UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POS GRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES PARA UNA GOBERNANZA EFECTIVA EN GOBIERNOS LOCALES DE LA PROVINCIA DE PAUCARTAMBO – CUSCO, PERIODO 2024

PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR

MGT. ROMULO FLORES GARCIA

ASESOR:

DR. GABRIEL SUYO CRUZ

CODIGO ORCID: 0000-0002-8739-7578

CUSCO – PERÚ

2025

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el **Asesor** GABRIEL SUYO CRUZ quien aplica el software de detección de similitud al trabajo de investigación/tesistitulada: HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES PARA UNA GOBERNANZA EFECTIVA EN GOBIERNOS LOCALES DE LA PROVINCIA DE PAUCARTAMBO - CUSCO, PERIODO 2024

Presentado por: ROMULO FLORES GARCIA DNI N° 41053550

presentado por: DNI N°:

Para optar el título Profesional/Grado Académico de DOCTOR EN ADMINISTRACION

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el Software de Similitud, conforme al Art. 6° del ***Reglamento para Uso del Sistema Detección de Similitud en la UNSAAC*** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 6 %.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 20 de ABRIL de 2026

Firma

Post firma GABRIEL SUYO CRUZ

Nro. de DNI 23942696

ORCID del Asesor 0000-0002-8729-7578

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: **oid:** 27259:580123665

turnitin Página 1 de 351 - Portada Identificador de la entrega trn:oid:::27259:580123665

ROMULO FLORES GARCIA

HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES PARA UNA GOBERNANZA EFECTIVA EN GOBIERNOS LOCALES DE L...

Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::27259:580123665

Fecha de entrega
18 abr 2026, 8:39 a.m. GMT-5

Fecha de descarga
18 abr 2026, 8:51 a.m. GMT-5

Nombre del archivo
Tesis_Doctoral_Habildad_Gerenciales_y_Toma_Paucartambo 11.docx

Tamaño del archivo
8.3 MB

344 páginas

87.015 palabras

509.908 caracteres

turnitin Página 1 de 351 - Portada Identificador de la entrega trn:oid:::27259:580123665

6% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 13 palabras)

Fuentes principales

5% Fuentes de Internet
2% Publicaciones
3% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

5% Fuentes de Internet
2% Publicaciones
3% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

Caracteres reemplazados
79 caracteres sospechosos en N.º de páginas
Las letras son intercambiadas por caracteres similares de otro alfabeto

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO

INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

Dr. TITO LIVIO PAREDES GORDON, Director (e) de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del Jurado evaluador de la tesis intitulada HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES PARA UNA GOBERNANZA EFECTIVA EN GOBIERNOS LOCALES DE LA PROVINCIA DE PAUCARTAMBO – CUSCO, PERIODO 2024 del MGT. ROMULO FLORES GARCIA. Hacemos de su conocimiento que el sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día VEINTICUATRO DE NOVIEMBRE DE 2025.

Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN.

Cusco, 16 de Abril del 2026

DR. HERMOGENES JANQUI GUZMÁN
Primer Replicante

DR. JORGE LUIS DIAZ UGARTE
Segundo Replicante

DRA. VICTORIA PUENTE DE LA VEGA APARICIO
Primera Dictaminante

DRA. ANA MARIA VENERO VASQUEZ
Segunda Dictaminante

Dedicatoria

A Dios, por iluminar mi sendero y concederme la bendición de la vida. A mi esposa, Maritza, cuyo amor incondicional y solidez moral han sido mi mayor fuente de inspiración, impulsándome a perseverar aun en los momentos de mayor adversidad. Expreso mi profundo reconocimiento a los docentes del programa de doctorado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC), y de manera especial al Dr. Gabriel Suyo Cruz, por su invaluable acompañamiento y rigor académico en la revisión de esta investigación. A mi familia, por su respaldo inquebrantable, motor esencial que me otorgó la determinación para alcanzar mis metas personales y académicas.

Romulo Flores García

Agradecimiento

A Dios, por concederme la bendición de la vida y guiar mis pasos a través de esta enriquecedora experiencia académica. A mi amada esposa, Maritza Tecse, cuya paciencia inagotable y aliento constante han sido el motor de mi superación profesional. A mi familia, pilar fundamental de mi existencia, cuyas palabras de aliento y respaldo inquebrantable fueron el faro que iluminó los momentos de mayor adversidad. Asimismo, expreso mi profundo reconocimiento a los docentes del Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC), cuya pasión y compromiso pedagógico han dejado una huella indeleble en mi formación. Finalmente, a mis compañeros de estudio, con quienes compartí desafíos y logros en este camino de aprendizaje; mi gratitud sincera a todos ellos por hacer posible la culminación de esta trascendental etapa.

Romulo Flores García

Presentación

Señor Director General de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Señores Miembros del Jurado:

En conformidad del cumplimiento de las condiciones requeridas en el Reglamento de la Escuela de Posgrado, presento a consideración y disposición el trabajo de investigación, con el tema: "**Habilidades gerenciales y toma de decisiones para una gobernanza efectiva en gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024"**; para optar al Grado Académico de Doctor en Administración.

El propósito principal de esta investigación es explicar la influencia del desarrollo de habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco durante el periodo 2024.

Índice general

Carátula ..... **i**
Dedicatoria ..... **vi**
Agradecimiento ..... **vii**
Presentación ..... **viii**
Índice general ..... **ix**
Lista de tablas ..... **xii**
Lista de figuras ..... **xvi**
Resumen ..... **xviii**
Abstract ..... **xix**
Pisillata willakuy ..... **xx**
Introducción ..... **xxi**
CAPÍTULO I **25**
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **25**
1.1 Situación problemática 25
1.2 Formulación del problema 33
1.2.1 Problema general 33
1.2.2 Problemas específicos 33
1.3 Justificación de la investigación 34
1.3.1 Justificación teórica 34
1.3.2 Justificación práctica 34
1.3.3 Justificación metodológica 35
1.4 Objetivos de la investigación 37
1.4.1 Objetivo general 37
1.4.2 Objetivos específicos 37
1.5 Delimitación de la investigación 38
1.5.1 Delimitación temporal 38
1.5.2 Delimitación espacial 38
1.5.3 Delimitación conceptual 38
CAPÍTULO II **39**
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL **39**
2.1 Antecedentes empíricos de la investigación 39
2.1.1 A nivel internacional 39
2.1.2 A nivel nacional 43

2.2 Bases legales 48
2.3 Marco filosófico 50
2.3.1 Marco epistemológico 50
2.3.2 Marco ontológica 53
2.4 Bases teóricas 54
2.4.1 Habilidades gerenciales 54
2.4.2 Definición de habilidades gerenciales 58
2.4.3 Dimensiones de habilidades gerenciales 62
2.4.4 Teorías de habilidades gerenciales 68
2.5 Toma de decisiones 74
2.5.1 Definición de toma de decisiones 77
2.5.2 Dimensiones de toma de decisiones 83
2.5.3 Teorías de toma de decisiones 90
2.6 Gobernanza efectiva en gobiernos locales 93
2.6.1 Definición de gobernanza en gobierno locales 97
2.6.2 Dimensiones de gobernanza en los gobiernos locales 99
2.6.3 Teorías que sustentan la gobernanza pública 107
2.7 Marco conceptual 108
CAPÍTULO III 113
HIPÓTESIS Y VARIABLES 113
3.1 Formulación de hipótesis 113
3.1.1 Hipótesis general 113
3.1.2 Hipótesis específicas 114
3.2 Variables de estudio 114
3.3 Operacionalización de las variables 116
CAPÍTULO IV 119
METODOLOGÍA 119
4.1 Ámbito de estudio: Localización política y geográfica 119
4.1.1 Localización política 119
4.1.2 Localización geográfica 120
4.2 Tipo y nivel de investigación 121
4.2.1 Tipo de investigación 121
4.2.2 Nivel de investigación 121
4.2.3 Diseño de investigación 122

4.2.4 Enfoque de investigación 124
4.2.5 Método de investigación 125
4.3 Unidad de análisis 126
4.4 Población de estudio 126
4.4.1 Población de gerentes, funcionarios y jefes de áreas encargados en la toma de decisiones 127
4.4.2 Población de los alcaldes de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco 130
4.5 Tamaño de muestra 130
4.6 Técnicas de selección de muestra 132
4.7 Técnica e instrumento de recolección de información 134
4.7.1 Técnicas 134
4.7.2 Instrumentos 135
4.8 Técnicas de análisis e interpretación de la información 136
4.9 Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis 137
CAPÍTULO V 141
RESULTADOS 141
5.1 Procesamiento, análisis, interpretación 141
5.1.1 Confiabilidad de los instrumentos 146
5.1.2 Resultados descriptivos de la variable de habilidades gerenciales 147
5.1.3 Resultados descriptivos de la variable toma de decisiones y sus dimensiones 154
5.1.4 Resultados de la variable gobernanza efectiva 164
5.2 Análisis inferencial 175
5.2.1 Contraste de la prueba de hipótesis general 181
5.2.2 Contraste de la prueba de hipótesis específicas 190
5.2.2.1 Contraste de la hipótesis específica 1 190
5.2.2.2 Contraste de la hipótesis específica 2 198
5.3 Análisis de la prueba de SEM 206
5.4 Análisis Factorial Exploratorio (AFE) 206
5.4.1 Análisis factorial exploratorio del constructo habilidades gerenciales 208
5.4.2 Análisis factorial exploratorio del constructo de toma de decisiones 215
5.4.3 Análisis factorial exploratorio del constructo gobernanza efectiva 222
5.5 Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) 228
5.5.1 Análisis de la prueba de hipótesis general con Ecuaciones Estructurales SEM 228

5.5.2 Evaluación de las hipótesis específicas mediante el modelo de Ecuaciones Estructurales SEM 239

5.6 Resultados de la entrevista a los alcaldes de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco 250

5.6.1 Triangulación de los resultados 263

5.7 Discusión de los resultados 275

CAPÍTULO VI 284

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA 284

6.1 Propuesta de plan de mejora de gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la Provincial de Paucartambo – Cusco 284

6.1.1 Fundamentación 285

6.1.2 Objetivos 286

6.1.3 Metodología 287

6.1.4 Alcances de la propuesta 287

6.1.5 Estrategias de mejora 288

6.1.6 Modelo teórico propuesto 290

6.1.7 Plan de mejora 294

6.1.8 Presupuesto 295

Conclusiones 297

Recomendaciones 300

Referencias bibliográficas 303

Anexos 311

Anexo 1. Matriz de consistencia 312

Anexo 2. Matriz de instrumento para la recolección de datos 314

Anexo 3. Instrumento de recolección de datos 324

Anexo 4. Guía de entrevista a los alcaldes de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo - Cusco 328

Anexo 5. Validación de juicio de expertos. 332

Anexo 6. Base de datos de las variables de estudio. 336

Anexo 7. Aplicación de las entrevistas. 340

Lista de tablas

Tabla 1 Definición de habilidades gerenciales 60

Tabla 2 Síntesis de las dimensiones de habilidades gerenciales 67

Tabla 3 Resumen de la revisión bibliográfica sobre definición de toma de decisiones 83

Tabla 4 Resumen de las dimensiones de toma de decisiones 90

Tabla 5 Definición de gobernanza en gobiernos locales 98

Tabla 6 Resumen de la dimensiones de gobernanza en los gobiernos locales 107

Tabla 7 Operacionalización de la variable habilidades gerenciales 116

Tabla 8 Operacionalización de la variable toma de decisiones 117

Tabla 9 Operacionalización de la variable gobernanza efectiva 118

Tabla 10 Población de estudio responsables de la toma de decisiones (gerentes, funcionarios y jefes de áreas) en los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco 128

Tabla 11 Número de beneficiarios con los proyectos y/o programas en los 6 distritos de Provincia de Paucartambo – Cusco, según el censo 2017 129

Tabla 12 Población de estudio constituido por los alcaldes que ejercen funciones ejecutivos en los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco 130

Tabla 13 Instrumentos de la recolección de datos 134

Tabla 14 Parámetros para la evaluación de los modelos 140

Tabla 15 Baremo para la variable habilidades gerenciales 142

Tabla 16 Escala de baremo de las dimensiones de la variable de habilidades gerenciales 143

Tabla 17 Baremo para la variable de toma de decisiones 144

Tabla 18 Escala de baremo de las dimensiones de la variable de toma de decisiones 144

Tabla 19 Baremo para la variable gobernanza efectiva 145

Tabla 20 Escala de baremo de las dimensiones de la variable gobernanza efectiva 145

Tabla 21 Índice de consistencia interna para la variable de habilidades gerenciales 146

Tabla 22 Índice de consistencia interna para la variable de toma de decisiones 147

Tabla 23 Índice de consistencia interna para la variable gobernanza efectiva 147

Tabla 24 Resultados descriptivos sobre las habilidades gerenciales desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 148

Tabla 25 Resultados descriptivos sobre las habilidades técnicas desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 149

Tabla 26 Resultados descriptivos sobre las habilidades humanas desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 151

Tabla 27 Resultados descriptivos sobre las habilidades conceptuales desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 153

Tabla 28 Resultados descriptivos sobre la toma de decisiones desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 155

Tabla 29 Resultados descriptivos sobre los niveles de aspiración desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 156

Tabla 30 Resultados descriptivos sobre la aspiración desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 158

Tabla 31 Resultados descriptivos sobre la atención desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 159

Tabla 32 Resultados descriptivos sobre el conocimiento desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 161

Tabla 33 Resultados descriptivos sobre la complejidad desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 162

Tabla 34 Resultados descriptivos sobre la gobernanza desde la perspectiva de los ciudadano y funcionarios 164

Tabla 35 Resultados descriptivos sobre la rendición de cuentas desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 165

Tabla 36 Resultados descriptivos sobre la estabilidad política y ausencia de violencia desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 167

Tabla 37 Resultados descriptivos sobre la eficacia gubernamental desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 168

Tabla 38 Resultados descriptivos sobre la calidad regulatoria desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 170

Tabla 39 Resultados descriptivos sobre el estado de derecho desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 172

Tabla 40 Resultados descriptivos sobre el control de la corrupción desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 173

Tabla 41 Análisis de la normalidad de la distribución mediante la prueba estadística de "Kolmogorov-Smirnov" para las variables 176

Tabla 42 Análisis de los datos que provienen de poblaciones con varianzas homogéneas (Scheffe y Tukey) 180

Tabla 43 Determinación de ajuste de los datos de habilidades gerenciales, toma de decisiones y la gobernanza efectiva en los gobiernos locales 182

Tabla 44 Nivel de influencia de la variable independiente habilidades gerenciales, toma de decisiones y la gobernanza efectiva en los gobiernos locales 183

Tabla 45 Análisis predictivo del modelo de la variable de estudio 187

Tabla 46 Análisis de la varianza (ANOVA) del modelo planteado 188

Tabla 47 Análisis de coeficiente del modelo planteado 189

Tabla 48 Determinación de ajuste de los datos de habilidades gerenciales y la gobernanza efectiva en los gobiernos locales 190

Tabla 49 Nivel de influencia de la variable independiente habilidades gerenciales y la gobernanza efectiva en los gobiernos locales 192

Tabla 50 Análisis de predictivo del modelo de las variable de estudio 195

Tabla 51 Análisis de la varianza (ANOVA) del modelo planteado 196

Tabla 52 Análisis de coeficiente del modelo planteado 197

Tabla 53 Determinación de ajuste de los datos de toma de decisiones y la gobernanza efectiva en los gobiernos locales 198

Tabla 54 Nivel de influencia de la variable independiente toma de decisiones y la gobernanza efectiva en los gobiernos locales 199

Tabla 55 Análisis de predictivo del modelo de las variable de estudio..... 203

Tabla 56 Análisis de la varianza (ANOVA) del modelo planteado 204

Tabla 57 Análisis de coeficiente del modelo planteado..... 205

Tabla 58 Resultados preliminares de la prueba de adecuación muestra Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlet para las variables 207

Tabla 59 AFE – Varianza total explicada iniciales de la dimensión de habilidades gerenciales... 209

Tabla 60 Componentes, ítems y comunalidades de habilidades gerenciales al inicio del AFE..... 210

Tabla 61 Resultados de prueba KMO y prueba de esfericidad de Bartlett final para las habilidades gerenciales..... 211

Tabla 62 AFE – Varianza tota explicada fina de la dimensión de habilidades gerenciales..... 212

Tabla 63 Componentes, ítems y comunalidades de habilidades gerenciales al final del AFE 213

Tabla 64 AFE – Varianza total explicada inicial de la dimensión de toma de decisiones de los directivos..... 215

Tabla 65 Componentes, ítems y comunalidades de toma de decisiones al inicial del AFE 216

Tabla 66 Resultados de prueba KMO y prueba de esfericidad de Bartlett inicial para la toma de decisiones..... 218

Tabla 67 AFE – Varianza total explicada fina de la dimensión de toma de decisiones 218

Tabla 68 Componentes, ítems y comunalidades de toma de decisiones de los directivos a final del AFE..... 220

Tabla 69 AFE – Varianza total explicada inicialmente de la dimensión de gobernanza efectiva de los gobiernos locales 222

Tabla 70 Componentes, ítems y comunalidades de gobernanza efectiva en gobiernos locales al inicio del AFE 224

Tabla 71 Resultados de prueba KMO y prueba de esfericidad de Bartlett final para la gobernanza efectiva de los gobiernos locales 225

Tabla 72 AFE – Varianza total explicada final de la dimensión de gobernanza efectiva en gobiernos locales..... 225

Tabla 73 Componentes, ítems y comunalidades de la gobernanza efectiva en los gobiernos locales al final del AFE 227

Tabla 74 Análisis del coeficiente de regresión para verificar la hipótesis que asocia las habilidades gerenciales y la toma de decisiones con la gobernanza efectiva 234

Tabla 75 Indicadores de Bondad de Ajuste del modelo de Análisis Factorial Confirmatorio para la hipótesis general..... 238

Tabla 76 Valor de regresión para demostrar a hipótesis del modelo de regresión lineal: Hipótesis específicas 1 e hipótesis especificas 2 244

Tabla 77 Análisis de entrevista a los alcaldes de los gobiernos locales de la Provincial de Paucartambo – Cusco 252

Tabla 78 Triangulación de los resultados de las entrevistas y los resultados del cuestionario 263

Tabla 79 Plan de mejora de gobernanza efectiva en los gobiernos locales 295

Tabla 80 Presupuesto de programación 295

Tabla 81 Cronograma de actividades 296

Lista de figuras

Figura 1 Habilidades fundamentales en los diferentes niveles gerenciales 60

Figura 2 Propuesta del modelo teórico sobre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones como factores influyentes en la gobernanza efectiva 113

Figura 3 Modelo teórico conceptual para evaluar el efecto de la gobernanza efectiva 115

Figura 4 Mapa del Perú 119

Figura 5 Localización política de la Provincia de Paucartambo – Cusco 120

Figura 6 Distribución de proporciones sobre las habilidades gerenciales desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 148

Figura 7 Distribución de resultados sobre las habilidades técnicas desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 150

Figura 8 Distribución de proporciones sobre las habilidades humanas desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 152

Figura 9 Distribución de proporciones sobre las habilidades conceptuales desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 153

Figura 10 Distribución de proporciones sobre la toma de decisiones desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 155

Figura 11 Distribución de proporciones sobre los niveles de aspiración desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 157

Figura 12 Distribución de proporciones sobre la aspiración desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 158

Figura 13 Distribución de proporciones sobre la atención desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 160

Figura 14 Distribución de proporciones sobre el conocimiento desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 161

Figura 15 Distribución de proporciones sobre la complejidad desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 163

Figura 16 Distribución de proporciones sobre la gobernanza desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 164

Figura 17 Distribución de proporciones sobre la rendición desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 166

Figura 18 Distribución de proporciones sobe la estabilidad política y ausencia de violencia desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 167

Figura 19 Distribución de proporciones sobre la eficacia gubernamental desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 169

Figura 20 Distribución de proporciones sobre la calidad regulatoria desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 171

Figura 21 Distribución de proporciones sobre el estado de derecho desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 172

Figura 22 Distribución de proporciones sobre el control de la corrupción desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios 174

Figura 23 Esquema del análisis estadístico de normalidad para la variable de habilidades gerenciales 177

Figura 24 Esquema del análisis estadístico de normalidad para la variable de toma de decisiones 177

Figura 25 Esquema del análisis estadístico de normalidad para la variable de gobernanza efectiva 178

Figura 26 Esquema de representación del área COR de las variables de estudio 185

Figura 27 Esquema de dispersión entre las habilidades gerenciales, toma de decisiones y la gobernanza efectiva en los gobiernos locales 187

Figura 28 Esquema de representación del área COR de las variables de estudio 193

Figura 29 Esquema de dispersión entre la habilidades gerenciales y gobernanza efectiva 195

Figura 30 Esquema de representación del área COR de las variables de estudio 201

Figura 31 Esquema de dispersión entre la toma de decisiones y la gobernanza efectiva 203

Figura 32 Figura de sedimentación al final del AFE la formación de componentes del constructo de habilidades gerenciales 214

Figura 33 Figura de sedimentación final de AFE la formación de componentes de constructo de toma de decisiones de los directivos 221

Figura 34 Figura de sedimentación final de AFE la formación de componentes del constructo de la gobernanza efectiva en los gobiernos locales 228

Figura 35 Modelo propuesto para la contrastación: Influencia de las habilidades gerenciales, la toma de decisiones y la gobernanza efectiva 231

Figura 36 Diagrama del modelo de Ecuación Estructural correspondiente a la hipótesis general 237

Figura 37 Diagrama del modelo de contraste: Hipótesis específica 1 e hipótesis especifica 2 240

Figura 38 Esquema del modelo de Ecuación Estructural de la hipótesis específicas 1 e hipótesis especificas 2 246

Resumen

El presente trabajo de investigación aborda un tema de gran relevancia para todos los interesados en la gestión pública. Se ha evidenciado que los gerentes, funcionarios y jefes de áreas de los gobiernos locales en la provincia de Paucartambo – Cusco presentan deficiencias en términos de eficiencia y eficacia, atribuibles principalmente a debilidades en el proceso de toma de decisiones. El objetivo principal de esta investigación es explicar la influencia del desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024. Para alcanzar este propósito, se adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño de investigación fundamental y nivel explicativo. En relación a la metodología, se aplicaron encuestas a las unidades de análisis, considerando las variables y dimensiones propuestas en el estudio. El resultado principal es que las habilidades gerenciales y la toma de decisiones tienen una influencia directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales. Asimismo, los resultados obtenidos a través del modelo de ecuaciones estructurales (SEM) revelan que el 93,5% de los constructos utilizados en el estudio presentan una influencia significativa. Por otro lado, la prueba de regresión lineal ordinal demuestra una incidencia significativa, ya que el valor obtenido (P = 0,000) es inferior al nivel de significancia de 0,05. Además, el coeficiente de Nagelkerke indica que las variables independientes como las habilidades gerenciales y toma de decisiones explican el 61,6% de la variabilidad de la gobernanza efectiva. Esto sugiere que, a mayor desarrollo de habilidades gerenciales, mejor desempeño en los procesos decisorios y mayor accesibilidad en la toma de decisiones, se alcanzará un nivel más elevado de gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, Gobernanza efectiva, Toma de decisiones y Gobiernos locales.

Abstract

This research addresses a topic of great relevance to all those interested in public management. It has been shown that managers, officials and heads of areas of local governments in the province of Paucartambo - Cusco present deficiencies in terms of efficiency and effectiveness, mainly attributable to weaknesses in the decision-making process. The main objective of this research was to explain how the development of managerial skills and decision-making influence the effective governance of local governments in the Province of Paucartambo - Cusco during the period 2024. To achieve this purpose, a quantitative approach was adopted, with a basic or pure type design and explanatory level. As part of the method, surveys were applied to the analysis units, considering the variables and dimensions proposed in the study. The main result is that managerial skills and decision-making have a direct and significant influence on the effective governance of local governments. Likewise, the results obtained through the structural equation model (SEM) reveal that 93.5% of the constructs used in the study have a significant influence. On the other hand, the ordinal linear regression test shows a significant incidence, since the value obtained (P = 0.000) is lower than the significance level of 0.05. In addition, the Nagelkerke coefficient indicates that the independent variables (management skills and decision making) explain 61.6% of the variability of effective governance. This suggests that, the greater the development of management skills, the better the performance in decision-making processes and the greater the accessibility in decision-making, the higher the level of effective governance will be in the local governments of the province of Paucartambo – Cusco.

Keywords: Management skills, Effective governance, Decision-making, and Local governments.

Pisillata willakuy

Kay t’aqwiriy llank’ayqa llapa runakunapaqmi huk hatun yachay qhapaq kashan, aswantaqa pikunachus llaqta kamachiy nisqapi allin kawsayta maskhaqkunaqa kay qelqata unanchanku. Qosqo suyu, Paucartambo llaqtapi, kamachiykuna ukhupi umalliqkuna pisi kallpayoq kasqankuta sut’itan rikukun; kay hatun sasachakuyqa imaynatachus yachaywan akllaykunata mana allin k’uskisqankumantan aswantaqa paqarimun. Kay k’uskiykuypiqa umalliq atiykuna, akllay yachaykunapiwan kuskachasqa kaspanku, Paucartambo suyupi allin kamachiyta 2024 watapi mast’arisqankuta sut’inchan. Kay t’aqwiriypa munanayninkuna hunt’anapaqqa, yupaykunawan tupusqa ñantan sut’inchay patapi takyaspa qatikurqan. K’uskiykuy ñan kamachikuyman hinataq, llapa Tikrakuq unanchaykunata, t'aqankunatawan allin k’uskisqa qhawarispa, t’aqwiriy ukhupi kaq unitadkunaman tapukuykunata mast’arikurqan. T’aqwiriy ruruchiqkunaqa umalliq atiykuna akllay yachaykunawan kuskachasqa kaspan, allin kamachiyta cheqaqtapuni kallpachasqanta takyachinku. Chaymantapas, saphichasqa yupay thaski (SEM) nisqawan k’uskisqapiqa, 93.5% saphichasqa yuyaykuna ancha chaninchasqa kasqankuta rikukun; hinallataq pata t’aqapi yupaykunaq kuskachasqa kutipakuyninpi (P = 0.000) tarisqaqa, Chaninchay patamanta aswan pisi kasqanta rikuchin. Tukuchiypaqqa, Nagelkerke coeficiente nisqanmi 61.6% nisqapi kay tikrakuq unanchaykuna allin kamachiyta sut’inchasqanta takyachin. Kay t’aqwiriy ruruchiqkunaqa kaytan yachachiwanchis: sichus umalliq yachaykuna aswan takyasqa kanqa, hinallataq akllay yachaykuna aswan allin k’anchayniyuq kanqa chayqa, Paucartambo suyupi llaqta kamachikuqkunaqa allin kamachiy mast’ariypi aswan hatun patamanmi chayanqaku.

