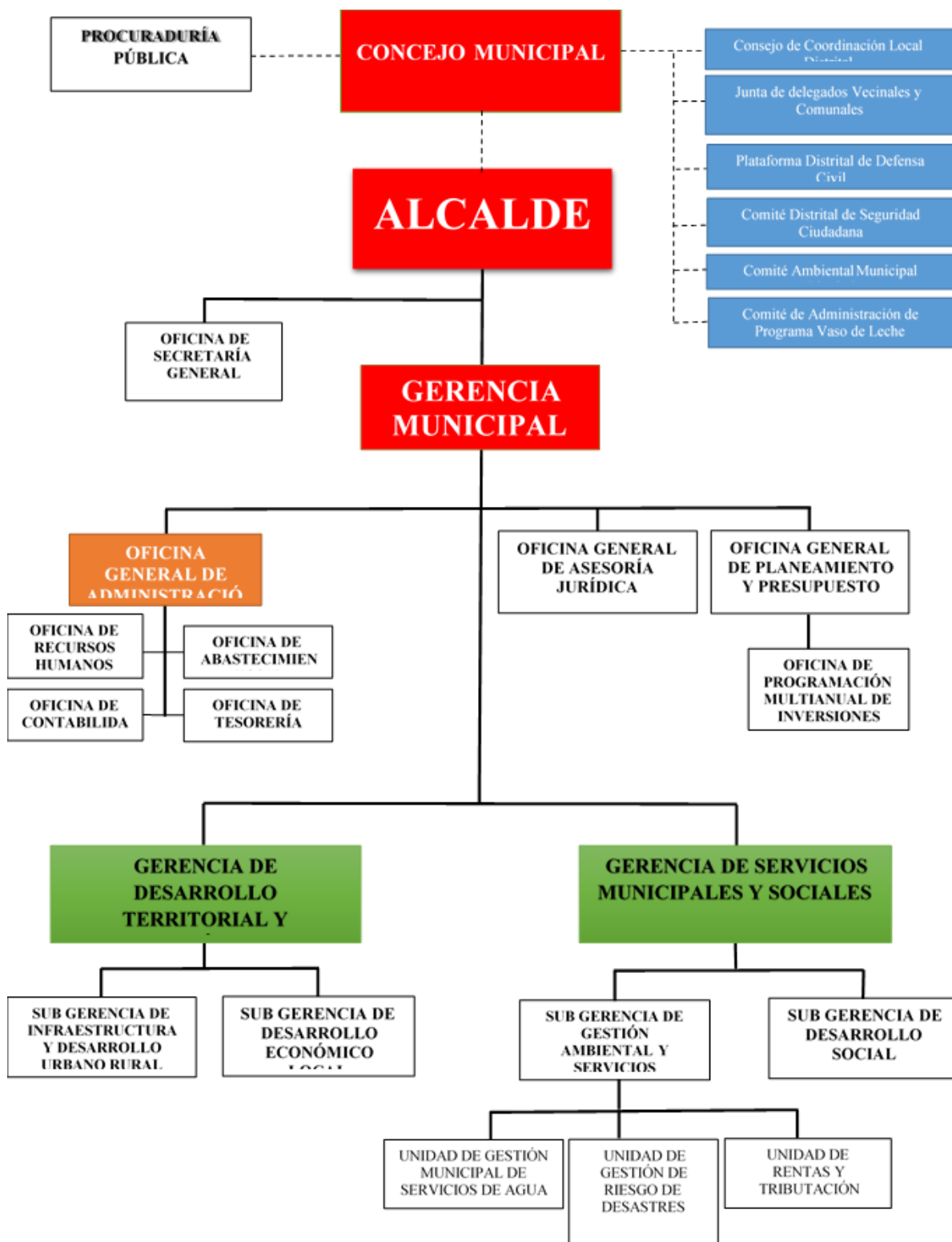
ENTIDAD: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCARAMA

SECTOR: GOBIERNO LOCAL

ORGANO DE ALTA DIRECCIÓN (1)	Número de Contratados (2)
Alcaldía	0
Gerente Municipal	1
ORGANO DE ASESORAMIENTO	
EQUIPO DE ASESORIA Y ASISTENCIA TÉCNICA	2
ORGANOS DE APOYO	
Secretaría General	2
Administrador	0
Área de recursos Humanos	2
Tesorero	1
Abastecimiento/ Logística	1
Almacenero	1
Chofer	3
Rentas	1
Guardiana	3
Caja	1
Ejecutor Coactivo	0
ORGANOS DE LINEA	
SUB GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO URBANO	2
SUB GERENCIA DE PROMOCIÓN SOCIAL Y DESARROLLO ECONOMICO LOCAL	3
SUB GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	2
SUB GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y SERVICIOS PÚBLICOS	3
SUB GERENCIA DE GESTIÓN DE SERVICIOS DE AGUA Y SANEAMIENTO.	2
TOTAL GENERAL (3)	30

Cuadro de Asignación Personal - CAP

Anexo 7. Organograma de MD de Huancarama



Anexo 8. Fotografías