T'aqwiriypa saphin simikuna: Umalliq atiykuna, allin kamachiy, akllay yachaykuna, hinallataq Llaqta kamachiqkuna.

Introducción

Uno de los propósitos fundamentales de la gestión pública, consiste en asegurar una gobernanza efectiva en los gobiernos locales, implicando la participación activa de gerentes, funcionarios y jefes de área. En este sentido, el incremento de la competitividad en el mercado exige que las instituciones públicas optimicen la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. Sin embargo, en contextos donde predomina el monopolio característico de numerosas entidades estatales, las competencias gerenciales tienden a ser aplicadas de manera deficiente, debido a la ausencia de opciones para los usuarios en la satisfacción de sus necesidades.

Frente a esta situación, se torna imprescindible la implementación de mecanismos que permitan identificar, de forma oportuna y objetiva, el grado de cumplimiento de las expectativas ciudadanas respecto a los servicios públicos recibidos. Esta evaluación continua constituye un factor determinante para el perfeccionamiento de la gestión institucional y el fortalecimiento de la confianza en las entidades estatales.

La presente investigación tiene como finalidad la sistematización del problema de estudio, orientada a la formulación de interrogantes clave que guíen el desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos en esta tesis. Dicha sistematización se sustenta en una justificación que contempla dimensiones sociales, metodológicas, académicas, teóricas y prácticas, las cuales se apoyan en los aportes conceptuales de diversos autores especializados en la materia. El objetivo central consiste en explicar la influencia del desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

En tal sentido, se vuelve fundamental la elaboración de un marco referencial que integre antecedentes provenientes de investigaciones previas, cuyas conclusiones

constituyan un sustento sólido para contextualizar adecuadamente los procedimientos, enfoques teóricos, métodos y análisis de resultados aplicados por otros autores. Este enfoque permitirá establecer directrices claras para el diseño de una metodología rigurosa, pertinente y orientada a la obtención de hallazgos significativos. La mencionada metodología se fundamentará en principios teóricos vinculados a la gobernanza efectiva, incorporando además modelos de medición y herramientas analíticas que permitan identificar, con precisión, tanto los niveles de satisfacción como el grado de cumplimiento de expectativas asociados a las dimensiones de la variable en estudio.

En consecuencia, se hace necesaria la realización de un análisis exhaustivo de las competencias gerenciales y de los procesos de toma de decisiones, con la finalidad de fortalecer los mecanismos de gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo, en la región Cusco. A partir de ello, el desarrollo de la presente investigación se estructura en seis capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El **Capítulo I** desarrolla la problemática que origina la presente investigación. En él se ofrece una descripción detallada del contexto que da lugar al estudio, identificando el problema central y formulando tanto la problemática general como las problemáticas específicas. Asimismo, se expone la justificación del estudio, destacando su pertinencia y relevancia, y se delimitan claramente los objetivos generales y específicos que orientan el trabajo.

El **Capítulo II** está dedicado al desarrollo del marco teórico-conceptual. Se inicia con la revisión de antecedentes investigativos relevantes a nivel internacional, nacional y local. Posteriormente, se presenta el marco epistemológico y el marco ontológico que fundamentan el enfoque del estudio. A continuación, se abordan los principales fundamentos teóricos que sustentan las variables analizadas. Se conceptualizan las habilidades gerenciales, incluyendo sus definiciones, dimensiones y teorías más

representativas. De igual manera, se define la toma de decisiones, resaltando su importancia, dimensiones y marcos teóricos correspondientes. Asimismo, se analiza el concepto de gobernanza efectiva en los gobiernos locales, abordando sus dimensiones y enfoques teóricos. Finalmente, se incorpora el marco conceptual necesario para la comprensión de los términos clave utilizados a lo largo de la investigación.

El **Capítulo III** expone las hipótesis y variables del estudio. Se formula la hipótesis general junto con las hipótesis específicas, y se identifican las variables implicadas. A continuación, se realiza la respectiva operacionalización de las variables, estableciendo indicadores precisos y medibles que permiten su análisis en el marco de la investigación.

El **Capítulo IV** describe la metodología adoptada en el estudio. Se especifica el ámbito de la investigación, su localización geográfica y política, así como el tipo, nivel y diseño metodológico aplicado. Además, se define la unidad de análisis, la población objetivo, el tamaño y el método de muestreo. También se detallan las técnicas utilizadas para la recolección, el análisis y la interpretación de los datos, así como el procedimiento estadístico empleado para la verificación de las hipótesis.

El **Capítulo V** presenta los resultados obtenidos del trabajo de campo, acompañados de su respectiva discusión, análisis e interpretación. Se realiza un análisis estadístico descriptivo de las variables, seguido por un análisis inferencial que contempla la aplicación de pruebas estadísticas como la prueba de normalidad, la prueba de homogeneidad de varianzas y la regresión logística ordinal. Asimismo, se emplea el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) para validar el modelo hipotético propuesto. Adicionalmente, se incluyen los hallazgos cualitativos derivados de entrevistas realizadas a los alcaldes de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, los cuales se analizan en función de los objetivos establecidos. El capítulo concluye con una discusión crítica de los resultados obtenidos.

El **Capítulo VI** se orienta a la formulación de una propuesta de plan de mejora para fortalecer la gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco. Esta propuesta incluye su respectiva fundamentación teórica, los objetivos que la guían, la metodología adoptada, las estrategias de mejora, el alcance del plan, el modelo teórico desarrollado, el plan de acción propuesto y el presupuesto correspondiente.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado, seguidas de las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos que respaldan el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

Ngumbela (2022) sostiene que la gobernanza está determinada, en gran medida, por la capacidad de los actores gubernamentales para tomar decisiones informadas, éticas y participativas.

En el ámbito global, se evidencia una marcada ineficacia, reflejada en la escasa coordinación entre los Estados y en una profunda fragmentación institucional que limita la posibilidad de implementar acciones conjuntas frente a problemas transnacionales apremiantes, como el cambio climático o las futuras pandemias. Esta parálisis institucional se ve exacerbada por una persistente resistencia al cambio, sustentada en intereses nacionales divergentes y en estructuras de poder tradicionales que dificultan la adopción de soluciones innovadoras y la ejecución eficaz de acuerdos internacionales. La débil articulación entre las dimensiones social, económica y ambiental en las políticas globales, sumada a una participación ciudadana limitada y poco incidente, menoscaba tanto la legitimidad como la capacidad de seguimiento y evaluación de las iniciativas emprendidas.

Según la Corporación Andina de Fomento (CAF, 2024) y el programa de Naciones Unidas, América Latina y el Caribe enfrentan desafíos significativos en gobernanza, seguridad ciudadana, confianza institucional y justicia social, que impactan directamente la gestión pública local. La ineficacia institucional, la desconfianza, la corrupción y las profundas desigualdades dificultan el fortalecimiento del Estado y la consolidación del contrato social. Además, la limitada capacidad para aplicar la ley, la influencia de poderes de facto, el crimen organizado y la lentitud judicial evidencian la fragilidad del Estado de

derecho, afectando especialmente a minorías y comunidades vulnerables. La descoordinación gubernamental, la baja profesionalización del servicio público, déficits tecnológicos y la insuficiente inversión en gestión pública limitan la capacidad de los gobiernos locales para responder a emergencias, promover inclusión social y garantizar justicia económica, mientras que la presencia de poderes paralelos obstaculiza la gobernanza efectiva.

Asimismo, la OECD *et al*. (2024) afirma que la gobernanza en Perú se encuentra debilitada por una marcada fragmentación institucional, evidenciada en la falta de coordinación efectiva entre las diversas entidades públicas, lo que genera duplicidades funcionales y disminuye la eficiencia en la prestación de servicios a la ciudadanía. Esta ineficiencia es especialmente notoria en áreas críticas como la atención a víctimas de violencia, donde la creación de oficinas especializadas ha resultado en una sobrecarga de casos sin un incremento proporcional de recursos, dificultando el acceso efectivo a la justicia. Esta problemática se ve agravada por una profunda crisis de legitimidad institucional y desconfianza ciudadana, alimentada por percepciones de irregularidades y favoritismo, que debilitan la rendición de cuentas a pesar de la existencia de marcos normativos orientados a la transparencia. Asimismo, la débil implementación de enfoques interculturales limita el reconocimiento de los sistemas de justicia propios de las comunidades indígenas, generando tensiones sociales. Finalmente, la limitada capacidad estatal para promover el diálogo y la participación ciudadana, particularmente en zonas rurales, exacerba los conflictos socioambientales, reflejando una gobernanza deficiente y una persistente cultura de impunidad.

Según Luzes *et al*. (2020), la región del Cusco se caracteriza por una compleja red de deficiencias institucionales. A nivel de gestión pública, se observa una marcada ineficiencia, reflejada en la baja ejecución presupuestal y en la desconexión entre la

planificación de inversiones y la participación ciudadana. Esta situación se agrava por la carencia de mecanismos robustos de transparencia y control, lo que mina la confianza de la población en la calidad de los servicios públicos. Asimismo, la región enfrenta persistentes conflictos socioambientales relacionados con la actividad minera, donde la insuficiente presencia estatal y la falta de coordinación efectiva con los actores locales perpetúan un ciclo de confrontación. En conjunto, estos factores no solo limitan la capacidad regional para atender las necesidades de su población, sino que también erosionan la legitimidad de las instituciones estatales, profundizando la desconfianza ciudadana y obstaculizando la construcción de una gobernanza efectiva e inclusiva.

Por su lado Maritza (2020) afirma que, la gobernanza en Paucartambo se encuentra atrapada en un círculo vicioso de deficiencias estructurales. Entre los problemas más significativos destacan la limitada capacidad técnica y administrativa de las autoridades locales, lo cual se traduce en una planificación deficiente, baja ejecución presupuestaria y una gestión ineficaz de los recursos públicos. Esta situación se agrava por la fragilidad del sistema de control interno, caracterizado por una escasa implementación y la ausencia de políticas claras para la gestión de riesgos, la comunicación institucional y la supervisión. La falta de transparencia y la persistencia de prácticas corruptas fomentan el clientelismo político, así como la asignación inadecuada de fondos públicos. Como resultado, la infraestructura y los servicios básicos presentan deficiencias evidentes, erosionando la legitimidad de las autoridades locales y disminuyendo la participación ciudadana, lo que genera un clima de desafección social que compromete el desarrollo sostenible de la provincia.

La literatura especializada ha destacado la importancia de las competencias gerenciales y de los procesos de toma de decisiones para la eficacia institucional. Sin embargo, existe una brecha teórica considerable al aplicar estos modelos analíticos a la

gobernanza pública local, particularmente en un entorno como la provincia de Paucartambo, caracterizado por la escasez de recursos y una fuerte impronta sociocultural. Los modelos de gestión predominantes, formulados en contextos desarrollados, son insuficientes para explicar cómo la limitada capacidad institucional se interrelaciona con los principios de la buena gobernanza tales como la participación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas, lo que subraya la necesidad de un enfoque contextualizado que aún no ha sido suficientemente desarrollado en la literatura académica.

El presente estudio tiene como objetivo principal explicar la influencia del desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo, Cusco, durante el periodo 2024. A través de este análisis, la investigación busca cubrir una brecha epistémica relevante al aplicar marcos analíticos propios de la gestión organizacional a contextos subnacionales caracterizados por recursos limitados y particularidades socioculturales. Asimismo, el estudio propone desarrollar un modelo teórico que articule la relación entre estas variables, identificando cómo las competencias directivas impactan de manera directa en indicadores empíricos de gobernanza tales como la ejecución presupuestaria, la calidad de los servicios públicos y la confianza ciudadana. En términos prácticos, se aspira a diseñar un plan de mejora orientado a fortalecer las habilidades gerenciales, contribuyendo así a una administración pública local más eficiente, transparente y legítima.

La pertinencia de esta investigación se sustenta en las relevantes contribuciones que ofrece en diversas dimensiones. En primer lugar, amplía el cuerpo de conocimiento existente en materia de gobernanza y gestión pública, proporcionando evidencia empírica sobre un entorno de desarrollo particular como el de Paucartambo que ha sido escasamente abordado en la literatura especializada. En segundo lugar, permite una comprensión más

profunda y contextualizada de la manera en que las deficiencias en las habilidades gerenciales afectan los procesos de toma de decisiones e inciden en los resultados de gobernanza en escenarios institucionales complejos. Asimismo, la investigación no se limita a la identificación de brechas, sino que también analiza sus implicancias sistémicas, lo cual contribuye a refinar y problematizar los marcos teóricos actuales relativos a la gestión del sector público. En este sentido, el estudio aspira a generar una comprensión más precisa, crítica y fundamentada de los desafíos que enfrenta la gobernanza local en contextos de alta vulnerabilidad institucional.

Las implicaciones prácticas de esta investigación son significativas y tienen una aplicación directa en la mejora de la gobernanza local tanto en la provincia de Paucartambo como en otros municipios peruanos con características similares. Al identificar con precisión las deficiencias en las competencias gerenciales de los funcionarios públicos, los resultados del estudio podrán orientar el diseño e implementación de programas de formación y fortalecimiento de capacidades, dirigidos a líderes y autoridades locales. Estas intervenciones se traducirán en mejoras concretas en la provisión de servicios públicos esenciales, una mayor eficiencia en la ejecución del gasto público, el fortalecimiento de mecanismos de transparencia en la gestión municipal y el impulso de una participación ciudadana más activa e incidente. En última instancia, se busca consolidar gobiernos locales más eficaces, receptivos y comprometidos con las necesidades de la población, promoviendo así un desarrollo territorial inclusivo y sostenible.

Desde una perspectiva metodológica, el presente estudio propone un marco analítico replicable, basado en una evaluación integral de las competencias gerenciales y su correlación con indicadores específicos de desempeño en la gobernanza local. Este enfoque tiene el potencial de servir como referencia para futuras investigaciones que

aborden problemáticas similares en otros contextos subnacionales, contribuyendo así al desarrollo de metodologías robustas y estandarizadas en el ámbito del estudio de la gobernanza territorial. La validación empírica de este diseño fortalecerá la calidad y la comparabilidad de futuros análisis en el campo.

Para que esta visión pueda materializarse, se requiere la implementación de medidas concretas tales como: el establecimiento de programas de capacitación continua ajustados a las necesidades específicas de los funcionarios locales; el desarrollo e implementación de plataformas digitales que faciliten la transparencia institucional y la participación ciudadana; así como la promoción de auditorías externas que fortalezcan los mecanismos de rendición de cuentas. Asimismo, resulta fundamental instaurar sistemas de planificación estratégica con objetivos claramente definidos y medibles, así como fomentar la inversión en tecnologías de gestión para modernizar la administración pública local. Estas acciones, fundamentadas en los hallazgos de esta investigación, sentarán las bases para una gobernanza más eficiente, transparente y orientada al bienestar colectivo en el ámbito local.

Para alcanzar una gobernanza efectiva en el ámbito de los gobiernos locales, es indispensable enfrentar los principales desafíos mediante la formulación y ejecución de estrategias integrales que favorezcan la estabilidad política y aseguren la gestión de los asuntos públicos dentro de un entorno pacífico y democrático. En este sentido, resulta igualmente prioritario fortalecer la eficiencia gubernamental, mejorar la calidad del marco normativo, garantizar el respeto irrestricto al Estado de derecho y combatir de manera decidida la corrupción. Las propuestas que se presentan a continuación están orientadas a consolidar la capacidad institucional de la administración local y a promover una mayor cohesión social en los territorios.

En este marco, la implementación de procesos de planificación estratégica con objetivos claramente definidos y cuantificables se erige como un componente esencial para elevar los niveles de eficiencia en la gestión gubernamental. Dichos procesos no solo facilitarán la evaluación sistemática del desempeño institucional, sino que también permitirán la adaptación oportuna de las estrategias en función de los resultados obtenidos. Asimismo, se considera fundamental incorporar de manera estructural mecanismos de medición de impacto en la formulación y ejecución de políticas públicas y programas gubernamentales. Este enfoque posibilitará una valoración objetiva de la eficacia de las intervenciones estatales y la realización de los ajustes necesarios para su mejora continua. Por otro lado, la inversión estratégica en tecnologías de la información y la comunicación se presenta como una herramienta clave para modernizar la gestión pública, dado que la automatización de procesos contribuirá a una utilización más eficiente de los recursos disponibles y facilitará su reasignación hacia sectores de atención prioritaria.

En esta misma línea, resulta imperativo llevar a cabo una revisión exhaustiva y la simplificación de aquellas normativas que, por su obsolescencia o excesiva complejidad, representan un obstáculo para el desarrollo económico y social. Esta tarea tiene como finalidad fortalecer el marco jurídico, promover la transparencia institucional y consolidar los mecanismos de rendición de cuentas. Un entorno normativo claro, coherente y eficiente no solo favorece la atracción de inversiones, sino que también contribuye a dinamizar la economía local y nacional. Del mismo modo, es crucial garantizar la autonomía e independencia del poder judicial, a fin de asegurar una aplicación imparcial y objetiva del derecho, lo cual resulta esencial para consolidar el respeto y la confianza de la ciudadanía en el sistema de justicia.

Asimismo, la implementación de programas de capacitación orientados a la promoción de la integridad, la transparencia y la ética pública entre los servidores estatales

constituye una estrategia fundamental para fomentar una cultura institucional basada en valores, reducir los niveles de corrupción y fortalecer la confianza ciudadana en la gestión pública. Estas medidas, articuladas de manera coherente, permitirán avanzar hacia una administración pública más sólida y orientada al interés general.

En consecuencia, las recomendaciones aquí planteadas deben enfocarse en los elementos clave que aseguren una gestión pública eficaz y un modelo de gobernanza local de calidad en la provincia de Paucartambo. La puesta en marcha de estas estrategias contribuirá a consolidar una administración caracterizada por su eficiencia, transparencia y orientación comunitaria, lo que generará resultados positivos en las dimensiones abordadas a lo largo del presente estudio.

Finalmente, se propone un modelo teórico que articula la influencia del desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco. En este diseño, las habilidades gerenciales se conceptualizan a partir de dimensiones clave: las capacidades técnicas para la gestión operativa, las habilidades humanas para la interacción y liderazgo, y las competencias conceptuales para el pensamiento estratégico. Paralelamente, la toma de decisiones es entendida como un proceso influenciado por el nivel de aspiración, las expectativas, la atención a la información disponible, el conocimiento previo y la complejidad del contexto. Ambas variables, se postulan como factores determinantes que impactan directamente en la gobernanza efectiva. Esta gobernanza se manifiesta y es observable a través de indicadores como la rendición de cuentas, la estabilidad política y ausencia de violencia, la eficacia gubernamental, la calidad regulatoria, el Estado de derecho y el control de la corrupción. Este modelo busca explicar la relación intrínseca entre estos componentes y servir de base para futuras propuestas de mejora en la gestión pública local.

Esta propuesta no solo se limita a describir la importancia de las habilidades gerenciales y de la toma de decisiones en la gestión pública, sino que articula ambas variables en un modelo teórico integral, capaz de explicar cómo su desarrollo conjunto incide directamente en los indicadores de gobernanza efectiva en gobiernos locales.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿En qué medida el desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones influye en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024?

1.2.2 Problemas específicos

P.E.1: ¿En qué medida las habilidades gerenciales influyen en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024?

P.E.2: ¿En qué medida la toma de decisiones influye en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024?

P.E.3: ¿Qué modelo teórico explica la influencia del desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024?

P.E.4: ¿Qué propuesta de plan de mejora se puede implementar para fortalecer las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco?

1.3 Justificación de la investigación

1.3.1 Justificación teórica

La presente investigación se justifica en la necesidad de abordar una significativa brecha teórica y metodológica en el estudio de la gobernanza local. A pesar de que la literatura especializada ha conceptualizado la gobernanza efectiva como un resultado multidimensional dependiente de la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas la interconexión causal con las habilidades gerenciales y los procesos de toma de decisiones en contextos de desarrollo permanece subexplotada. Este estudio se posiciona críticamente para llenar dicho vacío al proponer y validar un modelo teórico que explica cómo las habilidades gerenciales influyen en indicadores empíricos de la gobernanza, como la baja ejecución presupuestaria y la crisis de confianza ciudadana, particularmente en escenarios con recursos limitados como la provincia de Paucartambo.

1.3.2 Justificación práctica

Este estudio se desarrolla en el contexto de la problemática relacionada con la falta de habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de las entidades gubernamentales locales en la provincia de Paucartambo – Cusco. La relevancia de este tema radica en la necesidad de fortalecer la gestión pública local para garantizar un desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Al analizar de manera detallada las competencias gerenciales y la toma de decisiones en este entorno específico, la investigación contribuye a llenar un vacío en la literatura existente. Además, los hallazgos obtenidos tienen un alto valor práctico, ya que pueden orientar la formación de funcionarios públicos y la implementación de políticas que optimicen la eficiencia de los gobiernos locales, abordando así los desafíos inherentes a la administración pública.

Esta investigación no solo tiene el potencial de optimizar la gestión municipal en Paucartambo – Cusco, sino que también puede resultar relevante para actores locales,

como los funcionarios gubernamentales y la ciudadanía en general. La revisión de antecedentes y el análisis del contexto evidencian la falta de estudios detallados en esta área específica, resaltando la importancia de abordar esta problemática de manera rigurosa y completa. La viabilidad del estudio se respalda en el acceso a la zona de investigación y la disponibilidad de datos, mientras que el cumplimiento de los principios éticos se garantiza a través del consentimiento informado de los participantes y la protección de su información. A largo plazo, los resultados de esta investigación podrían influir en la toma de decisiones locales, fortalecer la administración municipal y sentar las bases para futuros estudios en el ámbito de la gestión pública local.

En conclusión, esta investigación puede generar hallazgos que impacten en la toma de decisiones a nivel local y sirvan como referencia para futuros estudios en el ámbito de la administración pública local. Esto se logra a través de una base teórica bien fundamentada y un enfoque metodológico cuantitativo. En este sentido, Salgado (2018) señala que la justificación práctica "se aplica cuando la investigación contribuye a la solución de problemas o en la toma de decisiones" (Salgado, 2018).

1.3.3 Justificación metodológica

Esta investigación siguió un enfoque cuantitativo, lo que permitió analizar en detalle la relación entre las habilidades gerenciales y los procesos de toma de decisiones en el marco de la gobernanza pública local.

Para profundizar en la influencia de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales, el estudio adoptó un diseño predominantemente explicativo. Este enfoque metodológico permitió identificar las relaciones causales entre las variables y analizar en detalle los factores que inciden en los procesos de toma de decisiones en este contexto.

El diseño de la investigación constó de dos fases. En primer lugar, se aplicó una encuesta cuantitativa a una muestra representativa de gerentes y funcionarios responsables de la toma de decisiones en las entidades locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, con el objetivo de recopilar datos sobre sus habilidades gerenciales y procesos decisorios. Posteriormente, se llevó a cabo otra encuesta dirigida a la población de los diferentes distritos, con el propósito de profundizar en los procedimientos y desafíos que enfrentan las autoridades provinciales en el sistema de gobierno. Para asegurar la representatividad de todos los distritos y niveles de gobierno, se empleó un muestreo estratificado. La recolección de datos se realizó mediante cuestionarios validados: uno enfocado en las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, dirigido a los funcionarios, y otro a los ciudadanos de los distintos distritos.

La recolección de datos se inició con la distribución de cuestionarios a la muestra seleccionada, asegurando en todo momento la confidencialidad y el consentimiento informado de los participantes. Además, se implementó medidas para garantizar la seguridad y actualización de los datos recopilados. En cuanto al análisis de la información, se emplearon métodos estadísticos, como el análisis descriptivo y el análisis de correlación, con el propósito de examinar y comprender los patrones en los datos cuantitativos obtenidos a través de la encuesta.

De acuerdo con Guillen Valle, Oscar Rafael; Cerna Ventura, Blanca Flor; Gondo Minami, Rita; Suarez Reyes, Félix; Martínez López (2019) , la investigación se realizó mediante una metodología cuantitativa con el fin de establecer vínculos entre las variables. Para ello, el análisis correlacional se efectuó a partir de la información disponible (p. 56). Las cuestiones éticas se tratarán garantizando el consentimiento informado de los participantes, respetando su privacidad y considerando el sincretismo.

Respecto a los aportes metodológicos, la estrategia aplicada en un contexto específico como Paucartambo – Cusco podría funcionar como referencia para investigaciones en otras regiones con características similares.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Explicar la influencia del desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

1.4.2 Objetivos específicos

O.E.1: Explicar la influencia de las habilidades gerenciales en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

O.E.2: Explicar la influencia de la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

O.E.3: Proponer un modelo teórico que explique la influencia del desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

O.E.4: Proponer un plan de mejora que fortalezca las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Delimitación temporal

La investigación de campo abarcó la verificación realizada en los distintos gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco. En este contexto, se llevó a cabo la aplicación de encuestas como parte del proceso de investigación, y se recolectó información de los diversos niveles gerenciales, directivos y ciudadanos de los distritos de Paucartambo – Cusco.

1.5.2 Delimitación espacial

El presente estudio se llevó a cabo en los seis distritos de Paucartambo, en el departamento del Cusco, abarcando los gobiernos locales de estas jurisdicciones. La selección de la muestra se realizó por conveniencia e incluyó a los gerentes y al personal administrativo responsable de la toma de decisiones en los puestos clave de las seis municipalidades distritales de la provincia de Paucartambo, región Cusco. Además, para garantizar la veracidad de la investigación, se emplearon mecanismos de recolección de datos dirigidos a los ciudadanos y usuarios de los distritos donde se desarrolló la gobernanza.

1.5.3 Delimitación conceptual

Esta investigación se centra en el estudio de tres constructos esenciales: las habilidades gerenciales, toma de decisiones y la gobernanza efectiva. A partir de este marco conceptual, tiene como objetivo explicar la forma en que el desarrollo de las habilidades gerenciales y la calidad en la toma de decisiones contribuyentes a consolidar una gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia cusqueña de Paucartambo durante el año 2024.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes empíricos de la investigación

2.1.1 A nivel internacional

a) Villanueva *et al*. (2020) presentaron su tesis en la Universidad de Ciencia y Tecnología de Nueva Ecija (Nueva Ecija University of Science and Technology), ubicada en la ciudad de Cabanatuan, Filipinas, bajo el título: *"Assessing the Managerial Skills and Decision-Making Ability of the Local Chief Executives: The Case of the Third District of Nueva Ecija"*. El objetivo principal del estudio fue evaluar las habilidades gerenciales y la capacidad de toma de decisiones de los ejecutivos locales del tercer distrito de Nueva Ecija, con el propósito de determinar su idoneidad para promover cambios efectivos en la gobernanza local.

La metodología adoptada correspondió a un diseño de tipo descriptivo, empleando encuestas como instrumento principal de recolección de datos. La muestra del estudio estuvo compuesta por los alcaldes de los cinco municipios que conforman el distrito, 55 presidentes de barangay (unidad administrativa local) y cinco administradores públicos de los municipios respectivos.

Entre las principales conclusiones, se determinó que los ejecutivos locales del distrito presentan un alto nivel de competencia tanto en habilidades gerenciales como en capacidad para la toma de decisiones, considerados ambos como pilares esenciales para la transformación efectiva de la gobernanza local. No obstante, el estudio identificó una cierta disociación entre ambas dimensiones, lo que sugiere la necesidad de revisar su articulación e integrarlas de manera estratégica para fortalecer la eficacia del liderazgo.

Asimismo, se concluye que los líderes locales eficaces deben demostrar confianza, una visión compartida y un comportamiento ético, factores que resultan fundamentales para promover reformas institucionales y fortalecer la confianza ciudadana. Finalmente, se resalta la importancia de que estos líderes asuman un rol activo en la gestión de los recursos humanos, a fin de garantizar una administración eficiente y fomentar un liderazgo transformacional orientado al desarrollo sostenible y a la consolidación de instituciones transparentes y confiables.

b) Pereda *et al*. (2024) desarrollaron una tesis en la Universidad de Córdoba (España), titulada: *"Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba - España"*. El objetivo principal de esta investigación fue destacar la relevancia de determinadas variables sociodemográficas, tales como el sexo, el estado civil, la edad, el nivel de ingresos, el grado de instrucción, la formación específica en habilidades directivas y la pertenencia a sindicatos.

El estudio adoptó una metodología de carácter empírico, aplicando una muestra representativa de los tres niveles de la administración pública: local, autonómica y estatal. Para el análisis de los datos se recurrió al análisis de varianza (ANOVA), con el fin de identificar posibles diferencias significativas entre los grupos.

Los resultados evidencian que las competencias directivas inciden de manera significativa en el desempeño de las organizaciones públicas, al constituirse como una fuente de ventaja competitiva. Asimismo, se subraya la necesidad de fomentar el desarrollo de competencias personales, las cuales permiten generar beneficios organizacionales frente a aquellas instituciones cuyo capital humano presenta niveles inferiores de especialización y formación.

c) Loor Zavala (2021) desarrolló un estudio en la Universidad Católica del Ecuador, titulado: *"Hábitos y habilidades gerenciales, una alternativa para el desarrollo de*

equipos efectivos". El objetivo de esta investigación fue evaluar las habilidades directivas personales de los gerentes, con el fin de determinar su idoneidad desde la propia percepción de los evaluados.

La metodología adoptada se enmarcó en un enfoque exploratorio, empleándose entrevistas en profundidad basadas en un guion estructurado. Los resultados obtenidos fueron posteriormente validados por especialistas en la materia. Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizó el software estadístico SPSS.

Entre las conclusiones del estudio, se destaca que no todos los gerentes poseen, de manera automática, las competencias necesarias para alcanzar el éxito organizacional ni para alinear adecuadamente a los equipos directivos con los objetivos institucionales. Tal alineación exige un esfuerzo considerable, así como el desarrollo intencionado de habilidades que permitan ejercer un liderazgo efectivo. En este sentido, se subraya la importancia de aplicar un modelo de gestión apropiado y fomentar un proceso de formación continua, que facilite la consolidación de equipos capaces de operar de manera autónoma y eficiente.

d) Isabel y Ramón (2017) llevaron a cabo una investigación en la Universidad Técnica de Machala (Ecuador), titulada: *"Ponderación de habilidades gerenciales a trabajadores de las organizaciones públicas y privadas, por parte de los gerentes"*. El propósito del estudio fue evaluar las competencias directivas personales de los trabajadores, con el fin de determinar su idoneidad desde la perspectiva de los gerentes.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, sustentado en el método lógico-deductivo. Se adoptó un diseño no experimental de tipo transeccional descriptivo. Para la recolección de datos se utilizó una encuesta estructurada en tres bloques, conformada por un total de veintitrés ítems. El análisis de los datos se llevó a

cabo mediante el Análisis Factorial Confirmatorio, empleando el software AMOS 23, bajo el criterio de máxima verosimilitud.

La muestra incluyó 113 entidades del sector público registradas en el gobierno, y 562 empresas del sector privado constituidas como sociedades abiertas en la ciudad de Machala, provincia de El Oro.

Como principal conclusión, se identificó que no existen diferencias estadísticamente significativas en el promedio de habilidades relacionadas con el autoconocimiento, la capacidad para trabajar bajo presión y la resolución creativa e innovadora de problemas entre los trabajadores del sector público y privado en dicha provincia. Asimismo, se evidenció que no resulta ventajoso para una organización contar con profesionales altamente capacitados en un área técnica específica si estos presentan deficiencias en sus habilidades personales, lo que podría limitar el desempeño global dentro del entorno organizacional.

e) Pérez *et al*. (2014) desarrollaron una investigación en la Universidad de Córdoba, titulada: *"Análisis de las habilidades gerenciales. Investigación aplicada al sector público, provincia de Córdoba*". El objetivo principal del estudio fue identificar las habilidades directivas más relevantes desde la perspectiva de los empleados públicos de dicha provincia.

La población del estudio abarcó la totalidad de los municipios de la provincia de Córdoba, y la muestra estuvo compuesta por 1,363 participantes pertenecientes a 82 entidades estatales de carácter autonómico, local y universitario. El análisis de los datos recolectados se efectuó mediante el software estadístico SPSS, lo que permitió aplicar las pruebas estadísticas pertinentes de forma rigurosa.

Como conclusión, se estableció que una administración pública no puede alcanzar niveles óptimos de eficiencia si su personal no demuestra un compromiso sólido ni posee

habilidades personales y directivas adecuadas. El desarrollo de estas competencias se considera esencial para el buen funcionamiento y la mejora continua del sector público.

2.1.2 A nivel nacional

a) Edith (2021) llevó a cabo una investigación en la Universidad César Vallejo titulada: *"Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020".* El propósito del estudio fue examinar la importancia de las competencias directivas en el ámbito empresarial del sector de servicios informáticos en el distrito de San Isidro durante el año 2020.

En términos metodológicos, se adoptó un enfoque cualitativo, con un diseño experimental de tipo transaccional, ubicado en un nivel correlacional-causal o explicativo. La población estuvo conformada por los trabajadores de la comuna provincial de Huancayo, y la muestra incluyó a 150 funcionarios pertenecientes a seis órganos de la municipalidad. De estos, 75 conformaron el grupo experimental y los otros 75 el grupo de control.

Para la recolección de datos, se empleó la técnica de encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario previamente validado mediante una prueba piloto aplicada a 20 funcionarios con responsabilidades decisorias. El análisis de la información se efectuó a través de técnicas estadísticas apoyadas en el software SPSS versión 23. La prueba de hipótesis se realizó utilizando el coeficiente de correlación de Spearman, con un nivel de confianza del 95%.

Los resultados evidenciaron que las aproximaciones teóricas y empíricas fueron consistentes con el modelo propuesto, lo que permitió concluir que la existencia de habilidades gerenciales efectivas incide positivamente en el desarrollo institucional. Asimismo, se determinó que las competencias básicas, técnicas y humanas influyen de

manera directa en el crecimiento organizacional de las empresas de servicios informáticos en San Isidro.

b) Tapia (2020) desarrolló una investigación en la Universidad Nacional del Centro del Perú titulada: *"Diseño de competencias directivas en el contexto del covid-19 para optimizar el compromiso organizacional de los trabajadores de la comuna provincial de Huancayo"*. El objetivo del estudio fue examinar la influencia de la implementación del diseño de competencias directivas, en el contexto de la pandemia por COVID-19, sobre el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores de dicha municipalidad.

La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, con un nivel aplicado y un diseño experimental, sustentado en la conformación de un grupo experimental y un grupo de control. La población estuvo constituida por la totalidad del personal que labora en la municipalidad, y la muestra incluyó a 150 trabajadores pertenecientes a los seis órganos de línea. De estos, 75 formaron parte del grupo experimental y 75 del grupo de control.

El análisis de los datos recolectados se realizó mediante la prueba de rangos con signo de Wilcoxon, utilizada para contrastar diferencias de medias. Los resultados permitieron concluir, con un nivel de confianza del 95 %, que la implementación del diseño de competencias directivas en el contexto del COVID-19 generó una mejora significativa en el compromiso organizacional de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huancayo.

c) Licas Bellido (2017) desarrolló una investigación en la Universidad César Vallejo titulada: *"Habilidades gerenciales y la toma decisiones de administradores en las estaciones de servicios y Tiendas-Listo Ferrero La Molina Perú, 2017"*. El propósito del estudio fue examinar la influencia de las habilidades directivas en los procesos de toma de

decisiones administrativas en las estaciones de servicio y tiendas Listo Ferrero ubicadas en el distrito de La Molina.

La investigación se orientó bajo un enfoque cuantitativo, empleando el método hipotético-deductivo, con un nivel correlacional-causal y un diseño no experimental de tipo transversal. La población estuvo constituida por 100 funcionarios de las estaciones de servicio, y la muestra, seleccionada mediante muestreo probabilístico, comprendió igualmente a 100 trabajadores.

El procesamiento de los datos se efectuó a través del software estadístico SPSS, versión 21. Los resultados revelaron que la dimensión de habilidades personales tiene una influencia del 85 %, las habilidades directivas impactan en un 69 %, y las competencias gerenciales en un 65 %. En consecuencia, se concluyó que la variable habilidades directivas incide en un 70.5 % en la toma de decisiones de los trabajadores de las estaciones de servicio y tiendas Listo en el distrito de La Molina.

d) Carranza *et al*. (2023) publicaron un artículo titulado: *"Proceso formativo en materia de habilidades gerenciales en los gobiernos locales: Una revisión literaria".* El objetivo principal fue analizar los procesos de formación y el desempeño de los funcionarios en el ámbito de los gobiernos locales. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo básico. Se adoptó un diseño metodológico no experimental, debido a la ausencia de manipulación de variables, y de corte transversal, ya que la información se recolectó en un único momento temporal.

El estudio se centró en la descripción de variables vinculadas al desarrollo de habilidades gerenciales en contextos gubernamentales locales. La población de análisis estuvo conformada por un conjunto amplio de datos extraídos de artículos académicos pertinentes al tema. Los resultados evidenciaron que los funcionarios públicos presentan, en su mayoría, formación universitaria de nivel superior. Asimismo, se

resaltó el papel fundamental de las instituciones universitarias como espacios formativos que ofrecen conocimientos y experiencias alineadas con las exigencias del entorno laboral real.

En cuanto a las competencias identificadas, se distinguieron dos dimensiones clave: por un lado, el uso de habilidades blandas, y por otro, la aplicación de conocimientos técnicos especializados, considerados como habilidades profesionales esenciales para el desempeño eficiente en el sector público.

Los hallazgos evidencian que las habilidades directivas inciden de manera significativa en la gestión pública, lo que pone de manifiesto la necesidad de implementar un plan organizacional orientado a alinear los objetivos individuales de los servidores públicos con las expectativas y demandas de los usuarios, tanto internos como externos. Esta alineación estratégica no solo contribuiría a optimizar el desempeño institucional, sino que también podría incrementar el nivel de compromiso del personal y fortalecer su sentido de pertenencia e identificación con la entidad pública.

Asimismo, los resultados analizados revelan una correlación relevante entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones, subrayando su papel fundamental en el fortalecimiento de una gobernanza efectiva en distintos contextos. En consecuencia, se infiere que el desarrollo y la consolidación de habilidades de gestión en los líderes locales pueden favorecer una administración pública más eficiente, transparente y centrada en las necesidades de la ciudadanía.

e) Cabrera (2021) desarrolló una investigación en la Universidad César Vallejo, en Escuela de Posgrado Programa Académico de Doctorado en Administración; titulada: *"Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur Lima, 2021".* El objetivo del estudio fue Establecer un Cuadro de mando Integral para la gestión de la empresa, la cual se sustenta en la solicitud de la Gerencia General.

La metodología que adoptó fue de tipo básica o investigación teórica se caracteriza por ampliar y profundizar estas teorías. La población estuvo conformada por todos los colaboradores de la empresa Marvisur de Lima, asciende a 130. La técnica de recolección de datos utilizado fue una encuesta, para conocer las opiniones individuales contenidas en la muestra.

A las conclusiones que arribó fueron, las habilidades gerenciales se relacionan probabilísticamente de manera significativa (p-valor < 0.05), positiva y moderada (Rho = 0.508) con la toma de decisiones de los colaboradores de la empresa de transporte Marvisur de Lima en el año 2021; con lo cual la hipótesis general queda demostrada.

f) Hancco G. *et al*. (2024), en la Universidad Nacional del Altiplano Puno- Perú, presentaron el artículo titulado: *"Impacto de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la administración pública",* con el propósito de determinar la relación e impacto de las habilidades gerenciales y sus dimensiones en la toma de decisiones en la administración pública peruana, específicamente en la Municipalidad Provincial de Puno.

La metodología utilizada en el estudio fue de naturaleza cuantitativa, utilizando análisis estadístico y técnicas de correlación. Se aplicaron cuestionarios estructurados a los servidores públicos, incluyendo dimensiones de habilidades gerenciales y toma de decisiones.

La población de estudio fueron los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno, con un enfoque en profesionales en cargos administrativos que participan en procesos de toma de decisiones.

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos mediante encuestas, análisis estadístico con el paquete SPSS versión 26.0, empleando estadísticos de relación como el Rho de Spearman y pruebas de hipótesis para determinar la significancia de las relaciones.

Las conclusiones que arribaron fueron: Las habilidades gerenciales, particularmente en dimensiones como motivación, habilidades analíticas, interpersonales y emocionales, tienen una relación significativa con la toma de decisiones. Mejorar estas habilidades contribuye a un desempeño más competente en la gestión pública, reforzando la importancia de la capacitación y desarrollo profesional en estos aspectos.

2.2 Bases legales

Las bases legales que le dan legalidad y soporte a este estudio son los siguientes:

- Artículo 195; de la Constitución política del Perú.- "Los gobiernos fortalecen el económico local y la previsión de los servicios públicos".
- Ley 27972; "Ley Orgánica de Municipalidades".
- Ley 28024; "Ley de transparencia en la gestión pública".
- Ley 24241; "Ley de puestos y ascensos en la administración pública, se otorgan mediante concurso público basado en méritos".
- Ley 26488; "Ley de bases de la carrera admirativa y remuneraciones en el sector público".
- Ley 27444; "Ley del Procedimiento Administrativo General".
- Ley 27556; "Ley de Registro de Organizaciones Sindicales de Servidores Públicos".
- Ley 27588; "Prohibiciones e incompatibilidades de funcionarios y servidores públicos".
- Ley 27815; "Ley del Código de Ética de la Función Pública".
- Ley Nª 29783; "Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo".
- Ley Nª 29245; "Ley que regula los servicios de tercerización".

- D.S. Nº 003-97-TR TUO; “Ley de Productividad y Competitividad Laboral”.
- D. L. 1017; “Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Contrataciones del Estado”.
- D.S. Nº 016-2010- TR; “Reglamento de la Ley Nº 29352”.
- D.S. Nº 039-91-TR; “Establecimiento del Reglamento Interno Trabajo”.
- D. L. Nº 688; “Ley de Consolidación de Beneficios Sociales”.
- D.S Nº 008-2002- TR; “Reglamento del TUO de la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo”.
- D.S. Nº 005-2012- TR; “Reglamento de la Ley Nº 29783”.
- Decreto Legislativo Nº 1412; “Ley del Gobierno electrónico”.

El marco normativo constituye la base jurídica que sustenta los principios rectores vinculados a los elementos esenciales de la presente investigación sobre la eficacia gubernamental. Entre dichos principios se destacan el respeto irrestricto a los derechos laborales, la promoción de la transparencia en la gestión pública, la participación activa de la ciudadanía en los asuntos públicos y la mejora continua de los procesos administrativos gubernamentales.

En este contexto, el análisis del desarrollo de competencias gerenciales y de la toma de decisiones informadas en el ámbito de la administración local requiere incorporar como pilares fundamentales la transparencia, la ética y el fortalecimiento del compromiso ciudadano. Estos componentes no solo favorecen una gestión pública más justa y responsable, sino que también resultan determinantes para consolidar la confianza ciudadana en las instituciones estatales y para elevar la calidad del desempeño institucional en función del interés colectivo.

2.3 Marco filosófico

2.3.1 Marco epistemológico

Este estudio adopta un enfoque epistemológico de corte positivista para el análisis de las competencias gerenciales y los roles en la toma de decisiones, con el propósito de promover una gobernabilidad efectiva en los gobiernos locales. Desde esta perspectiva, se asume la existencia de una realidad objetiva y cuantificable, susceptible de ser examinada mediante procedimientos metódicos y sistemáticos. La base epistemológica se fundamenta en la premisa de que el conocimiento puede ser adquirido a través de la aplicación rigurosa de técnicas cuantitativas y de la observación empírica.

En tal sentido, se emplearán encuestas estructuradas y métodos de análisis estadístico para la recolección y tratamiento de datos numéricos vinculados a las capacidades gerenciales y a los procesos de toma de decisiones en el ámbito de los gobiernos locales, abarcando específicamente a la población perteneciente a los cinco distritos de la provincia objeto de estudio (Franklin y Krieger, 2011).

Con el objetivo de identificar relaciones cuantitativas entre las variables analizadas y su incidencia en una gobernabilidad local eficaz, los datos obtenidos fueron interpretados mediante análisis estadísticos y la identificación de patrones de correlación. Este marco epistemológico persigue alcanzar una comprensión objetiva y sustentada en evidencias empíricas sobre la manera en que el juicio gerencial y las acciones administrativas influyen en la eficacia del gobierno local.

Cabe señalar que el modelo de decisiones desarrollado por Simón (2009), sustenta en una epistemología de carácter empirista, al centrarse en el comportamiento observable como base del análisis. Esta perspectiva ha sido consistente a lo largo de su desarrollo teórico. En efecto, su propuesta sobre el comportamiento administrativo, inicialmente

concebida desde la Ciencia Política, constituye un modelo de racionalidad limitada, aplicable a diversas organizaciones públicas y que encuentra manifestación concreta en la estructura organizacional de los gobiernos municipales (Simon, 2009).

En síntesis, el enfoque positivista, sustentado en el uso de metodologías cuantitativas y análisis estadístico, junto con el modelo de toma de decisiones propuesto por Herbert Simon, basado en el comportamiento observado, constituyen las principales perspectivas teóricas consideradas por los autores para el estudio de las capacidades gerenciales y los procesos decisorios en el ámbito de la gobernanza local. Una propuesta integradora consistiría en articular ambos enfoques, combinando el análisis del comportamiento observable con la recolección sistemática de datos cuantitativos sobre las competencias y decisiones gerenciales. Esta estrategia permitiría una comprensión más holística y profunda de las dinámicas que configuran una gobernanza pública efectiva.

El presente estudio se fundamenta rigurosamente en un enfoque epistemológico de carácter positivista, considerado el más pertinente para responder a las preguntas de investigación formuladas: ¿Qué constituye conocimiento válido? ¿Cómo puede conocerse la realidad? ¿Cuál es la relación entre el investigador y el objeto investigado? Desde la perspectiva positivista, se sostiene la existencia de una realidad objetiva, externa al observador, que puede ser medida y analizada de manera sistemática mediante herramientas científicas.

De acuerdo con esta visión, el conocimiento válido se genera y perfecciona a través de procesos investigativos rigurosos, tanto en el ámbito de la ciencia básica como en el de la aplicada, integrando asimismo el conocimiento técnico y la experiencia empírica, tal como lo sostienen Franklin y Krieger (2011). En este marco, se asume que es posible obtener información precisa y confiable sobre las capacidades gerenciales y los roles en la

toma de decisiones en los gobiernos locales mediante la aplicación meticulosa de técnicas cuantitativas y observaciones empíricas.

La elección de un enfoque cuantitativo resulta coherente con esta concepción epistemológica. Para examinar las competencias gerenciales y los procedimientos de toma de decisiones en los gobiernos locales de los cinco distritos de la provincia de Paucartambo, se emplearon encuestas estructuradas y análisis estadísticos con el fin de recopilar y procesar datos numéricos. Esta metodología permitió identificar relaciones cuantitativas entre las variables analizadas y su incidencia en la eficacia de la gobernabilidad local. La interpretación de los datos se llevó a cabo mediante técnicas estadísticas y el reconocimiento de patrones de correlación, orientándose a proporcionar una comprensión empírica, objetiva y basada en evidencia sobre la influencia del juicio y las acciones gerenciales en la efectividad del gobierno local.

Asimismo, el marco teórico incorpora el modelo de toma de decisiones, el cual se sustenta en el análisis del comportamiento observado y se enmarca dentro de una clara orientación epistemológica empirista (Simón, 2009). Si bien dicho modelo de racionalidad fue concebido originalmente para explicar el comportamiento administrativo en el ámbito de la Ciencia Política, su aplicabilidad se extiende a diversas organizaciones públicas, incluidas las entidades municipales.

La coherencia entre la perspectiva epistemológica adoptada y la metodología utilizada se evidencia en la capacidad del enfoque positivista para cuantificar y validar empíricamente las observaciones sobre el comportamiento organizacional. En este sentido, una propuesta integradora que articule la recolección de datos cuantitativos relativos a las competencias y decisiones gerenciales con el análisis del comportamiento observable permitiría alcanzar una comprensión más exhaustiva y contextualizada de los procesos

decisorios. Esta convergencia metodológica contribuiría a generar un conocimiento más sólido y enriquecido sobre las dinámicas que configuran una gobernanza pública eficaz.

2.3.2 Marco ontológica

De acuerdo con Hartmann (1959), el propósito fundamental de la ontología radica en esclarecer la problemática del "ente" en todas sus dimensiones, estableciendo además que el "ente" debe ser considerado como un dato primario e ineludible. Esta premisa constituye uno de los pilares esenciales del pensamiento ontológico. En segundo lugar, la ontología se orienta a determinar con precisión las distintas formas de ser de lo material y lo ideal, así como la relación que existe entre ambas esferas.

Desde esta perspectiva, la ontología y la teoría del conocimiento comparten similitudes en cuanto a la naturaleza de su indagación, aunque difieren en las categorías que utilizan para dicha exploración. Ambas disciplinas se encuentran inmersas en procesos de definición conceptual, mediante los cuales construyen sus propias herramientas teóricas para acceder y comprender los elementos que constituyen su objeto de estudio. En este sentido, la ontología también se ocupa de las dinámicas de interacción entre los sujetos, lo que permite deducir que su naturaleza se centra en el estudio del ser, planteando interrogantes fundamentales como: ¿qué es la realidad?, ¿qué constituye su representación?, entre otras cuestiones esenciales que permiten delimitar su campo de acción.

Sobre este aspecto, Marina Contreras (2011) sostiene que, dentro del enfoque postpositivista, la ontología se concibe como un ejercicio analítico riguroso, cuyo entendimiento resulta complejo y siempre susceptible de revisión crítica. De esta manera, cualquier afirmación ontológica debe someterse a un análisis reflexivo que posibilite una comprensión más precisa y cercana a la realidad, la cual se busca representar con el mayor grado de fidelidad posible.

En consecuencia, el marco ontológico que orienta el presente estudio se inscribe en una perspectiva racionalista, que concibe la realidad social como un sistema ordenado y objetivo, compuesto por estructuras y procesos que pueden ser comprendidos y explicados a través de la razón y el análisis empírico. Desde esta óptica, se asume que las habilidades gerenciales y los procesos de toma de decisiones no son meras construcciones subjetivas, sino factores cuantificables cuya eficacia puede ser medida y optimizada. Por lo tanto, se busca identificar principios universales que permitan establecer relaciones causales entre el desarrollo de estas habilidades y la efectividad de la gobernanza, sin depender de interpretaciones individuales, sino de datos y evidencia objetiva.

2.4 Bases teóricas

En esta premisa se detallan los cimientos teóricos que fundamentan el contenido del trabajo de investigación, las cuales se desarrollan a continuación:

2.4.1 Habilidades gerenciales

La presente investigación, orientada a analizar la relación entre las habilidades gerenciales y la efectividad de la gobernanza, se sustenta en un enfoque epistemológico postpositivista, complementado con una metodología cuantitativa. Este enfoque parte del reconocimiento de una realidad objetiva, cuya comprensión, sin embargo, es considerada probabilística y susceptible de interpretación crítica. El propósito principal consiste en cuantificar el grado de influencia que ejercen las habilidades gerenciales sobre la eficacia de la gobernanza en los gobiernos locales.

Desde el plano teórico, se retoman los planteamientos de Katz (1974) y Robbins (2010), quienes identifican como habilidades fundamentales para el ejercicio gerencial las habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Se prevé que los resultados obtenidos en esta investigación respalden la relevancia de dichas categorías en el desempeño de los

funcionarios públicos a nivel local. Del mismo modo, se estima que el postulado de Koontz *et al*. (2012), referido a la capacidad para diseñar soluciones eficaces, será validado, dada la necesidad imperante de enfrentar problemáticas complejas en el ámbito de la administración pública. Asimismo, se contempla la confirmación de la tipología de roles gerenciales propuesta por Mintzberg (1973), la cual clasifica las funciones del gerente en roles interpersonales, informativos y decisorios, todos ellos plenamente aplicables al contexto de los gobiernos locales por su naturaleza inherente a la gestión pública.

Bhardwaj (2015), Contents *et al*. (2022), Fe *et al*. (2019) y Tinggi *et al*. (2024), quienes sostienen que las habilidades gerenciales desempeñan un papel crucial en el fortalecimiento de principios como la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana. En este sentido, es razonable prever que una gestión más eficiente de los recursos y procesos, combinada con una toma de decisiones participativa, se correlacione directamente con una gobernanza local más efectiva.

La aseveración de Pedraza *et al*. (2023), respecto a que las habilidades gerenciales fortalecen la coordinación, la toma de decisiones y la capacidad de innovación en los gobiernos locales, encuentra sustento empírico en los hallazgos de esta investigación, lo que permite inferir que una gestión eficiente promueve mejoras sustantivas en el desempeño institucional. De igual manera, los planteamientos de Ruben (2020), relativos a la necesidad de competencias para el análisis de políticas, la gestión de crisis y la articulación de alianzas entre líderes gubernamentales, resultan pertinentes en el contexto de la administración pública local, caracterizado por su creciente complejidad. Asimismo, la coincidencia con las conclusiones de Jennifer *et al.* (2025), quienes destacan que habilidades como la flexibilidad, la toma de decisiones y las competencias interpersonales

inciden directamente en una administración transparente, responsable y orientada a la satisfacción ciudadana, es respaldada por los datos obtenidos en el presente estudio.

Aunque las tipologías generales de habilidades gerenciales gozan de amplio reconocimiento, el entorno intercultural de la provincia de Paucartambo introduce dimensiones contextuales que enriquecen y particularizan su aplicación. En este sentido, la relevancia de las habilidades humanas (Katz, 1974; Robbins, 2010) y de los roles interpersonales (Mintzberg, 1973) adquiere una profundidad distintiva. En dicha jurisdicción, estas habilidades trascienden la mera eficacia comunicativa, exigiendo una sensibilidad cultural aguda, el respeto por las prácticas tradicionales y la capacidad de generar consensos interculturales genuinos. La toma de decisiones tal como lo postulan Mintzberg (1973) y Bhardwaj (2004), además de requerir un enfoque participativo, demanda la incorporación activa de las perspectivas de diversas comunidades, reconociendo y valorando el saber ancestral, lo que matiza sustancialmente los modelos tradicionales de participación.

El estudio de la gobernanza en un contexto como el de Paucartambo exige, además, una profunda reflexión desde una perspectiva axiológica, dado que la gobernanza, las habilidades gerenciales y la toma de decisiones se encuentran intrínsecamente vinculadas a valores éticos y principios morales. En este marco, los aportes de Hellriegel y Slocum (2004) sobre la dimensión moral de la gestión, así como los de Bernardo *et al*. (2025) en relación con la ética y la legitimidad institucional, son reafirmados y contextualizados. En un entorno culturalmente diverso, la legitimidad no solo se sustenta en la legalidad formal, sino también en la equidad y la justicia en el trato con poblaciones históricamente excluidas. Finalmente, la identificación de deficiencias en la formación y capacitación de los funcionarios públicos como advierten Luciano y Alipio *et al*. (2023) resalta la

necesidad ética y estratégica de invertir en el desarrollo profesional, a fin de promover una gestión pública más íntegra y eficaz.

Los resultados obtenidos en esta investigación podrían contribuir a una revisión crítica de la aplicación de modelos de gobernanza que no incorporen explícitamente las complejidades asociadas a la interculturalidad. En este sentido, se plantea que una gobernanza eficaz debe estar culturalmente contextualizada y adecuadamente adaptada a las realidades locales. En la provincia de Paucartambo, caracterizada por la coexistencia de comunidades indígenas, campesinas y mestizas, la ética en el ejercicio gubernamental se manifiesta a través de la promoción de la equidad, la justicia, la inclusión y el respeto por la diversidad cultural.

Esta investigación asume el compromiso de reflejar dichos principios mediante una recolección de datos culturalmente sensible, que respete la autonomía de las comunidades participantes y garantice la confidencialidad de la información proporcionada. Asimismo, los hallazgos tienen implicaciones éticas directas para la praxis de la gobernanza, al identificar las habilidades gerenciales y los estilos de toma de decisiones que favorecen una gestión pública más transparente, responsable y participativa (Bhardwaj, 2015; Contents *et al*., 2022; Tinggi *et al*., 2024; Jennifer *et al*., 2025).

De este modo, se aporta a la construcción de un servicio público orientado a la promoción y garantía de los derechos y la dignidad de todas las poblaciones, con especial atención a aquellas que poseen identidades culturales específicas. En este marco, resulta pertinente integrar la Teoría de las Habilidades Gerenciales de Katz (1955), que plantea la necesidad de desarrollar tres dimensiones fundamentales: las habilidades técnicas, orientadas a la gestión operativa; las habilidades humanas, vinculadas a la interacción, comunicación y liderazgo; y las habilidades conceptuales, relacionadas con la visión estratégica y la capacidad de análisis. En contextos públicos recientes, esta teoría ha sido

adaptada para destacar que el desempeño institucional no depende únicamente del conocimiento especializado, sino también de la capacidad de los gestores para liderar con sensibilidad social, fomentar la participación ciudadana y articular decisiones en escenarios de alta complejidad. Bajo esta perspectiva, la propuesta de investigación cobra mayor sostenibilidad, ya que permite concebir la gobernanza no solo como un entramado técnico-administrativo, sino como un proceso que integra capacidades gerenciales con principios de equidad, legitimidad y justicia social. En última instancia, este estudio busca contribuir al fortalecimiento de una gobernanza que propicie el entendimiento intercultural y la cohesión social, asegurando que el desarrollo sostenible se traduzca en beneficios equitativos para todos los sectores de la sociedad.

2.4.2 Definición de habilidades gerenciales

Definir las habilidades gerenciales se ha tomado en cuenta varios autores que destacan las importancias de estas habilidades que los gerentes poseen.

Ferrer, Juliana; Clemenza (2006) destacan un tema muy interesante, mencionan que los gerentes están formados para resolver gran parte de los inconvenientes de las organizaciones, por ello es importante fortalecer las habilidades conceptuales, humanas y técnicas. Tomando en cuenta los roles de los gerentes, Robbins (2010) afirmó que los gerentes asumen diferentes roles como son: Interpersonales, son aquellos que involucran personas. Recopilar, recibir y transmitir información son parte de las responsabilidades informativas. La toma de decisiones y las elecciones también están involucradas en los puestos claves de la organización. Los directivos deben aprender una variedad de talentos, incluidas habilidades intelectuales, humanas y tecnológicas, para respaldar estas tres responsabilidades. La destreza técnica incluye el saber específico necesario para desarrollar tareas laborales. La capacidad de colaborar bien con otros es una habilidad

humana. De manera similar, los gerentes necesitan habilidades conceptuales para conceptualizar circunstancias complejas.

Del mismo modo Ricky *et al*. (2016) manifiesta que, se requieren de los directores y/o gerentes siete competencias fundamentales, entre ellas las técnicas, interpersonales, conceptuales y la destreza de diagnosticar, comunicar, resolver problemas y administrar el tiempo. La posibilidad de que los individuos, los grupos, los elementos y sistemas tengan éxito mejora cuando estos talentos se combinan efectivamente en comportamiento y acción con el desempeño eficiente de funciones y actividades de gestión fundamentales.

Del mismo modo, Loor Zavala (2021) manifiesta que las habilidades gerenciales es muy abordada en el contexto de las teorías y modelos de gestión gerencial, para responder a las exigencias del entorno empresarial actual, donde la productividad, competitividad y la calidad del trabajo exige una preparación de las organizaciones y sus líderes, sino se realiza ponen en riesgo su sostenibilidad a través del tiempo. Igualmente, García Payares *et al*. (2017) manifiesta que, las habilidades gerenciales necesitan de la estrategia, práctica, técnicas, herramientas y de características de personalidad para obtener resultados eficaces dentro de las organizaciones.

Respecto a lo manifestado por los autores, como Ferrer y Clemenza, Robbins, Rick, Zavala y García, resaltan la importancia de las habilidades gerenciales para el éxito organizacional; Ferrer y Clemenza destacan la necesidad de habilidades conceptuales, humanas y técnicas, mientras que Robbins identifica roles interpersonales, informativos y de toma de decisiones. Al mismo tiempo, Ricky menciona siete competencias fundamentales, incluyendo habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales, además de la capacidad de diagnosticar, comunicar, resolver problemas y gestionar el tiempo. No obstante Zavala subraya la importancia de las habilidades gerenciales para la productividad y competitividad en el entorno empresarial actual, mientras que García

enfatiza la necesidad de estrategia, práctica, herramientas y características de personalidad para el éxito en la gestión. Desde mi punto de vista, una combinación equilibrada de habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales, junto a una sólida estrategia y práctica, se puede lograr resultados eficaces y sostenibles en la gestión pública.

Figura 1

Habilidades fundamentales en los diferentes niveles gerenciales

Nota: Tomado como: Habilidades de los gerentes Robbins (2010).

Tabla 1

Definición de habilidades gerenciales

Fuente	Definiciones
Katz (1955)	"Son las capacidades necesarias para llevar a cabo las tareas y funciones de un administrador de manera efectiva" (p. 33).
Koontz *et al.* (2012)	"Koontz añadió un cuarto conjunto de habilidades (diseñar soluciones) a las tres categorías de habilidades de Robert L. Katz" (p. 50).
Chiavenato, I. (2007)	"El gerente debe la función que cumple, más no el producto en sí y ver qué falta en la organización; su función no debe ser suprimida en identificar únicamente los resultados en la empresa" (p. 120).
Robbins (2010)	"Los gerentes necesitan tres habilidades básicas: técnicas, humanas y conceptuales" (p. 215).
Ricky *et al.* (2016)	"Los gerentes deben poner en práctica las habilidades que desarrollaron en diversas situaciones de la vida, no obstante, no existe un acuerdo universal en cuanto al conjunto particular de estas habilidades" (p. 180).
García Payares *et al.* (2017)	"Según García *et al*. (2017), las destrezas gerenciales necesitan de una estrategia, la práctica, las herramientas, los atributos y las técnicas que cada uno posee, para generar resultados efectivos dentro de las organizaciones" (p. 8).

Nota. Elaboración propia en base a los autores citados.

En síntesis, los autores analizados coinciden en conceptualizar las habilidades gerenciales como un conjunto de competencias fundamentales que permiten a los individuos desempeñar tareas y funciones organizacionales con eficacia y eficiencia. Estas habilidades abarcan la capacidad para generar soluciones innovadoras a problemas complejos, mantener el enfoque en los objetivos estratégicos de la organización y responder de manera flexible a entornos cambiantes. Asimismo, comprenden el desarrollo y la aplicación articulada de habilidades técnicas (relacionadas con el dominio de procedimientos y herramientas específicas), habilidades humanas (vinculadas a la comunicación, liderazgo y manejo de relaciones interpersonales) y habilidades conceptuales (asociadas con el pensamiento abstracto, la visión sistémica y la toma de decisiones estratégicas).

Estas capacidades no solo deben ser adquiridas, sino también aplicadas de manera contextualizada, lo cual exige que el gerente sea capaz de adaptar sus conocimientos y destrezas a distintas situaciones organizacionales, sociales y culturales. En este sentido, el ejercicio gerencial se convierte en una práctica dinámica que integra elementos teóricos, metodológicos y empíricos, permitiendo al responsable de la gestión utilizar una combinación adecuada de estrategias, enfoques prácticos y herramientas operativas orientadas a la obtención de resultados sostenibles y efectivos.

Desde esta perspectiva, las habilidades gerenciales no son estáticas ni universales, sino que requieren un desarrollo continuo y una capacidad de aprendizaje permanente, en tanto se configuran como elementos clave para la mejora del desempeño institucional y la generación de valor público en contextos organizacionales diversos.

2.4.3 Dimensiones de habilidades gerenciales

En su estudio sobre las habilidades gerenciales, Robbins (2010) retoma los aportes de Robert L. Katz, cuya propuesta constituye un enfoque relevante para la comprensión de las competencias necesarias en la gestión. El autor subraya que los directivos de alto nivel deben contar con tres capacidades esenciales: habilidades técnicas, humanas y conceptuales.

2.4.3.1 Habilidades técnicas. Katz (1974) sostiene que la habilidad técnica se refiere al conocimiento y la destreza necesarios para ejecutar una actividad específica, especialmente aquellas que implican el dominio de procesos, métodos, procedimientos o técnicas. Este tipo de competencia se ejemplifica con claridad en profesiones como la cirugía, la contabilidad, la ingeniería o la interpretación musical, donde se hace evidente la pericia técnica del profesional. En este sentido, la habilidad técnica puede definirse como la combinación entre conocimiento especializado, capacidad analítica dentro de un campo determinado y familiaridad con las herramientas y métodos propios de una disciplina específica.

Por su parte, Sánchez (2019) argumenta que las habilidades técnicas constituyen la aptitud para aplicar estrategias y utilizar información pertinente en los procesos laborales. Estas habilidades se vinculan, en efecto, con el manejo de recursos físicos o materiales concretos. Según el autor, la interacción con objetos y figuras no representa una dificultad significativa, ya que estos no ofrecen resistencia ni cuestionan las decisiones adoptadas (p. 18).

Del mismo modo Robbins (2010) afirma que las habilidades técnicas comprenden los conocimientos y capacidades especializadas directamente relacionados con el trabajo, necesarios para ejecutar tareas con competencia. En el caso de los gerentes estratégicos quienes supervisan a personal con funciones técnicas orientadas a la producción o atención al cliente estas habilidades pueden adquirir especial relevancia. A menudo, los trabajadores con destacadas capacidades técnicas son promovidos a cargos de supervisión o gerencia

operativa. En línea con esta perspectiva, García Payares *et al*. (2017) coinciden en que dichas competencias resultan esenciales para el desempeño eficaz de los gerentes, pues les permiten cumplir con las tareas asignadas conforme a los requerimientos del área.

Whetten y Cameron (2011), por su parte, plantean que las habilidades técnicas también denominadas pericia provienen tanto de la formación académica como del aprendizaje autodidacta y de la experiencia. Estas capacidades constituyen un criterio fundamental para la selección y evaluación de personal, en tanto conforman la base aceptada para valorar el nivel de competencia profesional.

En la misma línea Ricky *et al*. (2016) destacan que los conocimientos técnicos son indispensables para llevar a cabo funciones que requieren especialización. En particular, los gerentes de primera línea quienes frecuentemente instruyen al personal y responden consultas técnicas, deben poseer estas habilidades, ya que su eficacia como administradores depende en gran medida de su capacidad para ejecutar las tareas que supervisan.

A partir del análisis comparativo de las posturas expuestas, se puede concluir que Katz (1974) concibe las habilidades técnicas como conocimientos y competencias aplicables a una actividad específica; Sánchez (2019), como la capacidad para aplicar estrategias y utilizar información en procesos laborales; mientras que Robbins (2010) y García *et al*. (2017) coinciden en resaltar su carácter fundamental en el desempeño de los directivos. Por su parte, Whetten y Cameron (2011) enfatizan el papel de la experiencia y la formación en el desarrollo de estas competencias, las cuales son decisivas en los procesos de contratación y evaluación. Finalmente, Ricky *et al*. (2016) subrayan su importancia para los gerentes operativos. En conjunto, estas definiciones permiten comprender la relevancia de las habilidades técnicas en contextos organizacionales, por lo

que resulta pertinente integrarlas para una comprensión más profunda de su influencia en la eficiencia laboral y en la gestión efectiva.

2.4.3.2 Habilidades Humanas. Katz (1974) sostiene que las habilidades humanas aluden a la capacidad del gerente para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo dentro del grupo que lidera. A diferencia de las habilidades técnicas orientadas principalmente al manejo de objetos o procesos físicos, las habilidades humanas se centran en la interacción interpersonal. Esta competencia se manifiesta, por ejemplo, en la forma en que un individuo interpreta las percepciones de sus superiores, colegas y subordinados, así como en la manera en que actúa en consecuencia.

En la misma línea, Robbins (2010) enfatiza que las habilidades humanas son esenciales, ya que implican la capacidad de interactuar de manera efectiva con otras personas, tanto en contextos individuales como grupales. Dado que todo gerente se encuentra a cargo de un equipo de trabajo, estas aptitudes resultan fundamentales en casi todas las etapas del proceso administrativo. Según el autor, los directivos eficaces dominan formas adecuadas de comunicación, ejercen liderazgo, transmiten entusiasmo y generan credibilidad, lo cual les permite potenciar el rendimiento de sus colaboradores.

Por su parte, García Payares *et al*. (2017) subrayan la relevancia de estas competencias, entendidas como la capacidad de persuadir, motivar y guiar a otras personas —independientemente de su edad, género o condición— con el fin de alcanzar los objetivos institucionales. Estas destrezas se consideran indispensables para el ejercicio del liderazgo en contextos organizacionales diversos.

Asimismo, Whetten y Cameron (2011) argumentan que las habilidades humanas surgen a partir de interacciones auténticas y eficaces entre las personas. Según los autores, a medida que un individuo asciende en la jerarquía organizacional, las habilidades técnicas

tienden a perder protagonismo, mientras que las competencias interpersonales adquieren mayor relevancia para el éxito en la gestión.

A partir del análisis conjunto de estos enfoques, se evidencia que Katz (1974) destaca la importancia de la habilidad del gerente para promover el trabajo colaborativo, en contraste con el carácter instrumental de las habilidades técnicas. Robbins (2010) refuerza esta idea al señalar que las competencias humanas son determinantes para el desempeño efectivo en la dirección de personas. García *et al*. (2017) coinciden en la necesidad de desarrollar estas capacidades para motivar y liderar eficazmente, mientras que Whetten y Cameron (2011) insisten en su creciente importancia a medida que se asumen cargos de mayor responsabilidad.

En función de lo expuesto, se considera fundamental profundizar en el estudio de la evolución y el desarrollo de las habilidades humanas, en tanto constituyen un pilar esencial para la gestión de equipos y la consecución de metas organizacionales. Por ello, resulta indispensable implementar estrategias formativas orientadas a fortalecer cualidades como la empatía, la comunicación efectiva, la capacidad de motivar y el liderazgo, a fin de consolidar una gestión eficiente en todos los niveles jerárquicos de la organización.

2.4.3.3 Habilidades conceptuales. Katz (1974) define la habilidad conceptual como la capacidad de comprender la organización en su totalidad, reconociendo la interdependencia entre sus distintas funciones y evaluando el impacto que estas tienen en el desempeño global. Esta competencia también implica la aptitud para identificar la relación que la organización mantiene con su entorno externo, incluyendo el sector económico en el que opera, la comunidad local, así como los actores políticos, sociales y financieros a nivel nacional.

Un gerente que posee esta habilidad es capaz de interpretar dichas interrelaciones y actuar estratégicamente para promover el bienestar organizacional, identificando los

elementos clave que configuran cualquier contexto en el que opera la entidad. En esta misma línea, Koontz *et al*. (2012) resaltan la importancia de las habilidades conceptuales, particularmente en los niveles jerárquicos superiores, donde su dominio es esencial, a diferencia de las habilidades técnicas, cuya relevancia tiende a disminuir. No obstante, en organizaciones de menor tamaño, donde los directivos suelen asumir múltiples funciones, la experiencia técnica continúa siendo un recurso fundamental.

Las habilidades conceptuales permiten a los directivos analizar situaciones complejas y proponer soluciones integrales, articulando las diferentes áreas de la organización bajo una visión global. Según Robbins (2010), estas competencias resultan determinantes para aquellos líderes que buscan un alto rendimiento, ya que posibilitan una comprensión sistémica e integrada del funcionamiento organizacional.

En concordancia con esta perspectiva, García Payares *et al*. (2017) afirman que dichas habilidades son esenciales para el pensamiento estratégico y la planificación a largo plazo, pues facilitan una visión integral de la empresa como un sistema interconectado, en el que cada componente cumple un papel específico para el logro de los objetivos comunes.

Asimismo, Ricky *et al*. (2016) sostienen que la capacidad de conceptualizar ideas constituye un requisito fundamental para el desarrollo de competencias conceptuales. En este sentido, el gerente debe poseer una visión amplia de las operaciones internas y del entorno externo, así como una comprensión holística de la interacción entre los distintos elementos organizacionales. Estas competencias favorecen la toma de decisiones estratégicas con impacto transversal, y abarcan dimensiones clave como el pensamiento crítico, la innovación, la creatividad y la gestión del cambio.

Tabla 2

Síntesis de las dimensiones de habilidades gerenciales

Autores	Dimensiones					
Katz, R. L. (1974)	Habilidades técnicas	Habilidades humanas	Habilidades conceptuales			
Mintzberg (1990)	Roles interpersonales	Roles de Información	Roles de Decisión			
Madriga, R., Sánchez, J. M., y Torres, J. M. (2009)	Habilidades técnicas	Habilidades interpersonales	Habilidades conceptuales	Habilidades sociales		
Koontz, H., Weihrich, H., y O'donnell, H. (2012)	Habilidades técnicas	Habilidades humanas	Habilidades conceptuales	Habilidades de diseño		
Ricky *et al*. (2016)	Habilidades técnicas	Habilidades interpersonales	Habilidades conceptuales	Habilidades para diagnosticar	Habilidades para la comunicación	Habilidades para tomar decisiones

Nota. Elaboración propia en base a los autores citados.

Respecto al desarrollo de habilidades conceptuales en el ámbito de la gestión, Katz (1974) enfatiza que los directivos deben ser capaces de percibir la organización como un sistema integral, comprendiendo la interdependencia entre sus diversas funciones y su vínculo con el entorno externo. En esa misma línea, Koontz *et al*. (2012) consideran que estas habilidades resultan especialmente relevantes en los niveles superiores de la jerarquía organizacional, particularmente en empresas de gran escala. Por su parte, Robbins (2010) sostiene que los directivos utilizan estas competencias para desarrollar un pensamiento estratégico y una visión sistémica que les permita entender a la organización como un todo articulado.

Asimismo, García Payares *et al*. (2017) y Ricky *et al*. (2016) coinciden en que estas capacidades son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas con repercusiones a nivel organizacional. En función de ello, se plantea la necesidad de fortalecer las habilidades conceptuales en los programas de formación gerencial, priorizando el desarrollo del pensamiento estratégico y de una visión holística como elementos determinantes para una gestión eficaz y orientada a resultados.

2.4.4 Teorías de habilidades gerenciales

2.4.4.1 Teoría de habilidades gerenciales. Katz (1974) identificó tres habilidades gerenciales diferentes que deberían tener los buenos líderes, que son las habilidades técnicas, que consta de competencias en la tarea y conocimiento de la industria. Habilidades humanas para comunicarse con otros de manera eficiente y las habilidades conceptuales para comprender problemas difíciles y decidir estratégicamente. Para enriquecer aún más, (Koontz *et al*., 2012) añadió un cuarto conjunto de habilidades (diseñar soluciones) a las tres categorías de habilidades de Robert L. Katz. Además, analiza el valor relativo de estos talentos en varios niveles organizacionales. Afirma que, si bien las competencias humanas son necesarias en los encuentros habituales con los empleados, las capacidades conceptuales y la forma prácticamente no son cruciales para esto. Para los supervisores, las destrezas tecnológicas son de suma importancia.

Asimismo, Robbins (2010) señala que, los directivos requieren 3 habilidades necesaria para poder gerenciar: humanas, conceptuales y técnicas. Las destrezas técnicas son saberes especializados que utilizan los gerentes de primera línea. Las capacidades humanas, son importantes para interrelacionarse con otras personas, de manera grupal e individual. Por último, las competencias conceptuales son relevantes para analizar y producir conceptos en contextos complejos. Asimismo, Hellriegel y Slocum (2004) destacan la parte moral en el comportamiento de los gerentes.

Los directivos que carecen de normas morales trabajan para un gobierno poco ético. Sin tener en cuenta ningún otro factor, estos gerentes se dedican a maximizar las oportunidades para obtener beneficios para ellos mismos o para la organización.

Por otro lado Mintzberg (1973) señala que, existen diez responsabilidades gerenciales en total y se dividen en tres categorías: interpersonales, informativas y

decisorias. En los trabajos interpersonales, el gerente representa a la empresa, establece el tono y el entorno (como líder) y supervisa las relaciones con el mundo exterior (como enlace). En los trabajos informativos, el directivo recopila datos para comprender la empresa y su entorno (Monitor), difunde datos tanto dentro como fuera de la empresa (Decisor) y habla en nombre de la empresa (Portavoz). Los gerentes que desempeñan responsabilidades de toma de decisiones identifican oportunidades, abordan problemas, actúan como empresarios o manejan disturbios en tiempos de crisis.

Los autores destacan la importancia de las habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales como lo afirman Robbins (2010), Koontz *et al*. (2012) y Katz (1974). Katz enumeran estas tres competencias como esenciales para los líderes, sin embargo Koontz *et al*. (2012) Manifiesta que se debe Incluir como competencia extra la capacidad de formulación de soluciones. También enfatiza la importancia que tienen las habilidades de TI para los gerentes. Por otro lado, Hellriegel y Slocum (2004), mencionan que las personas que carecen de estándares morales pueden participar en una gestión poco ética, lo que subraya la importancia de la ética en el comportamiento directivo. Por el contrario, Mintzberg (1973) describe diez deberes directivos que se dividen en tres grupos, destacando la función del directivo como agente de la organización, fuente y distribuidor de información y tomador de decisiones. En mi opinión, esta estrategia integral enfatiza la posición gerencial y la adquisición de una variedad de habilidades, incluida la ética, para una gestión eficiente en cualquier tipo de entorno organizacional.

2.4.4.2 Teoría organizacional. Según Franklin y Krieger (2011), el modelo organizacional se ha desarrollado en respuesta a las obligaciones impuestas a los supervisores y miembros del equipo, lo que requiere el estudio de las condiciones del contrato psicológico que se desarrolla entre individuos y empresas, así como la idea de

cómo involucrar y motivar al personal. Esas personas en ellos. Cuando se estaban dando las etapas iniciales de la industrialización y se fundaban grandes empresas a nivel mundial, al finalizar el siglo XIX y a inicios del XX, se desarrollaron por primera vez estas teorías administrativas. La cuestión principal que Fayol busca abordar con su teoría es la efectividad de la organización, mientras que la teoría de Taylor busca abordar la cuestión de la productividad identificando qué es un día de trabajo justo y una mejor manera de hacer el trabajo (R. Cadena, 2017).

A partir de las ideas proporcionadas por los autores, propongo una investigación exhaustiva sobre la evolución de los modelos organizacionales desde las primeras fases de la industrialización hasta la actualidad, considerando las responsabilidades de los gerentes y empleados, así como el contrato psicológico que existe entre las personas y las empresas. (Franklin y Krieger, 2011). El objetivo de este estudio temático es encontrar las mejores prácticas que puedan implementarse para mejorar la productividad y la eficacia en las empresas modernas mediante una combinación de análisis históricos y estudios de casos.

2.4.4.3 Teoría de liderazgo. Según Robbins (2010), el modelo de liderazgo se ha generalizado entre los expertos en desarrollo gerencial. Asimismo, el liderazgo situacional, que prioriza el adiestramiento de los colaboradores, es uno de esos paradigmas. Necesitamos dejar claras dos cuestiones antes de continuar: el propósito del énfasis de una teoría del liderazgo en los colabores. El enfoque en los seguidores en el liderazgo eficaz refleja el hecho de que los colaboradores rechazan o aceptan al mentor. Las actividades de los colaboradores determinan la eficacia del grupo, independientemente de lo que haga el jefe. Mayormente los modelos del liderazgo han ignorado o minimizado este componente crucial. La preparación es el grado en que una persona tiene las habilidades y la motivación necesarias para completar una determinada

tarea. Asimismo, Cadena (2017) asevera que el liderazgo acabaría siendo visto como un don. Para poder comunicar a sus seguidores o a su equipo una forma de percibir un problema o un enfoque, un líder debe ser capaz de reunir algunos de sus rasgos más importantes. Más sutilmente, utilizando los desafíos como trampolines para nuevas oportunidades.

Ciertamente como indican los autores, si bien algunas personas creen que el liderazgo es un don, los buenos líderes deben poder comunicarse y adaptarse a las circunstancias cambiantes. Enfatiza la noción de ver los obstáculos como oportunidades para el desarrollo personal.

2.4.4.4 Teoría de los dos factores. Según la teoría de los dos factores de motivación de Frederick Herzberg (1959) desarrolló con los colaboradores, pidiéndoles que recuerden situaciones en que habían experimentado alegría e inspiración, así como ocasiones cuando se habían sentido sin motivación e insatisfechos. Concluye que una serie de elementos ligados a la satisfacción y la insatisfacción eran diferentes; vale decir, que la persona mencionaba que le provocaba estar satisfecho o insatisfecho. Este modelo propone que el bienestar en el trabajo tiene 2 componentes. El directivo que motiva a los colaboradores a través de las condiciones de higiene, como el salario y las condiciones en el trabajo; para animarlos y crear alto grado de satisfacción, los gerentes también deben facilitar condiciones de responsabilidad (Ricky *et al*., 2016).

Definitivamente, la teoría de la motivación de dos factores de Erzberg (1959) hace una distinción entre los factores que aumentan la satisfacción laboral y los que hacen infeliz a las personas. Se basa en la noción de que, si bien elementos como el salario y las condiciones laborales son importantes para mantener contentos a los empleados, son insuficientes para fomentar la dedicación y el empuje. Para crear un alto nivel de

satisfacción de los empleados, los gerentes también deben apoyar las condiciones de responsabilidad. Esta estrategia enfatiza lo crucial que es abordar cuestiones tanto motivacionales como higiénicas para fomentar un ambiente de trabajo productivo. Este paradigma ofrece a los investigadores conocimientos importantes para aumentar la motivación y la satisfacción laboral.

2.4.4.5 Teoría de las expectativas. Según la teoría de expectativas, la inspiración está influenciada por la anticipación y la instrumentalidad, las cuales se basan en las siguientes cuatro premisas básicas: 1) el comportamiento de una persona está influenciada por cómo interactúan sus fortalezas y el entorno. 2) Dentro de las organizaciones, las personas deciden sobre su propio comportamiento. (3) Existen diferentes demandas, aspiraciones y objetivos. 4) Al final, los individuos seleccionan sus cursos de acción entre una variedad de posibilidades en un esfuerzo por obtener los resultados que desean (Ricky et al., 2016)**.**

Indudablemente, la teoría de las expectativas analiza cómo las personas deciden qué hacer y cómo inspirarse en el trabajo. Enfatiza la instrumentalidad y la anticipación al tiempo que subraya el impacto tanto del lugar de trabajo como de los niveles de habilidades individuales en el comportamiento de los empleados. Reconoce la diversidad de necesidades y objetivos, así como la capacidad de las personas para elegir cómo quieren comportarse dentro de las empresas. Destaca que las personas toman decisiones sobre qué hacer para obtener los resultados que desean.

2.4.4.6 Teoría CPM. Fue la primera teoría del liderazgo realmente situacional, desarrollada por Fred Fiedler. El acrónimo LPC significa “compañero de trabajo menos preferido”. Fiedler describió dos estilos de conducción: dirigido a ocupaciones y orientado a interacciones, y combina un enfoque de rasgos y comportamientos. La amplitud del estudio se amplió más allá del método conductual anterior, diciendo que los patrones de

comportamiento son indicativos de la personalidad de un gerente y que casi todos de estos personajes se pueden dividir en 2 orientaciones: enfocada a las relaciones y direccionada a las tareas. La escala “Coworker menos preferido”, un polémico cuestionario desarrollado por Fiedler, se utiliza para evaluar la forma de liderazgo de un guía.

Para darle uso a esta escala, se le exige a un líder detallar al colaborador de manera específica, es decir, el CMP, por medio de 16 niveles firmes en cada lado por un adjetivo favorable o desfavorable (Ricky *et al*., 2016)**.**

2.4.4.7 Teoría de la ruta meta. Esta teoría fue desarrollada por Martin Evans y Robert House. Sobre el particular, afirman que las funciones primarias de un líder son volver disponibles en el trabajo, recompensas deseadas o valoradas y aclarar a los colaboradores los tipos de comportamiento que guiaran al cumplimiento de esas metas y recompensas valoradas. En consecuencia, el líder debe esclarecer la dirección a los objetivos (Ricky *et al*., 2016).

2.4.4.8 Teoría de la madurez de valores. Madurez de valores, es una teoría que se centra en el campo de las decisiones con implicaciones éticos o morales. Esta teoría posee 3 etapas, cada uno contiene dos etapas secuenciales y cada nivel simboliza una etapa superior de maduración. Por otro lado Kohlberg, usa los términos preconvencionales, convencionales y posconvencionales para darle vida a estos 3 niveles. La primera lo denomina madurez, es el nivel dedicado al “yo”, basado en los deseos personales. El nivel secundario incluye los niveles 3 y 4. El juicio ético está basado en acatar y dar cumplimiento a las reglas y aspiraciones de la sociedad, esta etapa se le denomina “la ley y el orden”; puesto que trata del cumplimiento de las normas. En 3° puesto, se encuentra el nivel de principios, que integra los 2 niveles finales de maduración y simboliza la etapa más madura de reflexión moral y ético (Whetten y Cameron, 2011).

Estas fases indican los niveles de progresión de madurez dentro de la teoría de la madurez del valor, que se centra en decisiones que tienen ramificaciones morales o éticas. Estas etapas, que van desde un énfasis en el "yo" hasta el pensamiento moral y ético más desarrollado, son caracterizadas por Kohlberg utilizando terminología como preconvencional, convencional y posconvencional. Lo que se debe de ahondar más son funcionamiento de estas fases del desarrollo de valores en diversos contextos culturales y cómo afectan los juicios morales realizados en una variedad de dominios profesionales. Para fomentar un comportamiento moralmente recto, también sería crucial buscar formas de cultivar la madurez de valores en contextos institucionales y educativos.

2.5 Toma de decisiones

La presente investigación se centra en el análisis de la toma de decisiones como eje fundamental para una gobernanza efectiva en los gobiernos locales, constituyendo un ámbito estratégico para el fortalecimiento institucional y la legitimidad de las administraciones municipales. El marco teórico que sustenta este estudio integra diversas perspectivas que permiten abordar la complejidad inherente al proceso decisorio y su incidencia en la calidad de la gestión pública.

La toma de decisiones, por su propia naturaleza, es un acto profundamente humano. En este sentido, Rabouin (2008) señala que implica una interacción entre el juicio racional y los impulsos emocionales, demandando la identificación, evaluación y selección de alternativas, frecuentemente en contextos marcados por la incertidumbre y la escasez de información. La responsabilidad de las consecuencias derivadas de estas decisiones recae, en última instancia, sobre el directivo que las adopta.

Respecto a la tipología decisional, diversos autores como Ivancevich (2006), Gordon (2007) y Chiavenato (2009) distinguen entre decisiones programadas,

caracterizadas por su recurrencia y la existencia de reglas preestablecidas, y decisiones no programadas, que son esporádicas, complejas y exigen soluciones innovadoras. En el ámbito de los gobiernos locales, ambas categorías coexisten: desde la administración rutinaria de trámites hasta la atención de situaciones imprevistas o el diseño de políticas públicas orientadas al cambio.

Un componente esencial de la toma de decisiones en el sector público es la dimensión ética. Hellriegel y Slocum (2004) destacan que toda decisión incorpora juicios de valor y directrices éticas que deben orientarse conforme a principios de equidad y justicia. Por su parte, Chiavenato (2009) profundiza en las decisiones de carácter moral, subrayando la relevancia de la integridad del decisor, el nivel de desarrollo moral de los colaboradores y la claridad normativa existente en la organización. Complementariamente, Franklin y Krieger (2011) proponen un conjunto de pautas prácticas para una toma de decisiones éticas, las cuales incluyen la comprensión de los valores institucionales, la evaluación de las consecuencias, la búsqueda de consenso, la apertura a otras perspectivas, la aceptación de la diversidad y la actuación con rectitud e integridad.

Estos aportes resultan fundamentales para asegurar que las decisiones en el ámbito público no solo sean eficientes y oportunas, sino también legítimas desde el punto de vista ético y socialmente aceptable, contribuyendo así a una gobernanza más equitativa, transparente y orientada al bien común.

La toma de decisiones en los gobiernos locales está determinada por múltiples factores que inciden directamente en la calidad de la gestión pública. Janissek y Muniz (2020) identifican como elementos clave la gestión del conocimiento, el uso de inteligencia organizacional, el respaldo de la alta dirección y las características personales del gestor público. Cuando estas condiciones son propicias, se favorece la adopción de decisiones fundamentadas, transparentes y eficaces, lo cual contribuye a una

administración confiable y orientada a resultados. En cambio, la presencia de debilidades en estos aspectos puede derivar en decisiones inadecuadas, afectando la eficiencia institucional y minando la confianza ciudadana.

En esta misma línea, Ngah *et al*. (2025) profundizan en la complejidad del proceso decisorio, proponiendo un modelo que incorpora hasta trece factores interrelacionados, que abarcan desde intereses políticos y socioeconómicos hasta la calidad de la información y del conocimiento disponible, evidenciando así el carácter multifacético y dinámico de la toma de decisiones en el ámbito local.

No obstante, este proceso no está exento de barreras que dificultan su efectividad. Ohren (2007) señala una serie de obstáculos comunes en los gobiernos locales, tales como la ausencia de objetivos claros, deficiencias en la comunicación, conflictos interpersonales y una alta rotación de personal. A ello se suman problemas de coordinación, barreras políticas y personales, desconfianza institucional, polarización social, escasa participación ciudadana y limitaciones en la gestión del tiempo, todos los cuales representan desafíos sustantivos para el ejercicio de una toma de decisiones eficiente y coherente con el interés público.

La literatura especializada también resalta que la toma de decisiones constituye un pilar fundamental para el logro de una gobernanza efectiva. En este sentido, Pandeya (2016) y Rijal (2023) destacan la importancia de una participación ciudadana activa e inclusiva como principio orientador del proceso decisorio en los gobiernos locales. Este enfoque promueve la rendición de cuentas, fortalece la legitimidad institucional y optimiza la asignación de recursos, contribuyendo así al desarrollo local sostenible.

De igual forma, Fe *et al*. (2019) establecen una conexión directa entre decisiones acertadas y el fortalecimiento del liderazgo, la transparencia y la participación social, lo que favorece una gestión pública más efectiva y confiable. Complementariamente, Gomes

(2006) conceptualiza la decisión administrativa como el resultado de una compleja interacción entre diversos actores o *stakeholders*, en la que la responsabilidad y la rendición de cuentas son condiciones indispensables para garantizar decisiones coherentes, transparentes y alineadas con las expectativas de la comunidad.

En síntesis, en el contexto de la gobernanza local, la toma de decisiones no puede reducirse a un cálculo racional ideal, pues, como advierte Simon (1979), está sujeta a una racionalidad limitada condicionada por restricciones de información, tiempo y recursos; en este marco, las heurísticas propuestas por Gigerenzer (2008) facilitan simplificar la complejidad, aunque, como señala Kahneman (2011), también pueden generar sesgos que afecten la efectividad de las políticas públicas. Por ello, resulta imprescindible que el proceso decisorio se sustente en principios éticos, participativos y de sostenibilidad, capaces de enfrentar la incertidumbre y de orientar las acciones hacia el bienestar presente y futuro de la ciudadanía.

2.5.1 Definición de toma de decisiones

De acuerdo con Ivancevich (2006), el proceso de toma de decisiones consiste en evaluar múltiples alternativas con el propósito de seleccionar aquella que ofrezca la mejor calidad en términos de resultados. El logro de los objetivos organizacionales depende, en gran medida, de la eficacia con la que se lleva a cabo este proceso, cuya responsabilidad recae principalmente sobre el gerente. Uno de los elementos fundamentales para una toma de decisiones eficiente es la disponibilidad de información pertinente y suficiente.

En complemento, Robbins (2004) sostiene que, si bien la racionalidad constituye un componente esencial en la toma de decisiones, también deben considerarse las emociones, tales como la preocupación, el temor, la frustración, la felicidad y los celos, entre otras reacciones afectivas. Estas emociones influyen significativamente en el juicio

del decisor, de modo que las decisiones adoptadas bajo condiciones de estrés o alteración emocional pueden diferir sustancialmente de aquellas tomadas en estados de serenidad. Además, el autor destaca el papel de las expectativas como facilitadoras del proceso de integración de información en la resolución de problemas.

Robbins (2004) también describe las etapas del modelo racional de toma de decisiones, el cual incluye: (1) la identificación del problema; (2) el reconocimiento de los factores relevantes; (3) la jerarquización de dichos factores; (4) la generación de alternativas; (5) la evaluación de las opciones disponibles; y (6) la selección de la alternativa más adecuada.

Asimismo, Ivancevich (2006) enfatiza que el gerente debe asumir la responsabilidad por las consecuencias derivadas de las decisiones que adopta. En este sentido, las organizaciones tienden a considerar variables como el historial profesional, el estilo de vida y el entorno del directivo, dado que estos aspectos influyen en la toma de decisiones. Además, el autor subraya la importancia de la participación en este proceso, sugiriendo que las decisiones deben involucrar diversos actores organizacionales cuando sea posible.

Siguiendo la clasificación de Heber Simón (2009), Ivancevich (2006) distinguen dos tipos fundamentales de decisiones: las programadas y las no programadas. Las decisiones programadas se caracterizan por estar respaldadas por procedimientos estandarizados, diseñados para abordar problemas recurrentes y previamente identificados. En contraste, las decisiones no programadas responden a situaciones nuevas, específicas y complejas, que requieren un análisis más profundo y un enfoque adaptativo por parte del gestor.

Diversos autores han planteado la existencia de tres enfoques fundamentales en la toma de decisiones: el modelo racional, el modelo de racionalidad limitada y el modelo

intuitivo. El modelo racional parte del supuesto de que el decisor dispone de información completa, precisa y accesible, lo que le permite evaluar de manera objetiva todas las alternativas posibles. No obstante, en la práctica, los individuos tienden a operar bajo condiciones de racionalidad limitada, lo que los conduce a construir modelos simplificados que sólo consideran los aspectos más relevantes del problema, dejando de lado su complejidad total. En contraste, las decisiones intuitivas emergen de un proceso inconsciente basado en la experiencia acumulada, permitiendo respuestas rápidas ante situaciones complejas sin un análisis deliberado (Robbins, 2009).

En línea con esta perspectiva, Hellriegel y Slocum (2004) amplían la clasificación propuesta por Robbins incorporando el modelo político. Según estos autores, las organizaciones en el ámbito global se ven influenciadas por los sistemas políticos nacionales, los cuales suelen estar sustentados en principios hedonistas y en la concepción del poder como una manifestación legítima del derecho.

Por otro lado, resulta pertinente destacar las aportaciones de Rabouin (2008), cuya tipología será considerada en el presente estudio. Este autor identifica tres tipos de decisiones: decisiones básicas, que implican elecciones rutinarias y de bajo riesgo; decisiones complejas, que requieren análisis profundo y múltiples variables interrelacionadas; y decisiones bajo incertidumbre, caracterizadas por la falta de información suficiente y la dificultad de prever resultados.

Rabouin (2008) clasifica la toma de decisiones en tres niveles: básicas, complejas e inciertas. Dentro del nivel básico, el autor destaca las dimensiones individuales, las cuales se desarrollan en contextos de baja complejidad. En esta línea, Ponce (2010), sostiene que la toma de decisiones a nivel individual resulta relativamente sencilla en comparación con las decisiones colectivas que requieren una planificación estructurada. Por su parte, Vela

(2004) profundiza en la tipología de las decisiones al señalar que estas se califican como individuales cuando la responsabilidad recae exclusivamente en una persona.

Asimismo, Rabouin (2008) enfatiza la existencia de decisiones programables, las cuales se rigen por normas y procedimientos previamente establecidos. Estas decisiones, orientadas a situaciones estructuradas o rutinarias, permiten respuestas predecibles y sistemáticas. En concordancia, Franklin y Krieger (2011) afirman que las rutinas organizacionales responden a patrones predefinidos semejantes a ceremonias, rituales, costumbres o tradiciones, lo que reduce la ambigüedad en la respuesta de los individuos ante eventos recurrentes.

En lo que respecta a las decisiones de carácter complejo, Rabouin (2008) identifica las dimensiones gerenciales, vinculadas con los niveles más altos de dirección organizacional. Estas decisiones, de naturaleza estratégica, requieren análisis detallado, acompañamiento técnico y una base sólida para su implementación. De manera similar, Robbins y Coulter (2005) coinciden con Rabouin (2008), al señalar que la toma de decisiones gerenciales debe seguir un enfoque racional. Este enfoque implica que el directivo concentre su atención exclusivamente en el problema, identificando claramente las alternativas, considerando las restricciones de tiempo y evaluando cuidadosamente las opciones disponibles. Además, se resalta que la cultura organizacional debe promover la creatividad, la toma de riesgos y la orientación hacia resultados concretos y medibles. No obstante, en la práctica, muchas decisiones adoptadas por los directivos no alcanzan estos estándares ideales.

De igual manera, Rabouin (2008) destaca, dentro del nivel de decisiones complejas, la dimensión vinculada al contexto y la estabilidad, la cual hace referencia a aquellas decisiones orientadas a anticipar posibles escenarios futuros. Para ello, se requiere

disponer de información precisa, accesible y confiable, así como comprender las relaciones causales que subyacen a cada decisión.

En este marco, las decisiones adoptadas bajo condiciones de certidumbre permiten prever con exactitud los resultados derivados de cada alternativa. Es decir, existe una correlación directa entre las causas, las acciones ejecutadas y sus respectivas consecuencias (Amaya, 2010).

En consonancia con esta perspectiva, Masruhim (2016) complementa lo planteado por Amaya (2010), al señalar que la toma de decisiones bajo certidumbre se caracteriza porque los gerentes disponen de toda la información pertinente respecto a la situación, y las opciones disponibles son claras y bien definidas. En tales contextos, es factible anticipar y controlar tanto los eventos como los resultados, dado que tanto el problema como las soluciones se encuentran bajo dominio. En consecuencia, la labor del decisor se limita a seleccionar la alternativa que prometa el resultado más favorable.

Por otro lado, en relación con las decisiones tomadas en contextos de incertidumbre, Rabouin (2008) introduce otras dimensiones, como las denominadas "improbables", que se manifiestan en situaciones no previstas o en escenarios previamente identificados, aunque poco frecuentes. Asimismo, refiere una dimensión correspondiente a situaciones de baja probabilidad, caracterizadas por la disponibilidad limitada de información y escasa fiabilidad de los datos. En estos casos, la toma de decisiones se lleva a cabo en condiciones de riesgo, sin garantías de éxito, en un entorno marcado por la volatilidad y con información insuficiente. Como sostiene Chiavenato (2009), el responsable de la decisión intenta anticipar los efectos de su elección, aunque ello implique asumir un margen significativo de incertidumbre respecto a los resultados esperados.

Asimismo, Jairo (2015) destaca que, en contextos de toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre, resulta fundamental considerar elementos como la intuición, la experiencia, el juicio y el azar, ya que estos factores pueden contribuir significativamente a optimizar el proceso decisional, evitando que se base únicamente en conjeturas aleatorias. La *Tabla 3* presenta una síntesis de las distintas definiciones vinculadas al proceso de toma de decisiones.

Las definiciones aportadas por diversos autores sobre la toma de decisiones evidencian una amplia gama de enfoques, que abarcan desde dimensiones prácticas y colaborativas hasta aspectos éticos y cognitivos. Hellriegel y Slocum (2004) enfatizan la necesidad de incorporar principios éticos en el análisis, mientras que Simón (2009) y Robbins (2004) destacan la complejidad del proceso, subrayando el papel de la razón y la intuición. Por su parte, Ivancevich y Luthans (2006), junto con Chiavenato (2009), centran su atención en el análisis sistemático de la información y en la elección entre alternativas. En contraste, Vela (2004) y Espinoza (2005) ponen en relieve la naturaleza subjetiva y contextual que subyace en la toma de decisiones. A ello se suma la perspectiva de Franklin y Krieger (2011), quienes subrayan la importancia de la colaboración en este proceso. En conjunto, estas aproximaciones reflejan la complejidad inherente al acto de decidir, así como su papel crucial en una gestión organizacional eficaz.

El modelo de toma de decisiones adoptado en este estudio se estructura a partir de 13 factores que orientan a los concejales en su labor decisoria a nivel local. Dichos factores consideran diversas dimensiones, tales como los intereses del partido político, del consejo y personales, las expectativas de los contribuyentes, y la coherencia con las políticas de los gobiernos federal y estatal, además de su contribución a la planificación estratégica de la comunidad. Asimismo, se integran criterios vinculados a la imagen urbana, el impacto ambiental y los aspectos socioeconómicos, con el propósito de asegurar

una gestión responsable y sostenible. La disponibilidad de información, junto con la incorporación de nuevas ideas, resulta esencial para enriquecer el proceso decisional, permitiendo a los concejales ponderar adecuadamente los distintos intereses y criterios en juego, a fin de adoptar decisiones más objetivas, eficaces y alineadas con las demandas y expectativas ciudadanas.

Tabla 3

Resumen de la revisión bibliográfica sobre definición de toma de decisiones

Autor	Definiciones
Simón (2009)	"La toma de decisiones racional es un proceso complejo que implica la selección de métodos, fines, reglas e instrucciones, y valores, considerando variables cognitivas, pragmáticas y evaluativas, tanto en el ámbito social como artificial" (p. 231).
Robbins (2004)	"La toma de decisiones es una reacción a un problema que requiere el uso de la razón y la intuición para obtener un panorama completo y preciso" (167).
Hellriegel y Slocum (2004)	"Los individuos se enfrentan a conflictos éticos al momento de tomar decisiones. Se considera 5 puntos importantes que se pueden expresar al momento de tomar decisiones: La profundidad ética, principios y reglas, los que resultan perjudicados, favorables y por último las facultades." (p. 294).
Vela (2004)	"Tomar decisiones es un arte. Al momento de tomar decisiones, el decisor se puede ayudar de algunas técnicas más o menos científicas y de medios más o menos sofisticados" (p. 7).
Espinoza Castro (2005)	"Las decisiones se hacen basado en buenos o malos escenarios y a mediano plazo, y cada vez menos basados en las tendencias del pasado" (p. 88).
Ivancevich (2006)	"Una obligación principal del directivo es analizar y tomar de decisiones, y una de las categorías para decidir de manera correcta es la información" (p. 296).
Rabouin. (2008)	"Son aquellas elecciones que toma el gerente. Son indispensable; se investigará a profundidad, ayuda y análisis en cada etapa del proceso" (p. 258).
Robbins (2009)	"La ética personal debe ser una norma principal al momento de tomar decisiones en la organización. En efecto esto es ciertamente verdadera, puesto que dado la evaluación a la que están controlados los trabajos para que actúen éticamente y comunitariamente responsable" (p. 170).
Chiavenato (2009)	"Tomar decisiones consiste en un proceso de análisis y elección entre múltiples alternativas" (p. 67).
Robbins, S. P., y Coulter, M. (2010)	"Afirma que tomar decisiones es aprender a analizar la información y gestionar apoyo, a veces se debe tomar lo que está a nuestro alcance y aprender de lo vivido" (p. 171).
Franklin y Krieger (2011)	"Menciona que tomar decisiones es interactiva y el fin es un trabajo en equipo para que la organización marche de manera correcta" (p. 202).
Astuti *et al.* (2015)	"Una forma de abordar la toma de decisiones en el espacio de inseguridad es tratar todos los estados de la naturaleza como ciertamente posible y maximizar el rendimiento esperado"

Nota. Elaboración propia en base a los autores citados.

2.5.2 Dimensiones de toma de decisiones

Según Robbins (2010)**,** los gerentes tienen la responsabilidad de tomar decisiones orientadas al bienestar de las organizaciones, tanto del ámbito privado como del sector

público. Estas decisiones deben estar fundamentadas en los principios esenciales de la administración, los cuales comprenden las funciones de planificación, organización, dirección y control. En ese sentido, a continuación se describen las dimensiones propuestas por el autor, las cuales serán desarrolladas en los apartados siguientes:

2.5.2.1 Nivel de aspiración. Se sostiene que, en el proceso de toma de decisiones, los directivos tienden a actuar de manera racional. Para ello, deben aplicar procedimientos fundamentados en la lógica y la evidencia, con el propósito de maximizar el valor de sus decisiones, apoyándose en diversas herramientas y métodos que facilitan la formulación de juicios informados (Robbins, 2010). Con el transcurso del tiempo, los responsables de la gestión organizacional adquieren un conocimiento más profundo sobre los objetivos alcanzables y las metas que pueden plantearse. Este proceso no solo implica la acumulación de información relevante, sino también el desarrollo de estrategias orientadas al logro de metas y al fortalecimiento de la motivación del personal en la mayoría de las organizaciones. En este contexto, la alta dirección desempeña un papel determinante (Hellriegel y Slocum, 2004).

De manera complementaria, Simón introduce el concepto de un "mecanismo" interno denominado "niveles de aspiración". Desde su perspectiva, este proceso se inicia con una evaluación minuciosa del entorno inmediato, en la que se analiza tanto lo que se posee en el presente como lo que potencialmente podría lograrse, siempre que las condiciones y esfuerzos lo permitan. Esta evaluación no se limita al ámbito personal o introspectivo, sino que también incluye una dimensión comparativa con el entorno externo, observando lo que otros individuos o grupos han conseguido, particularmente aquellos cuya situación se percibe como similar o comparable.

Simón (2009) destaca que este mecanismo, sustentado en la introspección y la comparación social, resulta fundamental para la configuración de las aspiraciones y expectativas individuales. Al observar los logros de otros, las personas ajustan sus propias metas, lo cual puede traducirse en un estímulo para la mejora continua o, en algunos casos, en sentimientos de insatisfacción ante una brecha percibida entre su situación actual y la de terceros. Esta dinámica de comparación social permite redefinir objetivos, alinear expectativas con posibilidades reales y determinar qué resulta alcanzable en función de las circunstancias concretas.

Asimismo, el concepto de "niveles de aspiración" no solo alude al establecimiento de metas personales, sino que implica un proceso continuo de reevaluación del entorno, de los logros obtenidos y de las acciones emprendidas por otros. De esta manera, las aspiraciones se ajustan a las nuevas realidades, desafíos y oportunidades que emergen, convirtiéndose en un proceso dinámico que evoluciona conforme cambian tanto las condiciones internas como externas, contribuyendo así a la consolidación de los propósitos y deseos individuales.

2.5.2.2 Expectativa. Simón (2009) sostiene que este fenómeno puede manifestarse de dos maneras: en primer lugar, las organizaciones e instituciones permiten que cada integrante del grupo desarrolle expectativas confiables respecto al comportamiento de los demás miembros ante situaciones específicas; en segundo lugar, proporcionan estímulos generales y orientaciones que dirigen la atención, canalizando así la conducta de los participantes del equipo y ofreciéndoles metas intermedias que fomentan la acción. Estas expectativas estables constituyen una condición previa necesaria para la deliberación racional de las consecuencias de las acciones en un contexto social (p. 65).

Desde la perspectiva de Hellriegel y Slocum (2004), las personas seleccionan entre múltiples alternativas en función de la creencia de que una acción determinada producirá el resultado deseado. Es decir, los individuos tienden a actuar conforme a lo que consideran que les proporcionará recompensas, y evitan conductas que perciben como generadoras de consecuencias no deseadas.

Las concepciones sobre la formación de expectativas propuestas por Hellriegel y Slocum (2004), por un lado, y Simón (2009), por otro, representan enfoques complementarios aunque diferenciados en el análisis del comportamiento humano. Mientras los primeros se enfocan en el nivel individual, resaltando la manera en que las personas evalúan sus opciones en función de los resultados esperados, Simón adopta una perspectiva organizacional, destacando que las expectativas no solo derivan de la experiencia individual, sino que también se configuran a través de estructuras institucionales que generan condiciones estables de anticipación colectiva. En este marco, las organizaciones actúan como agentes modeladores, estableciendo estímulos y metas parciales que orientan el comportamiento de sus miembros.

Este contraste entre ambos enfoques pone de relieve la importancia de integrar tanto la dimensión individual como la organizacional para lograr una comprensión más integral del proceso de anticipación en contextos sociales. Mientras Hellriegel y Slocum ofrecen una explicación centrada en la evaluación subjetiva de consecuencias y recompensas, Simón introduce la noción de expectativas colectivas condicionadas por normas, reglas y estructuras institucionales. Esta visión ampliada permite identificar la interacción compleja entre factores internos y externos que influyen en la conducta de los individuos.

En consecuencia, resulta fundamental considerar de manera conjunta los elementos psicológicos que inciden en la toma de decisiones individuales y los factores organizacionales y sociales que estructuran las aspiraciones y orientaciones conductuales.

2.5.2.3 Atención. Simón (2009) plantea que el recurso más escaso y valioso en el proceso de toma de decisiones no es la información en sí misma, sino la atención. Desde esta perspectiva, los juicios y decisiones de los individuos se encuentran profundamente influenciados por el objeto de su atención, ya sea este elegido de manera consciente o captada de forma involuntaria. En este sentido, la atención se erige como un elemento determinante que orienta la capacidad de procesamiento de información y, en consecuencia, la calidad de las decisiones adoptadas. El autor sostiene que tanto las personas como las organizaciones pueden incrementar la eficacia de sus decisiones en la medida en que gestionen de manera más eficiente su atención, la cual actualmente se presenta como un recurso cognitivo limitado y frecuentemente mal administrado.

Con el fin de mejorar la calidad de las decisiones, Simón propone que los actores, ya sean individuales u organizacionales, lleven a cabo procesos de búsqueda más estructurados y dirigidos hacia dominios de conocimiento específicos, dentro de los márgenes de acceso a información y recursos disponibles. En lugar de dispersar esfuerzos intentando abarcar volúmenes excesivos de información, sugiere focalizar la atención en aquellos aspectos que resulten más pertinentes para el contexto decisional. Este enfoque estratégico implica una asignación más efectiva de la atención, concentrándose en los elementos críticos que inciden directamente en el campo de acción, lo que permite un uso más racional de la información y una reducción de la sobrecarga cognitiva.

Asimismo, Simón advierte que una atención mal dirigida puede conducir a decisiones deficientes, ya que los individuos tienden a dividir su atención entre múltiples

fuentes sin establecer prioridades claras. Por lo tanto, el reto consiste en desarrollar una atención más selectiva y orientada, que favorezca un proceso decisional más eficaz y permita enfrentar los problemas con un enfoque claro y pertinente. En síntesis, la capacidad de dirigir estratégicamente la atención se configura como un factor esencial para mejorar la toma de decisiones tanto en contextos individuales como organizacionales.

2.5.2.3 Conocimiento. El conocimiento no debe concebirse como un recurso ilimitado ni de acceso inmediato; por el contrario, representa un bien escaso y restringido. En un entorno caracterizado por una constante sobrecarga informativa, la clave no reside en la mera acumulación de datos, sino en la capacidad de organizar, estructurar y sistematizar el conocimiento de manera coherente. La habilidad para clasificar, categorizar y ordenar la información constituye un componente esencial de una comunicación eficaz. En este marco, los sistemas de consulta y los mecanismos de gestión del conocimiento desempeñan un rol estratégico, al facilitar el registro, almacenamiento y recuperación de datos relevantes que sustentan los procesos de toma de decisiones (Simón, 2009).

Los repositorios de información se configuran como instrumentos fundamentales en esta dinámica, en tanto permiten conservar el conocimiento de forma organizada y accesible. Al integrarse con sistemas avanzados de gestión de datos, posibilitan el acceso ágil y eficiente a la información en momentos críticos, cuando las decisiones deben adoptarse con rapidez y precisión. De este modo, un sistema de gestión de bases de datos no solo cumple la función de recolectar y almacenar información, sino que también habilita el acceso a contenidos específicos y pertinentes, optimizando la resolución de problemas en contextos exigentes.

La gestión eficaz del conocimiento, a través de estas herramientas, resulta determinante para asegurar decisiones informadas y oportunas. Considerando que el

conocimiento disponible es finito, la eficacia no radica en almacenar grandes volúmenes de datos, sino en contar con los medios adecuados para filtrar, jerarquizar y recuperar aquella información verdaderamente relevante para el proceso decisional. Dichos sistemas contribuyen a reducir la complejidad informativa, garantizando que los tomadores de decisiones dispongan de datos actualizados y significativos en tiempo real, lo cual favorece una gestión más ágil, racional y fundamentada.

2.5.2.4 Complejidad. Simón (2009) argumenta que la selección adecuada de los medios constituye un elemento crucial para enfrentar situaciones complejas y desafiantes. En lugar de concebir los cambios como fenómenos profundamente históricos o de carácter revolucionario, los interpreta como procesos de ajuste y adaptación dentro de contextos dinámicos, en los cuales la atención se dirige a elementos específicos de la situación. Así, su enfoque se distancia de una visión tradicional racionalizadora orientada a la optimización de objetivos, y se centra, en cambio, en el análisis de cómo las motivaciones y los comportamientos de los actores se ajustan frente a la incertidumbre y la complejidad del entorno.

El modelo propuesto por Simón no se sustenta en una racionalidad normativa, que prescriba acciones específicas a seguir en determinados contextos, sino que se orienta hacia una racionalidad descriptiva. Este enfoque busca comprender de qué manera se toman decisiones y se configuran los comportamientos de los agentes en escenarios caracterizados por su alta complejidad. En lugar de establecer directrices inflexibles sobre qué debe hacerse, se enfoca en el análisis de las respuestas adaptativas de los individuos ante las presiones contextuales, promoviendo así una comprensión más flexible y realista de los procesos decisionales.

Dentro de este marco, el componente prescriptivo esto es, la formulación explícita de acciones concretas para cada situación se encuentra ausente. En su lugar, se privilegia la observación sistemática y el análisis contextualizado de las decisiones, tomando en cuenta los mecanismos de adaptación empleados por los actores. Este modelo reconoce que, en contextos marcados por la incertidumbre y el cambio constante, los individuos no necesariamente siguen trayectorias racionales o preestablecidas. Por el contrario, sus elecciones y conductas emergen como producto de procesos adaptativos continuos, que reflejan la dinámica y las tensiones propias del entorno en el que actúan.

Tabla 4

Resumen de las dimensiones de toma de decisiones

Autores	Dimensiones				
Simón (1957)	Niveles de Aspiración	Expectativas	Atención	Conocimiento	Complejidad
Robbins (2004)	Racional	Racionalidad acotada	Intuitivas		
Hellriegel y Slocum (2004)	Racional	Racionalidad limitada	político		
Vela (2004)	Programadas	No programadas			
Espinoza Castro (2005)	Visión	Calidad	Conocimiento	Oportunidad	
Ivancevich (2006)	Decisiones programadas	Decisiones no programadas			
Rabouin (2008)	Básicas	Complejas	Inciertas		
Robbins (2009)	Racional	Racionalidad acotada	Intuición		
Chiavenato (2009)	Decisiones programadas	Decisiones no programadas			
Robbins, y Judge, (2010)	Racionalidad	Racionalidad limitada	Intuición		
Franklin y Krieger (2011)	Complejidad	Certidumbre	Riesgo	Incertidumbre	
Astuti *et al.* (2015)		Certidumbre	Bajo riesgo	Incertidumbre	
Amaya (2010)	Certidumbre	Riesgo	Incertidumbre	Conflicto	

Nota. Elaboración propia en base a los autores citados.

2.5.3 Teorías de toma de decisiones

a) Teoría de toma de decisiones

Según Simón (2009), al momento de tomar decisiones en las organizaciones, se inició con el modelo burocrático, que ponía un fuerte énfasis en la idea de que las personas adoptan comportamientos coherentes al trabajar en organizaciones racionales. No obstante,

también introdujo un nuevo elemento en su modelo: propuso que la razón humana es limitada, lo que le valió el Premio Nobel de Economía. Este concepto sugería que los individuos deberían explorar solo un pequeño conjunto de alternativas al tomar decisiones, en contraposición a los rígidos supuestos de racionalidad clásica en el análisis de decisiones. Las personas tienden a conformarse, lo que significa que optan por soluciones que son adecuadas o "suficientemente buenas" en lugar de buscar siempre la mejor opción.

b) La teoría del caos

Según Rabouin (2008), al hablar de caos no se está necesariamente haciendo referencia a desorden o acciones aleatorias. En realidad, se trata de la optimización de sistemas complejos, sin estructuras lineales, que presentan, además de estas características, un comportamiento ordenado, objetivo y lógico. Aunque esta descripción puede parecer contradecirse o estar envuelta en aparentes oposiciones y caos, en realidad sigue un patrón estructurado.

c) Teoría paramétrica

Analiza las elecciones individuales, considerando las diversas opciones dentro del contexto cultural en el que se desarrollan las personas. Su naturaleza es formal, tanto en su aspecto normativo como prescriptivo. En el enfoque normativo, se examina qué decisiones debería tomar una persona hipotética sin caer en contradicciones lógicas, dado que es capaz de buscar información de manera racional. Por otro lado, el modelo prescriptivo se centra en el proceso de toma de decisiones de las personas reales, aunque con limitaciones en cuanto a conocimiento y comprensión (Aguiar, 2004).

d) Teoría de juegos

Examina cómo las decisiones individuales son influenciadas tanto por la información contextual disponible como por las elecciones realizadas por otras personas.

Estudia la formalidad de las decisiones estratégicas, es decir, cómo las decisiones de un individuo dependen de la información que posee sobre las acciones de los demás. A pesar de esto, esta teoría ha tenido un impacto importante y sigue contribuyendo de manera significativa en los campos de la sociología y la ciencia política (Aguiar, 2004).

No obstante, Kelly (2003) sostiene que la teoría de juegos presenta ciertas limitaciones al tratar de describir la realidad en el proceso de tomar decisiones inteligentes. De manera similar, no ofrece pautas éticas o morales, sino que se enfoca exclusivamente en explorar lo que ocurre cuando se asumen ciertos incentivos personales. Por lo tanto, esta teoría no puede ser considerada responsable de los resultados de sus acciones.

Finalmente, Viour (1998) subraya que la teoría de los juegos se originó a partir de un análisis detallado de los llamados juegos de par. Debido a su naturaleza, se trata fundamentalmente de una teoría orientada a optimizar las decisiones, ya sea para elegir estrategias óptimas o para encontrar métodos eficientes para resolver conflictos de intereses.

e) Teoría de la elección social

Esta teoría sugiere y examina los criterios que impulsan las funciones personales dentro del proceso decisional en el ámbito social, basándose en las preferencias de un grupo de individuos. Además, ha realizado una importante contribución a la investigación de diversas normas de decisión en el ámbito electoral, las cuales ahora se consideran elementos esenciales en el ejercicio de la democracia (Aguiar, 2004).

Por otro lado, Hansson (2005) sostiene que la teoría de decisiones colectivas se comprende como una teoría que describe situaciones en las que dos o más personas toman decisiones, las cuales pueden estar marcadas por objetivos o perspectivas contradictorias sobre cómo lograr dichos objetivos. La mayoría de las investigaciones relacionadas con la

teoría de la decisión participativa se centran en el voto, la negociación y otros métodos para integrar las preferencias o elecciones individuales en decisiones colectivas.

2.6 Gobernanza efectiva en gobiernos locales

La presente investigación se enfoca en el estudio de la gobernanza efectiva en los gobiernos locales, partiendo del reconocimiento de que esta se sustenta en la articulación entre las habilidades gerenciales y los procesos de toma de decisiones. Si bien las competencias gerenciales técnicas, humanas y conceptuales (Katz, 1974; Robbins, 2010), el diseño de soluciones (Koontz *et al.*, 2012), así como los roles directivos (Mintzberg, 1973), junto con la toma de decisiones condicionada por el juicio, la ética, factores contextuales y la superación de barreras organizacionales (Rabouin, 2008; Ivancevich, 2006; Gordon, 2007; Chiavenato, 2009; Hellriegel y Slocum, 2004; Franklin y Krieger, 2011; Janissek y Muniz, 2020; Ngah *et al*., 2025; Ohren, 2007), resultan elementos clave para el adecuado funcionamiento de las instituciones gubernamentales, el eje central del estudio reside en el modo en que dichas capacidades interactúan y se integran para posibilitar una gobernanza verdaderamente eficaz.

En este contexto, la gobernanza se concibe como un enfoque contemporáneo que trasciende los esquemas jerárquicos tradicionales, promoviendo una colaboración más estrecha entre los gobiernos, las organizaciones no gubernamentales y los actores no estatales en la formulación e implementación de políticas públicas (Zurbriggen, 2011). A pesar de la complejidad que implica definir con precisión el concepto de gobernanza pública, como advierte Loffler (2003), existe consenso en que esta se diferencia de la gestión pública convencional por su carácter más inclusivo, flexible y dinámico. Este giro paradigmático en la administración pública, resaltado por Parado (2004), apunta hacia modelos más interconectados, que reconocen la participación activa de una pluralidad de actores en los procesos de toma de decisiones. En esta línea, Aguilar (2010) define la

gobernanza como un entramado complejo de recursos, métodos e interacciones mediante los cuales los individuos y grupos coordinan intereses, ejercen derechos y asumen responsabilidades, promoviendo mecanismos de conciliación y resolución de conflictos que contribuyen al logro de un desarrollo sostenible.

Dentro del marco conceptual de la gobernanza, el liderazgo emerge como un componente esencial. Kaufmann (2010) destaca que un liderazgo eficaz en la gestión de recursos financieros y sociales incide de manera significativa en el desarrollo integral, al facilitar la articulación y movilización de diversos sectores sociales. En consonancia, Victoria *et al*. (2010) conciben el ejercicio del poder como una manifestación del arte de la administración pública, donde el Estado actúa como agente central y estratega clave. Por su parte, Zurbriggen (2011) subraya que, en el contexto de este nuevo paradigma, el Estado no solo conserva su función como garante de bienes y servicios públicos, sino que también amplía su responsabilidad hacia la co-creación de políticas junto con la sociedad civil y el sector privado.

En esa línea, Ngumbela (2022) sostiene que la calidad de la gobernanza está determinada, en gran medida, por la capacidad de los actores gubernamentales para tomar decisiones informadas, éticas y participativas. Estas prácticas favorecen la transparencia, la rendición de cuentas y la consolidación de la confianza ciudadana. Las decisiones construidas sobre bases sólidas y con participación social contribuyen a fortalecer la legitimidad institucional y a consolidar una gobernanza inclusiva y sensible a las demandas colectivas. De ello se deriva la importancia del fortalecimiento de competencias en liderazgo, análisis estratégico y resolución de conflictos.

La gobernanza efectiva se configura mediante un entramado de normas y procedimientos, tanto formales como informales (Beas, 2011), los cuales conforman el andamiaje institucional que rige la interacción entre los distintos actores involucrados.

Gascó (2014) plantea que este modelo de gobernanza exige una actuación innovadora y creativa por parte de todos los actores, particularmente en los procesos decisionales, promoviendo enfoques estratégicos orientados a soluciones originales. En este contexto, Andrade *et al.* (2022) destacan la necesidad de desarrollar modelos analíticos que permitan comprender y robustecer la capacidad de los gobiernos locales para implementar políticas públicas de manera eficiente. Su propuesta aboga por una perspectiva integral que considere dimensiones clave de la gestión técnica, relacional y política, así como los factores contextuales propios de cada realidad territorial.

Cavalli (2018) subraya que la construcción de una estructura gubernamental sólida constituye un elemento fundamental para consolidar y fortalecer las redes comunitarias, al facilitar una comunicación eficaz y colaborativa, así como al propiciar la formulación de políticas públicas inclusivas. En esta línea, diversos autores coinciden en que una gobernanza efectiva se distingue por su compromiso con la transparencia, la rendición de cuentas y una participación ciudadana activa (Pandeya, 2016; Rijal, 2023; Fe *et al*., 2019; Gomes, 2006).

Complementariamente, el liderazgo gerencial con enfoque ético resulta crucial, ya que garantiza una dirección institucional clara, promueve procesos de mejora continua y fomenta una cultura organizacional basada en la apertura (Government, 2023). En el ámbito municipal, Mkhatshwa (2023) profundiza en prácticas esenciales como el establecimiento de un liderazgo ético, la implementación de mecanismos de rendición de cuentas, la participación activa de la comunidad, la selección de personal calificado y la gestión imparcial ante faltas o irregularidades.

Asimismo, en el contexto de las ciudades inteligentes, Forward (2023) destaca la relevancia de una gobernanza de datos responsable, orientada a mejorar los servicios

públicos y reforzar la confianza ciudadana, lo que exige el diseño e implementación de estrategias tanto a nivel nacional como local.

En este marco, CEPLAN (Mabel *et al*., 2024; Habita, 2022) y Hugo *et al*. (2025) enfatizan la importancia de institucionalizar mecanismos participativos, fortalecer la cooperación entre los sectores público y privado, consolidar los presupuestos participativos, y robustecer las capacidades institucionales, promoviendo una articulación efectiva entre los distintos niveles de gobierno. Estos elementos son considerados pilares esenciales en el proceso de descentralización y constituyen la base para una gestión pública confiable, innovadora y orientada al desarrollo sostenible, en consonancia con los objetivos establecidos en la Agenda 2030.

La investigación presenta una reflexión integral sobre la gobernanza efectiva en los gobiernos locales, destacando su fundamento en la articulación entre habilidades gerenciales y procesos de toma de decisiones. Se reconoce que las competencias técnicas, humanas y conceptuales, junto con el liderazgo estratégico y ético, constituyen pilares esenciales para fortalecer la gestión pública. La interacción entre estos elementos permite superar enfoques tradicionales y avanzar hacia un modelo de gobernanza más inclusivo, colaborativo y adaptado a contextos complejos y cambiantes.

El estudio resalta que la gobernanza contemporánea trasciende las estructuras jerárquicas clásicas, promoviendo una red de cooperación entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado. Esta forma de gestión, según diversos autores, requiere liderazgos capaces de tomar decisiones informadas y participativas, lo cual fortalece la legitimidad institucional, promueve la rendición de cuentas y consolida la confianza ciudadana.

Además, se subraya la importancia de diseñar estructuras gubernamentales sólidas, capaces de sostener redes comunitarias activas y fomentar políticas públicas inclusivas. La gobernanza efectiva implica también el desarrollo de modelos analíticos que integren

dimensiones técnicas, relacionales y políticas, así como el reconocimiento de las particularidades del entorno local.

En este marco, se pone en valor la necesidad de consolidar mecanismos institucionales de participación, promover la cooperación intersectorial, implementar presupuestos participativos y fortalecer la descentralización como estrategia clave para una gestión orientada al desarrollo sostenible. Finalmente, se destaca la relevancia de incorporar prácticas de gobernanza de datos en ciudades inteligentes, con el fin de optimizar los servicios públicos y fortalecer la confianza social, en consonancia con los objetivos de la Agenda 2030.

2.6.1 Definición de gobernanza en gobierno locales

En el siguiente apartado se exponen y analizan diversos enfoques teóricos sobre la gobernanza en el ámbito de los gobiernos locales, a partir de los aportes de distintos autores especializados en la materia. Estos planteamientos permiten identificar y valorar la relevancia de los distintos componentes que configuran el ejercicio de la gobernanza en dichas instituciones, tales como el liderazgo, la participación ciudadana, la transparencia, la rendición de cuentas, la articulación intergubernamental y la cooperación multisectorial.

Cada uno de estos elementos es esencial para comprender el funcionamiento, los desafíos y las potencialidades de los gobiernos locales en contextos contemporáneos caracterizados por una creciente complejidad y exigencia de parte de la ciudadanía. En consecuencia, este marco conceptual busca ofrecer una base sólida para el análisis crítico de los procesos de gobernanza, con énfasis en su capacidad para promover un desarrollo territorial inclusivo, sostenible y orientado al bienestar colectivo.

Tabla 5

Definición de gobernanza en gobiernos locales

Autores	Definiciones
Löffler (2003)	"Intentar definir la gobernanza pública parece abrir la caja de Pandora, aunque hay un reconocimiento general de que la gobernanza pública es diferente de la gestión pública, la literatura académica sobre gobierno."
Parado (2004)	"Esta línea de pensamiento refleja otra importante transición en la ejecución de los estudios en la administración y las políticas públicas."
Aguilar (2010)	"Es el conjunto de medios, procedimientos, interacciones e instancias mediante las cuales las personas y grupos articulan sus intereses, ejercen sus derechos y obligaciones, concilian sus diferencias."
Kaufmann (2010)	La forma en la que es ejercida el liderazgo en la administración de recursos financieros y sociales para el desarrollo integral del país.
Victoria *et al*. (2010)	Desde el punto de vista enfocada en la nación, ejercicio del poder es definida como: el arte de la administración pública, donde el protagonista es el estado.
Zurbriggen (2011)	La gobernanza es una nueva forma de desarrollar las políticas públicas en la población, donde el estado garantiza los servicios y el bien público.
Beas (2011)	"La forma de gobierno está conformada por normas y *procesos* (regulares y no regulares) que conforman un conjunto de reglas institucionales en el que los múltiples actores involucrados tienen que trabajar"
Gascó (2014)	La gobernanza requiere que todos los interesados cumplan su función mucho más imaginativo, especialmente en la formulación de decisiones, desde sus departamentos o redes políticas.
OCDE (2018a)	"La efectiva conducción es vital para alcanzar una serie de resultados políticos en los niveles nacionales y subnacionales."
OCDE (2018b)	"La buena gobernanza puede producir un ciclo virtuoso que reduce los riesgos de corrupción y captura de políticas."
Cavalli (2018)	"establecer una estructura solidad de gobierno es fundamental para la construcción de las redes comunitarias."

Nota. Elaboración propia en base a los autores citados.

Las múltiples definiciones del concepto de gobernanza evidencian su carácter polisémico y, en algunos casos, enfoques divergentes respecto a su significado e implicancias. Löffler (2003) sostiene que la gestión pública representa un ámbito más amplio que la gobernanza pública, diferenciando así sus alcances. En contraste, autores como Parado (2004) y Zurbriggen (2011) conciben la gobernanza como una innovación dentro del campo de la administración pública.

Desde otra perspectiva, Aguilar (2010) y Beas (2011) enfatizan los procesos comunicacionales y de interacción entre los diversos actores involucrados. Asimismo, organismos como la OCDE (2018) y académicos como Gascó (2014) destacan la importancia de la participación ciudadana y el trabajo colaborativo, mientras que Kaufmann (2010) y Victoria *et al*. (2010) otorgan mayor relevancia al liderazgo político y

al control ejercido por el Estado. Por su parte, Cavalli (2018) propone un enfoque orientado al fortalecimiento de las redes comunitarias dentro de una estructura política sólida.

En este contexto, se considera esencial lograr un equilibrio entre la autoridad estatal y el compromiso inclusivo de los actores sociales, a fin de alcanzar una comprensión integral y adecuada de la gobernanza en el ámbito local. En consecuencia, una definición más precisa del término requiere una visión sistémica y colaborativa que integre tanto los marcos institucionales como las dinámicas participativas.

2.6.2 Dimensiones de gobernanza en los gobiernos locales

La gobernanza se refiere al ejercicio del poder dentro de una sociedad mediante el funcionamiento de las instituciones encargadas de la toma de decisiones y la implementación de políticas públicas eficaces, transparentes, justas y responsables. Este proceso implica, además, la participación activa de la ciudadanía en los asuntos públicos y en la formulación de decisiones colectivas. Kaufmann (2010) sostiene que una gobernanza efectiva depende del adecuado desarrollo de diversas dimensiones fundamentales, cuya consideración resulta indispensable para su consolidación:

2.6.2.1 Voz y rendición de cuentas. Kaufmann (2010) sostiene que una gobernanza efectiva requiere de la participación activa de los ciudadanos en la elección de sus representantes políticos, así como del pleno ejercicio de las libertades fundamentales, entre ellas la libertad de expresión, de asociación y de prensa. Estos elementos constituyen pilares esenciales de un sistema democrático inclusivo y transparente, ya que permiten a la ciudadanía influir de manera sustantiva en las decisiones políticas que afectan su bienestar. La posibilidad de expresarse libremente y de organizarse colectivamente resulta indispensable para que los ciudadanos canalicen sus

demandas, exijan responsabilidades a sus líderes y contribuyan al diseño e implementación de políticas públicas.

No obstante, uno de los principales desafíos de la gobernanza representativa radica en la dificultad de reflejar de manera auténtica la voluntad popular, especialmente cuando existen deficiencias en materia de transparencia y en los mecanismos de auditoría. La falta de claridad en los procesos gubernamentales puede minar la confianza de la población en las instituciones y obstaculizar una fiscalización eficaz de las decisiones adoptadas. En este contexto, resulta prioritario fortalecer el vínculo entre las acciones del Estado y la rendición de cuentas, dado que la transparencia y la responsabilidad son componentes esenciales para asegurar que los representantes políticos actúen en función del interés colectivo.

La rendición de cuentas, entendida como el conjunto de mecanismos que obligan a los funcionarios públicos a justificar sus decisiones y actuaciones ante la sociedad, se configura como una herramienta clave para mejorar la calidad de los programas y las políticas públicas. Sin embargo, Gaebler *et al*. (2010) advierten que las reformas estructurales y procedimentales promovidas por los gobiernos pueden generar obstáculos significativos para el control del poder. En efecto, la implementación de sistemas administrativos excesivamente complejos puede limitar la supervisión, dificultar la corrección de errores y reducir la capacidad institucional de ajustar las políticas públicas a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Esta situación evidencia la necesidad de establecer mecanismos de control accesibles, eficaces y transparentes, que favorezcan una gobernanza más inclusiva, participativa y orientada al bien común.

2.6.2.2 Estabilidad política y ausencia de violencia/terrorismo. El concepto hace referencia a la posibilidad de que un gobierno enfrente amenazas que comprometan su estabilidad, ya sea mediante acciones informales, no institucionalizadas o de carácter violento. Estas amenazas pueden expresarse a través de movimientos que desafían la autoridad del Estado, erosionando la legitimidad de sus instituciones. Asimismo, incluye el empleo del terrorismo con fines políticos, donde determinados grupos o individuos recurren a la violencia como medio para manifestar oposición o ejercer presión en busca de transformaciones en la estructura política o en el modelo de gobernanza vigente. Tales factores constituyen riesgos significativos para la seguridad nacional y la cohesión social, ya que generan un clima de incertidumbre, temor y polarización, debilitando el tejido social y político de la nación (Kaufmann, 2010).

El riesgo de desestabilización no se limita a manifestaciones explícitamente violentas; también contempla formas indirectas de amenaza, como la desinformación sistemática, las movilizaciones sociales masivas o las estrategias destinadas a socavar la confianza ciudadana en las instituciones públicas. Estos elementos pueden desencadenar una crisis de gobernabilidad, dificultando la capacidad del Estado para ejercer un liderazgo efectivo, garantizar el orden público y promover el bienestar colectivo. En este contexto, el terrorismo con fines políticos se configura como una herramienta particularmente disruptiva, que compromete la seguridad de la población y deteriora la percepción de estabilidad institucional, lo cual repercute negativamente en la eficacia de la gobernanza y en las perspectivas de desarrollo económico.

Por consiguiente, la probabilidad de que un Estado se vea expuesto a este tipo de amenazas debe ser incorporada dentro del análisis de la seguridad política y la resiliencia institucional. La capacidad del gobierno para anticipar, gestionar y

neutralizar estos riesgos resulta esencial para garantizar su estabilidad y salvaguardar la paz social a largo plazo.

2.6.2.3 Efectividad gubernamental. Este concepto alude a la eficiencia con la que el Estado provee servicios públicos, así como a la capacidad institucional del sector público para diseñar, implementar y gestionar políticas públicas de forma eficaz. También abarca la imparcialidad en el accionar gubernamental, garantizando que las decisiones se adopten con objetividad y sin interferencias de intereses políticos o partidistas, promoviendo un enfoque profesional, ético y orientado al bien común. Asimismo, resalta la solidez institucional del gobierno para ejecutar dichas políticas, asegurando la eficiencia de los procesos administrativos y el cumplimiento de los objetivos propuestos. En este sentido, Kaufmann (2010) sostiene que estos componentes son fundamentales para que el gobierno actúe de manera transparente, equitativa y efectiva, generando confianza ciudadana y consolidando el estado de derecho.

Por su parte, Shah (2007) coincide con la postura de Kaufmann (2010), subrayando que una gobernanza eficaz debe sustentarse en los valores y normas locales, lo cual implica la adaptación de las políticas públicas a los contextos culturales, sociales y económicos específicos de cada comunidad. Esta visión pone de relieve la importancia de la legitimidad gubernamental como pilar del proceso de gobernanza, al considerar que solo un gobierno legítimo puede generar el consenso necesario para alcanzar la estabilidad política y la cohesión social. La legitimidad, en este marco, se entiende como la representación auténtica de la voluntad popular, en la que el poder político y burocrático se encuentra claramente delimitado y sometido a mecanismos de control.

Para que dicha legitimidad se consolide, resulta indispensable la existencia de instituciones independientes, como una prensa libre y partidos de oposición autónomos, que operen sin subordinación al poder gubernamental. La autonomía de estos actores garantiza el debate público de las políticas y contribuye al equilibrio en la distribución del poder, lo cual es esencial para prevenir abusos, fortalecer la justicia social y preservar los principios democráticos dentro del sistema político.

2.6.2.4 Calidad regulatoria. Este concepto alude a la capacidad de los gobiernos para diseñar e implementar políticas y regulaciones que no solo resulten efectivas, sino que también promuevan el crecimiento sostenido y la sostenibilidad del sector privado. Supone la formulación de marcos normativos adecuados que favorezcan un entorno propicio para los negocios, incentivando la innovación, la competitividad y la inversión productiva. Esta capacidad gubernamental trasciende la mera emisión de normas, al incluir también su adaptabilidad y la provisión de apoyos continuos que permitan al sector privado desarrollarse en un contexto económico globalizado y en constante transformación.

Asimismo, la eficacia en la implementación de políticas orientadas al fortalecimiento del sector privado comprende la creación de incentivos que estimulen la inversión, el emprendimiento y la generación de empleo, así como el establecimiento de mecanismos de apoyo que faciliten el acceso a financiamiento, tecnologías innovadoras y mercados nacionales e internacionales. La capacidad de las autoridades para encontrar un equilibrio entre la regulación adecuada y la libertad empresarial resulta fundamental, ya que una regulación excesiva puede constituir un obstáculo innecesario para la actividad económica, mientras que una regulación

insuficiente puede permitir prácticas empresariales perjudiciales para el desarrollo social y económico.

Kaufmann (2010) subraya que la capacidad estatal para formular e implementar dichas políticas de manera eficiente, transparente y coherente es esencial para garantizar que tanto las pequeñas y medianas empresas como las grandes corporaciones puedan operar con eficacia y contribuir al desarrollo económico del país. Este enfoque no solo estimula el crecimiento económico sostenido, sino que también favorece una economía más inclusiva y sostenible, en la cual el sector privado cumple un rol estratégico en la generación de empleo y la mejora del bienestar colectivo.

2.6.2.5 Estado de derecho. Este concepto alude a la disposición de los individuos a aceptar y acatar, de manera voluntaria, las normas establecidas por consenso mayoritario dentro de una sociedad, basándose en la percepción de su validez y legitimidad. La confianza en las normas sociales y jurídicas constituye un pilar fundamental para el adecuado funcionamiento de cualquier sistema de gobernanza, en la medida en que permite que las relaciones entre los ciudadanos y las instituciones se desarrollen de manera predecible, ordenada y conforme al marco normativo vigente.

En este contexto, la eficacia en la ejecución de contratos representa un componente esencial para asegurar que los acuerdos entre particulares o entre entidades se cumplan de manera equitativa, sin necesidad de recurrir a la fuerza o a mecanismos coercitivos. Del mismo modo, el respeto a los derechos de propiedad privada resulta crucial, en tanto protege los bienes y recursos de los individuos frente a apropiaciones indebidas o conflictos no resueltos, promoviendo con ello la inversión y la estabilidad económica.

Por otro lado, la participación activa de las fuerzas del orden, como la policía, desempeña un rol central en la preservación del orden público y la salvaguarda de los derechos fundamentales, al garantizar que las infracciones legales sean abordadas con celeridad y justicia. En este marco, el funcionamiento eficiente, transparente y confiable del sistema judicial se vuelve indispensable, ya que debe resolver disputas con imparcialidad y conforme a los principios del derecho, proporcionando a la ciudadanía la seguridad de que sus derechos serán protegidos y que toda transgresión será debidamente sancionada.

Sin embargo, la existencia de amenazas de violencia o de otras formas de coacción constituye un factor que debilita la confianza social y pone en riesgo la estabilidad institucional. Cuando las personas perciben que dichos factores pueden interferir con la aplicación efectiva de la ley o alterar el orden establecido, pueden verse incentivadas a actuar fuera del marco legal, lo que erosiona la cohesión social y la legitimidad institucional. En consecuencia, la confianza en las normas y en su cumplimiento efectivo depende no solo de la solidez y eficiencia de las instituciones estatales, sino también de su capacidad para prevenir conductas disruptivas y garantizar un entorno seguro y pacífico para todos los integrantes de la sociedad, tal como lo sostiene Kaufmann (2010).

2.6.2.6 Control de la corrupción. Este concepto hace referencia al grado en que el poder y los recursos del Estado son desviados de su propósito público para ser utilizados en beneficio de intereses particulares, lo cual desvirtúa la función del aparato estatal al favorecer a determinados grupos o individuos. En su manifestación más elemental, esta situación se traduce en prácticas de corrupción administrativa de baja escala, en las que funcionarios públicos se aprovechan de su cargo para obtener

beneficios personales, en detrimento de la integridad institucional y del interés colectivo.

No obstante, este fenómeno también abarca dinámicas más sofisticadas y estructurales, como la denominada "captura del Estado", mediante la cual actores pertenecientes a élites económicas, políticas o sociales logran incidir de forma significativa en las decisiones gubernamentales, reconfigurando las políticas públicas y las normativas institucionales en función de sus propios intereses, en detrimento de las necesidades de la mayoría ciudadana.

La captura del Estado constituye una de las formas más perniciosas de corrupción sistémica, ya que implica que las decisiones del gobierno dejan de reflejar el bien común, para responder, en cambio, a los objetivos estratégicos de grupos con alta capacidad de influencia. Este tipo de prácticas puede abarcar desde la adjudicación discrecional de contratos públicos mediante mecanismos informales como sobornos o favores políticos, hasta la formulación de marcos regulatorios a medida, que refuerzan ventajas competitivas ilegítimas y perpetúan la desigualdad social.

Kaufmann (2010) subraya que tanto la corrupción de menor escala como las formas más complejas de apropiación del aparato estatal minan profundamente la confianza ciudadana en las instituciones, al mismo tiempo que distorsionan la asignación equitativa de los recursos públicos y restringen el acceso igualitario a los servicios fundamentales. Este tipo de dinámicas no solo debilita la eficacia del Estado, sino que también profundiza las brechas sociales, erosiona la justicia distributiva y socava los principios democráticos.

En consecuencia, abordar este problema requiere implementar mecanismos sólidos de control, transparencia y rendición de cuentas, así como garantizar que las

instituciones públicas funcionen con autonomía, representatividad y orientadas al interés general. La *Tabla 6* presenta una síntesis de las dimensiones relacionadas con la gobernanza en los gobiernos locales, según la propuesta de Kaufmann (2010).

Tabla 6

Resumen de la dimensiones de gobernanza en los gobiernos locales

Autores	Dimensiones de gobernanza						
Chac (2002)	Democracia	Derechos	Desarrollo				
Löffler (2003)	participación de los interesados	Transparencia	la agenda de igualdad	Social	comportamiento ético y honesto	rendición de cuentas	Sostenibilidad
Kaufmann (2010)	Voz y Rendición de Cuentas.	Estabilidad Política y Ausencia de Violencia /Terrorismo	Efectividad Gubernamental	Calidad Regulatoria	Estado de Derecho	Control de la Corrupción	
Victoria *et al*. (2010)	Participación	Equidad	Rendición de cuentas	Eficiencia			
Beas (2011)	Participación	Equidad	Rendición de cuentas	Eficiencia	Innovación Administrativa gerencial	Creación de redes	Desarrollo del recurso humano

Nota. Elaboración propia en base a los autores citados.

2.6.3 Teorías que sustentan la gobernanza pública

a) Teoría humanista

La corriente humanista se desarrolló al final de los años veinte y comienzos de los treinta como respuesta al abandono de la teoría clásica que no tomaba en cuenta el factor humano en las organizaciones. Esta teoría examina la organización en su totalidad, fundamentándose en el respeto a la integridad personal, la libertad, la independencia individual, las habilidades de las personas y el compromiso con la creación de una colectividad humana (García, 2013).

b) La teoría organizacional y la administración pública.

La teoría de la administración y la dirección gubernamental se desarrolló desde un inicio con dos aspectos entrelazados. En primer lugar, la perspectiva clásica, con Taylor (1911) como uno de sus principales exponentes, y en segundo lugar, el trabajo de Fayol

(1916), la ciencia política constituye la base de la gestión gubernamental, mientras que las ciencias generales juegan un papel secundario. Por otro lado, la diferencia entre la gestión gubernamental y la dirección empresarial se considera irrelevante, ya que los enfoques pueden aplicarse a cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada (Parado, 2004).

c) Teoría de la división de poderes.

La división de poderes implica el inicio de las funciones gubernamentales, especialmente en lo que concierne a la administración estatal. Cabe destacar que Aristóteles, considerado un pilar del Constitucionalismo, se basó en este principio fundamental de la división de poderes (Galindo Camacho, 2010).

d) Teoría General de los Sistemas

Aproximadamente en 1930, Bertalanffy ideó esta teoría. Uno de los aspectos clave de este enfoque es su adaptabilidad, acompañada de varios atributos, como: correlación y dependencia mutua, integridad, la búsqueda de objetivos, recursos y componentes, así como el cambio, el caos, el control, la estructura y la diversificación (Orteg, 2011).

2.7 Marco conceptual

Cohen y Gómez Rojas (2019) sostienen que "la posición teórica del investigador se manifiesta en el marco conceptual, y además establece cómo dicha postura será considerada a lo largo del procedimiento que está por iniciarse" (p. 244). A continuación, se presentan los conceptos vinculados a esta perspectiva.

2.7.1 Habilidades gerenciales

Un líder es un intermediario que recluta a otros, construye coaliciones, fomenta habilidades, despierta pasión y asigna autoridad para la toma de decisiones. También

necesitan seguir aprendiendo cosas nuevas y desarrollando sus talentos. Deben ser capaces de aprender por sí mismos. (Chiavenato, 2009).

2.7.2 Habilidades técnicas

Se alude a los conocimientos necesarios para desempeñar una actividad, lo que implica la utilización de métodos, procesos y procedimientos. En consecuencia, esto implica que las herramientas y técnicas específicas deben emplearse con flexibilidad (Espejo y Jhovany, 2020).

2.7.3 Calidad

Es el ajuste y cumplimiento de los requisitos establecidos tanto por la normativa como por los propios usuarios. En otras palabras, la calidad se define como el grado de excelencia de un proceso, servicio o producto ofrecido por la empresa, asegurando que satisfaga las expectativas y demandas estipuladas.

2.7.4 Habilidad conceptual

Habilidad para observar el panorama general, identificar los elementos más relevantes de una situación y entender cómo se interconectan (Espejo y Jhovany, 2020).

2.7.5 Toma de decisiones

Es un proceso que implica evaluar y seleccionar, entre diversas alternativas, un camino a seguir. Toda decisión incluye seis elementos: el individuo que toma la decisión, el agente que enfrenta la situación, los objetivos, las preferencias, la estrategia o curso de acción, la situación en cuestión y el resultado obtenido (Chiavenato, 2009).

2.7.6 Decisiones racionales

Se fundamenta en la experiencia, las percepciones y las opiniones adquiridas, sirviendo como complemento tanto para las decisiones racionales como para las decisiones con información limitada. Por ejemplo, un gerente con experiencia en problemas o situaciones similares puede responder con rapidez, incluso cuando parece contar con poca información, gracias al conocimiento acumulado previamente (Robbins, 2010).

2.7.7 Racionalidad limitada

Se afirma que los gerentes toman decisiones de manera racional, pero su capacidad para procesar información es limitada. Dado que no pueden evaluar toda la información de todas las alternativas posibles, los gerentes optan por soluciones satisfactorias en lugar de buscar la opción óptima o maximizar los resultados (Robbins, 2010).

2.7.8 Decisión intuitivas

Al suponer que se realizará una elección lógica y coherente para maximizar su valor, los gerentes recurren a diversas herramientas y técnicas diseñadas para facilitar una toma de decisiones racional (Robbins, 2010).

2.7.9 Gestión pública

Se describe como el conjunto de actividades mediante las cuales las organizaciones buscan cumplir sus propósitos, objetivos y metas, siguiendo las políticas gubernamentales definidas por el Poder Ejecutivo (Chávez y Chávez, 2019).

2.7.10 Sistema de información

Los sistemas de información en las organizaciones han sido automatizados para convertirse en fuentes de datos esenciales que respaldan los procesos de toma de

decisiones en los niveles medio y superior, transformándose en herramientas clave para obtener ventajas competitivas (Cohen Karen y Asín Lares, 2009).

2.7.11 Seguimiento y evaluación

Facilita el monitoreo oportuno del progreso de las políticas a través de indicadores, permitiendo realizar los ajustes necesarios. Se fundamenta en la rendición de cuentas respecto al cumplimiento de metas relacionadas con cantidad, calidad, costos y plazos establecidos, contribuyendo al continuo perfeccionamiento de la calidad de las políticas públicas (Ortegón Quiñones, 2008).

2.7.12 Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es un factor fundamental para impulsar el desarrollo humano y social, facilitando la transferencia de saberes, lo cual se hace posible gracias a las redes de información (Huillca Sánchez, 2019).

2.7.13 Servicio civil meritocrático

El servicio civil se refiere al conjunto de acciones institucionales que organizan y gestionan a los empleados públicos, conciliando los intereses de la sociedad con los derechos de los servidores, teniendo como objetivo principal el servicio a la ciudadanía (004-2013-PCM, 2013).

2.7.14 Gestión por procesos

La gestión orientada al ciudadano ha evolucionado hacia una estructura basada en procesos, integrados en las cadenas de valor de cada entidad, con el objetivo de garantizar que los bienes y servicios públicos produzcan resultados e impactos positivos para la

ciudadanía. Los procesos son una serie de acciones que convierten un insumo o recurso en un resultado, generando valor en cada fase de la cadena de costo, eficiencia y accesibilidad (004-2013-PCM, 2013).

2.7.15 Simplificación administrativa

Acciones destinadas a eliminar barreras o costos innecesarios para los administradores y la sociedad en general. Estas acciones están fundamentadas en principios y normativas pertinentes, con el objetivo de mejorar el desempeño y asegurar el funcionamiento eficiente de la administración pública (Soria, 2015).

2.7.16 Presupuesto por resultados

Es un enfoque utilizado en el proceso presupuestario que abarca la planificación, formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto, con el objetivo de alcanzar productos y resultados, así como garantizar el uso eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos en beneficio de la población (Soria, 2015).

2.7.17 Políticas públicas

Se describen como los principales enfoques de acción que se desglosan en programas, actividades y tareas, facilitando el cierre de la brecha entre la situación actual y la situación deseada (Felcman, 2016).

2.7.18 Planes estratégicos

Planes que se implementan en toda la organización, definen sus objetivos generales y buscan situarla en su entorno, abarcando un período más extenso y ofreciendo una perspectiva más global de la organización (Robbins y Coulter, 2005).

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

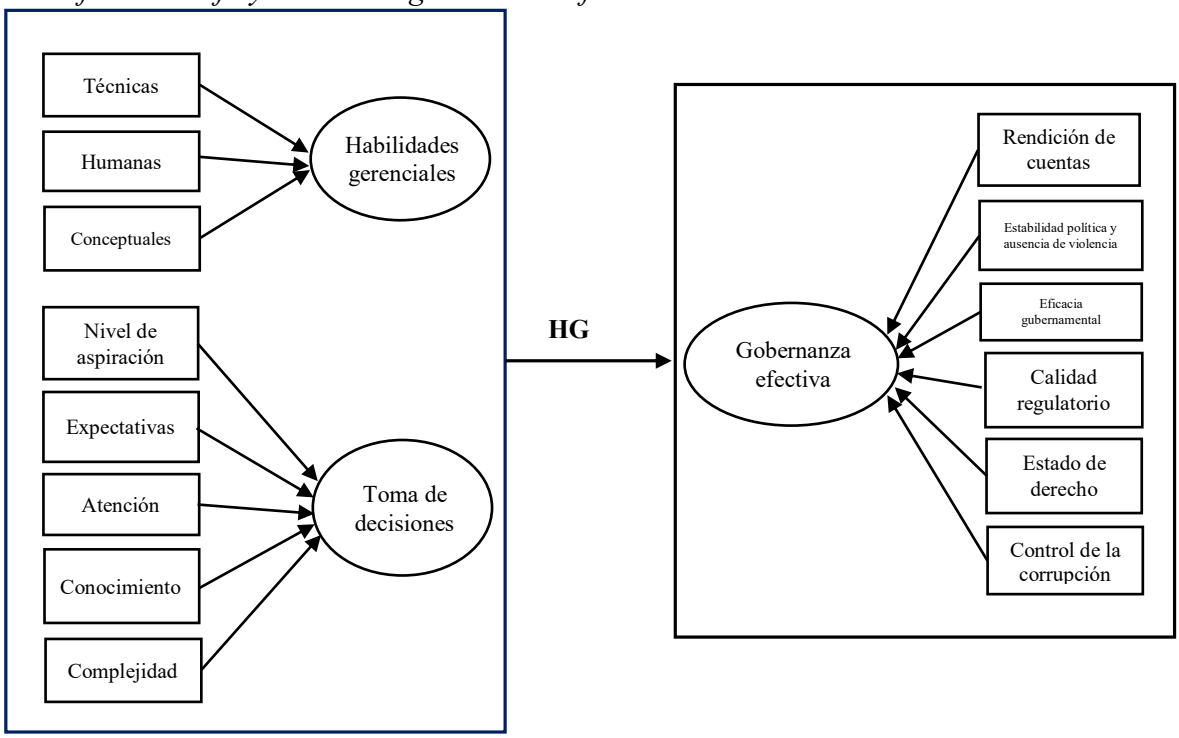
3.1 Formulación de hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

El desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones influyen de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

Figura 2

Propuesta del modelo teórico sobre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones como factores influyentes en la gobernanza efectiva



Nota: Influencia de los factores externos en el comportamiento de la variable interna.

3.1.2 Hipótesis específicas

H.E.1: Las habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

H.E.2: La toma de decisiones influye de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

H.E.3: Se puede crear un modelo teórico que explica la influencia del desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

H.E.4: La implementación de un plan de mejora permitirá fortalecer las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco.

3.2 Variables de estudio

Habilidades gerenciales:

- Dimensión de habilidad técnica.
- Dimensión de habilidad humana.
- Dimensión de habilidad conceptual.

Toma de decisiones:

- Dimensión niveles de Aspiración.
- Dimensión expectativa.
- Dimensión atención.

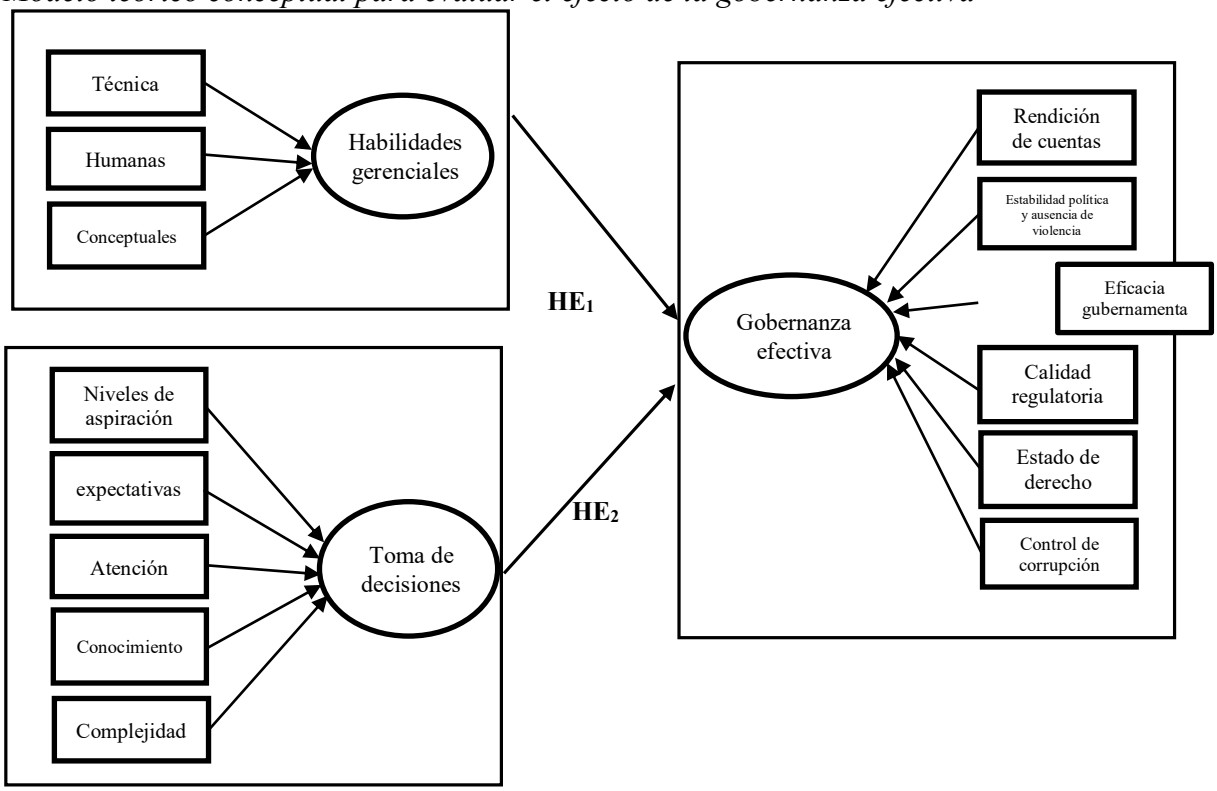
- Dimensión conocimiento.
- Dimensión complejidad.

Gobernanza efectiva:

- Dimensión de rendición de cuentas.
- Dimensión de la estabilidad política y ausencia de violencia.
- Dimensión de la eficacia gubernamental.
- Dimensión de la calidad regulatoria.
- Dimensión del estado de derecho.
- Dimensión de control de la corrupción.

Figura 3

Modelo teórico conceptual para evaluar el efecto de la gobernanza efectiva



Nota: Relación de las variables exógenas (habilidades gerenciales y toma de decisiones) con la variable endógena (gobernanza efectiva).

3.3 Operacionalización de las variables

Tabla 7

Operacionalización de la variable habilidades gerenciales

Variables	Definiciones conceptuales	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Habilidades gerenciales.	Según Robbins (2010) las habilidades gerenciales comprenden tres categorías fundamentales: las habilidades técnicas, que se refieren al dominio de procedimientos específicos y conocimientos relacionados con las tareas operativas; las habilidades humanas, entendidas como la capacidad para liderar, motivar y trabajar eficazmente con otras personas; y las habilidades conceptuales, que implican la facultad de analizar situaciones complejas, formular estrategias y tomar decisiones con una visión integral de la organización. En los niveles jerárquicos inferiores, las habilidades técnicas resultan particularmente relevantes, mientras que en los altos mandos directivos, cobran mayor relevancia las competencias conceptuales. No obstante, independientemente del nivel jerárquico que ocupen, todos los gerentes deben poseer sólidas habilidades interpersonales para facilitar la comunicación y el trabajo colaborativo dentro de la organización.	Las habilidades gerenciales constituyen un factor determinante en la identificación de los requerimientos, expectativas y competencias necesarias para el desempeño organizacional, así como en la comprensión de las capacidades individuales. Esta variable será medida mediante la aplicación de un cuestionario estructurado, considerando tres dimensiones fundamentales: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales.	Técnicas	• Nivel de conocimiento normativo. • Grado de comprensión financiera. • Nivel de análisis de datos. • Nivel de gestión de riesgos técnicos. • Nivel de planificación estratégica. • Nivel eficia de gestión de proyectos.
			Humanas	• Nivel de inteligencia emocional. • Grado de resolución de conflictos. • Nivel de capacidad de delegación. • Nivel de eficacia en la comunicación efectiva. • Grado de empatía. • Nivel de liderazgo colaborativo. • Nivel de negociación efectiva.
			Conceptuales	• Nivel de planificación estratégica. • Nivel de análisis de datos. • Grado de análisis de tendencias. • Nivel de habilidades de síntesis. • Nivel de planificación a largo plazo. • Grado de adaptabilidad conceptual.

Nota. Elaboración propia, desarrollado y adaptado en base al Robbins (2010).

Tabla 8

Operacionalización de la variable toma de decisiones

Variables	Definiciones conceptuales	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Toma de decisiones	De acuerdo con Herbert Simón (2009), el juicio de un agente está influido por diversos elementos, entre los cuales se destacan: (1) los niveles de aspiración; (2) las expectativas relacionadas con los fundamentos que sustentan dichos niveles; (3) la capacidad para identificar y priorizar los componentes más relevantes de una situación; (4) el conocimiento previo sobre el tema en cuestión; y (5) el grado de complejidad del caso. En este último aspecto, resulta fundamental que los elementos del problema estén organizados de manera adecuada para permitir su análisis y abordaje eficaz (Simón, 2009)	La toma de decisiones se refiere a la percepción que los individuos poseen sobre la capacidad de las entidades públicas para tomar decisiones de manera efectiva. Esta variable será medida mediante la aplicación de un cuestionario estructurado, considerando cinco dimensiones analíticas: niveles de aspiración, expectativas, focalización de la atención, conocimiento disponible y grado de complejidad del contexto.	Niveles de Aspiración	• Nivel de participación ciudadana. • Grado de claridad de metas y objetivos claros. • Frecuencia de evaluación de resultados. • Grado de transparencia. • Frecuencia de rendición de cuentas.
			Expectativas	• Nivel de satisfacción ciudadana. • Nivel de comunicación efectiva. • Frecuencia de seguimiento de tendencias sociales. • Grado de análisis de opinión pública. • Nivel de participación en acción.
			Atención	• Nivel de gestión de la agenda de políticas públicas. • Grado de priorización de problemas. • Frecuencia de seguimiento de indicadores clave. • Nivel de capacidad de respuesta a Crisis. • Nivel de participación en redes de colaboración.
			Conocimiento	• Nivel de investigación local. • Frecuencia de formación continua del personal. • Grado de acceso a datos y estudios. • Nivel de utilización de consultores y expertos. • Grado de aprendizaje de experiencias pasadas.
			Complejidad	• Nivel de análisis de impacto. • Grado de aplicación de modelos de simulación. • Nivel de gestión de riesgos. • Frecuencia de evaluación de costos y beneficios.

Nota. Elaboración propia, desarrollado y adaptado en base al Simón (2009).

Tabla 9

Operacionalización de la variable gobernanza efectiva

Variables	Definiciones conceptuales	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Gobernanza efectiva	La gobernanza hace referencia al ejercicio del poder en una sociedad mediante las instituciones encargadas de formular e implementar políticas públicas de manera efectiva, transparente, justa y responsable. Este concepto también abarca la participación activa de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones, entre otros elementos fundamentales del funcionamiento democrático. (Kaufmann, 2010)	La gobernanza efectiva constituye un factor determinante en la orientación de los requerimientos, aspiraciones y enfoques utilizados en los procesos de toma de decisiones. Esta variable será medida mediante la aplicación de un cuestionario estructurado, el cual evaluará seis dimensiones fundamentales: rendición de cuentas, estabilidad política y ausencia de violencia, eficacia gubernamental, calidad regulatoria, estado de derecho y control de la corrupción.	Rendición de cuentas	• Grado de transparencia gubernamental. • Nivel de participación en la toma de decisiones. • Grado de ejercicio de la libertad de expresión. • Eficacia en los mecanismo de denuncias y quejas. • Nivel de confianza en las instituciones. • Acceso efectivo a la información publica.
			Estabilidad política y ausencia de violencia	• Grado de estabilidad del gobierno. • Nivel de seguridad ciudadana. • Grado de estabilidad social.
			Eficacia gubernamental	• Capacidad de implementación. • Gradode eficiencia administrativa. • Nivel de calidad de los servicios públicos. • Eficiencia en el gasto publico. • Grado de innovación de la administración publica. • Capacidad de planificación estratégica.
			Calidad regulatoria Se aplican medidas para	• Grado de transparencia en la regulación. • Nivel de acceso a mercados y competencia. • Frecuencia a reformas regulatorias.
			Estado de derecho	• Grado de respeto a los contratos y propiedad. • Nivel de efectividad en la lucha contra la impunidad.
			Control de la corrupción	• Nivel de percepción de corrupción. • Grado de transparencia en la gestión financiera. • Efectividad en las sanciones por actos de corrupción. • Nivel de participación ciudadana. • Grado de indicadores de salud ambiental.

Nota. Elaboración propia desarrollado y adaptado en base a Kaufmann (2010).

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Ámbito de estudio: Localización política y geográfica

4.1.1 Localización política

El objeto de estudio se encuentra dentro de los distintos distritos de la provincia de Paucartambo – Cusco, la cual está políticamente dividida en seis distritos, cada uno con su propio gobierno local, entre los cuales se incluyen:

- Distrito de Paucartambo – Cusco.
- Distrito de Caicay.
- Distrito de Challabamba.
- Distrito de Colquepata.
- Distrito de Kosñipata.
- Distrito de Huancarani.

Figura 4

Mapa del Perú

Nota: Recuperado de https://www.paucartambo.info/informacion/division-politica.html.

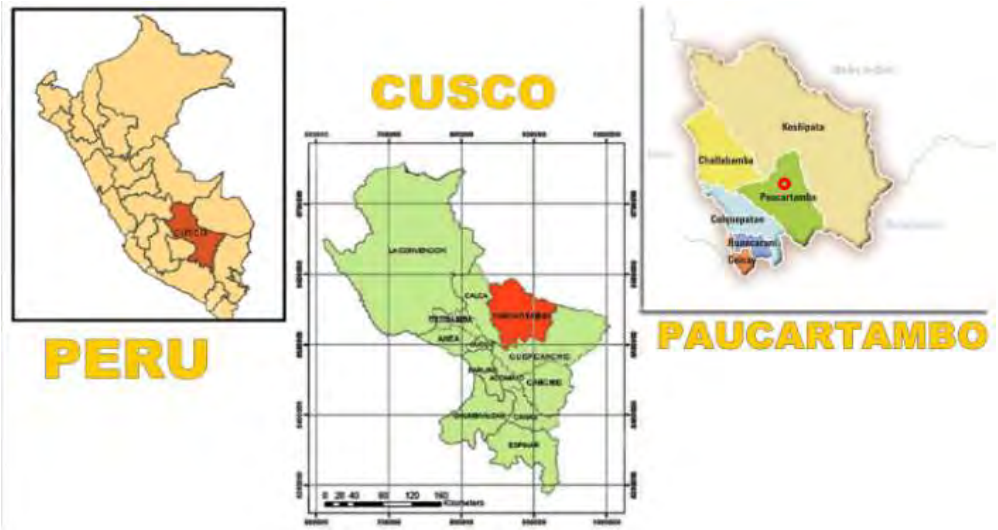
4.1.2 Localización geográfica

Este estudio se llevará a cabo en los seis distritos de la provincia de Paucartambo – Cusco: Colquepata, Huancarani, Challabamba, Kosñipata, Caicay y el distrito de Paucartambo.

La provincia de Paucartambo – Cusco está situada a 3,017 metros sobre el nivel del mar, en la región sureste de los Andes peruanos. Es una de las trece provincias que consienten el departamento del Cusco y se encuentra a 110 kilómetros de la ciudad del Cusco, donde se ubica la sede del distrito provincial. Su territorio abarca una extensión de 6,115.11 kilómetros cuadrados y limita al este y sur con la provincia de Quispicanchi, al norte con el departamento de Madre de Dios, y al oeste con las provincias de Calca y La Convención.

Figura 5

Localización política de la Provincia de Paucartambo – Cusco



Nota: Ubicación de la provincia de Paucartambo, recuperado de https://www.paucartambo.info/informacion/ubicacion-geografica.html

4.2 Tipo y nivel de investigación

4.2.1 Tipo de investigación

Según señala Sánchez y Reyes (2017), la denominada "investigación básica" tiene como finalidad primordial la generación de nuevo conocimiento y el fortalecimiento de teorías existentes, sin que ello implique necesariamente una aplicación inmediata en la práctica. Aunque esta modalidad investigativa no se orienta directamente a la solución de problemas específicos, en el presente caso se enfoca en el análisis del desarrollo de habilidades gerenciales, la toma de decisiones y la gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco.

Este estudio se clasifica como una investigación de tipo básico o puro, con un enfoque teórico o fundamental, dado que su objetivo principal es la producción de conocimiento y la elaboración de marcos teóricos. En este sentido, Salgado (2018), indica que la investigación básica "se lleva a cabo con la finalidad de adquirir nuevos conocimientos con el propósito de incrementar la teoría, sin considerar las aplicaciones prácticas que puedan derivar de ello. A pesar de que a menudo se emplea como punto de partida para investigación aplicada" (p. 64).

Adicionalmente, el estudio incorpora una propuesta en calidad de "aporte de la investigación", cuyo propósito es ofrecer una alternativa de solución frente a la problemática identificada, en concordancia con lo propuesto por Hernández Sampieri *et al*. (2014).

4.2.2 Nivel de investigación

El presente estudio se enmarca dentro de un diseño metodológico que implica la intervención deliberada sobre las variables independientes (habilidades gerenciales y toma

de decisiones) con el objetivo de examinar su impacto en la variable dependiente: la gobernanza efectiva. Este planteamiento metodológico se fundamenta en el enfoque de investigación explicativa propuesto por Sánchez Carlessi y Reyes Meza (2015), el cual tiene como finalidad principal identificar y comprender las relaciones causales entre los fenómenos analizados.

La investigación explicativa no solo permite establecer nexos causales entre las variables involucradas, sino que también proporciona una base científica sólida para comprender los mecanismos subyacentes y las razones que dan origen a dichas relaciones, lo que constituye su característica distintiva. Este tipo de estudio va más allá de la simple descripción, al centrarse en un análisis detallado de las causas que generan los fenómenos observados. Su aporte radica en ofrecer una comprensión integral y rigurosa de las interacciones entre variables, permitiendo identificar la influencia directa o indirecta que ejercen entre sí (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

Respecto al nivel de investigación, el estudio se ubica en el nivel descriptivo-explicativo, ya que supera las etapas exploratoria y descriptiva para alcanzar un mayor grado de profundidad analítica. De acuerdo con Salgado (2018), este nivel investigativo tiene como propósito explicar los fenómenos objeto de estudio e identificar sus causas, con el fin de generalizar los resultados obtenidos a través de una estrategia metodológica de carácter cuantitativo (p. 67).

4.2.3 Diseño de investigación

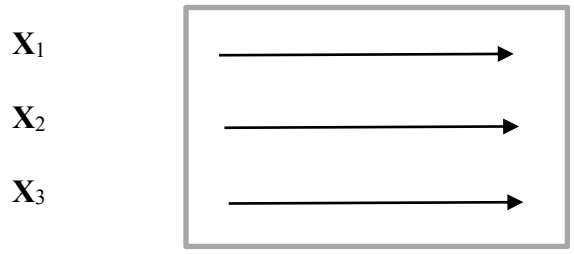
La presente investigación se enmarca en un diseño metodológico no experimental, específicamente de tipo transeccional o transversal. Conforme a lo expuesto por Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2018), un diseño no experimental se caracteriza por la ausencia de manipulación deliberada de las variables independientes durante el

desarrollo del estudio; en su lugar, se observa y analiza la realidad tal como ocurre de manera natural, centrándose en categorías, conceptos, factores, hechos o eventos que se manifiestan sin intervención directa del investigador (p. 187). En lo que respecta al diseño transeccional o transversal, los autores señalan que este se basa en la recopilación de datos en un único punto temporal, permitiendo obtener una fotografía estática del fenómeno en estudio.

El diseño no experimental de tipo transversal resulta adecuado para examinar las relaciones entre variables dentro de un marco temporal determinado, proporcionando evidencia empírica sobre su posible interdependencia en ese momento específico. Este enfoque metodológico permite estudiar las variables en su estado natural, sin manipulación alguna, con el fin de medir su intensidad, dirección y posibles vínculos. En el contexto del presente estudio, este diseño facilita la recolección de datos cuantitativos orientados a explorar la relación entre habilidades gerenciales, toma de decisiones y gobernanza efectiva en los gobiernos locales, manteniendo inalteradas las condiciones del entorno. De esta manera, es posible delimitar con claridad las variables y analizar su influencia dentro del marco analítico propuesto (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

Como lo indican Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023, p. 182), este tipo de diseños ofrece herramientas metodológicas para identificar asociaciones entre categorías, variables o constructos en un momento determinado. Su aplicación puede variar desde el establecimiento de patrones estadísticos (como correlaciones) hasta la fundamentación de hipótesis causales. Esta versatilidad metodológica se representa gráficamente de la siguiente manera:

Relación causal



Nota: Adaptación de Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023, p. 182).

4.2.4 Enfoque de investigación

La presente investigación adopta un enfoque metodológico mixto, el cual se fundamenta tanto en marcos teóricos como en interrogantes previamente formuladas que orientan el desarrollo del estudio. En una primera fase, se recurrió a un enfoque cuantitativo mediante la aplicación de técnicas estadísticas, con el objetivo de analizar e interpretar los datos recolectados de manera sistemática. Posteriormente, se incorporaron elementos cualitativos a través de la interacción directa con autoridades y funcionarios locales entre ellos, alcaldes de la provincia de Paucartambo, en el departamento del Cusco, lo que permitió una comprensión más profunda y contextualizada del fenómeno en estudio.

En su fase inicial, el estudio se inscribe dentro del paradigma cuantitativo, caracterizado por la formulación de hipótesis que fueron sometidas a pruebas estadísticas inferenciales con el propósito de verificar su validez empírica y alcanzar los objetivos de la investigación. Este enfoque permite analizar un contexto específico desde una perspectiva objetiva, evaluando los datos mediante procedimientos estadísticos rigurosos que respaldan la formulación de conclusiones fundamentadas (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

En línea con lo señalado por Salgado (2018), este tipo de investigación es de carácter normativo, dado que busca generar leyes generales aplicables al grupo de estudio.

Parte de una concepción estructurada del objeto de análisis, lo cual permite alcanzar un alto grado de objetividad.

En consecuencia, el enfoque cuantitativo aplicado en esta investigación se sustenta en el uso de datos numéricos y herramientas estadísticas para responder de manera precisa a los objetivos propuestos. La definición de hipótesis constituye un elemento central de este enfoque, dado que orienta la recolección sistemática de información y su análisis posterior. Mediante la aplicación de técnicas estadísticas robustas, es posible establecer relaciones entre las variables observadas y las hipótesis planteadas, proporcionando así una base sólida y empíricamente comprobable para la interpretación de los resultados (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

4.2.5 Método de investigación

En consonancia con el enfoque metodológico adoptado, el presente estudio se orienta bajo el método deductivo. Este procedimiento parte de proposiciones generales para arribar a conclusiones específicas aplicables a casos concretos. Aunque se busca obtener evidencia empírica, no se privilegian la observación directa ni la experimentación; en su lugar, se otorga mayor relevancia a la utilización de modelos teóricos, descripciones sistemáticas y paradigmas conceptuales que permiten la generalización del conocimiento (Salgado, 2018).

En particular, se ha aplicado el método hipotético-deductivo, complementado con técnicas estadísticas. Este enfoque implica la formulación de hipótesis sustentadas en teorías previamente establecidas o en observaciones preliminares, las cuales son contrastadas empíricamente mediante la recopilación y el análisis sistemático de datos. Tal método resulta especialmente útil para derivar conclusiones específicas a partir de principios generales o marcos teóricos amplios.

La combinación del enfoque hipotético-deductivo con el método estadístico permite alcanzar conclusiones fundamentadas sobre la influencia que ejercen las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales en la provincia de Paucartambo, Cusco. El proceso investigativo contempla la recolección de datos pertinentes, su cuantificación y organización, así como una adecuada presentación e interpretación de la información obtenida, lo cual favorece la elaboración de conclusiones válidas y rigurosas (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

Adicionalmente, se aplicaron técnicas estadísticas con el propósito de analizar los datos recopilados y verificar la validez de las hipótesis formuladas. Esto incluyó el uso de herramientas estadísticas apropiadas (como pruebas de correlación, análisis de regresión, entre otras) que permitieron examinar las relaciones existentes entre las variables objeto de estudio.

4.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis está conformada por los gerentes, funcionarios y jefes de área encargados de los procesos de toma de decisiones y de la gestión administrativa en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo, departamento del Cusco. Asimismo, incluye a las autoridades que ejercen funciones directivas en dichas entidades gubernamentales.

4.4 Población de estudio

Según lo señala Carrasco Díaz (2008, p. 237), la población se define como el conjunto de sujetos o entidades que resultan pertinentes dentro del marco de la investigación. En el presente estudio, la población está conformada por el personal jerárquico (gerentes, funcionarios y jefes de área) que desempeñan funciones decisorias en

los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo, Cusco. Asimismo, incluye a los actores directa o indirectamente involucrados en los procesos de toma de decisiones, como los alcaldes que representan a dichas entidades, cuya participación constituye un elemento clave para el análisis propuesto.

4.4.1 Población de gerentes, funcionarios y jefes de áreas encargados en la toma de decisiones

La población objeto de estudio está integrada principalmente por gerentes, funcionarios públicos y jefes de área que desempeñan funciones vinculadas a la toma de decisiones en las entidades gubernamentales locales, así como por ciudadanos de la provincia de Paucartambo, en el departamento de Cusco. El enfoque de la investigación se centra en el análisis del proceso decisorio dentro del ámbito de los gobiernos locales.

En particular, se ha identificado un total de 630 personas entre gerentes, funcionarios y jefes de área con responsabilidades directas en la toma de decisiones en las municipalidades de la provincia de Paucartambo durante el año 2023. Es relevante señalar que dichas entidades municipales presentan vínculos de coordinación e interdependencia en la gestión de diversas actividades. La composición detallada de esta población se encuentra consignada en la *Tabla 10*, correspondiente a la primera población considerada en el presente estudio.

Tabla 10

Población de estudio responsables de la toma de decisiones (gerentes, funcionarios y jefes de áreas) en los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco

No.	Cargo	Paucartambo	Huancarani	Colquepata	Kosñipata	Challabamba	Caicay	TOTAL	%
1	Alcalde	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
2	Gerente general	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
3	Gerente de desarrollo social	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
4	Gerente de infraestructura	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
5	Gerente de desarrollo económico y ambiente	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
6	Gerente de servicios municipales	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
7	Jefe de la oficina de control institucional	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
8	Jefe de la oficina de procuraduría pública municipal	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
9	Jefe de la oficina de asesoría jurídica	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
10	Jefe de la oficina de planeamiento y presupuesto	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
11	Jefe de la unidad de presupuesto	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
12	Jefe de la unidad de planeamiento y racionalización	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
13	Jefe de la oficina de programación e inversiones	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
14	Jefe de la unidad formuladora de proyectos	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
15	Jefe de la unidad de secretaria general	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
16	Jefe de la oficina de tramite documentario	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
17	Jefe de archivo central	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
18	Jefe de la unidad de relaciones interinstitucionales e imagen	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
19	Jefe de la radio y tv	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
20	Jefe de la unidad de defensa civil	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
21	Jefe de la unidad de catastro, control urbano y rural	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
22	Jefe de la unidad de informática y sistemas	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
23	Jefe de la oficina de administración municipal	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
24	Jefe de la unidad de logística	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
25	Jefe de adquisiciones y contrataciones	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
26	Jefe de almacén	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
27	Jefe de la unidad de tesorería	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
28	Jefe de caja	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
29	unidad de contabilidad	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
30	Jefe de la unidad de recursos humanos	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
31	Jefe de remuneraciones y planillas	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
32	Jefe de escalafón y control de RRHH	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
33	Jefe de bienestar social y capacitación	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
34	Jefe de la unidad de patrimonio	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
35	Jefe de la unidad de administración tributaria y rentas	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
36	Jefe de recaudación y orientación al contribuyente	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
37	Jefe de control y fiscalización	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
38	Jefe de la unidad de ejecución coactiva	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
39	Jefe de la oficina de supervisión y liquidación	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
40	Jefe de la unidad de supervisión	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
41	Jefe de la unidad de liquidación	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
42	Jefe de división de obras	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
43	Jefe de división de mantenimiento de infraestructura	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
44	Jefe de división de maquinaria y equipo mecánico	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
45	Jefe de división de electrificación	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
46	Jefe de división de producción y transformación	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
47	Jefe del vivero forestal	1			1			2	0.5%
48	Jefe de división de turismo y promoción	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
49	Jefe de división de gestión ambiental	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
50	Jefe de división de desarrollo educativo, cultura, deporte y recreación	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
51	Jefe de limpieza publica	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
52	Jefe de mantenimiento de parque y jardines	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
53	Jefe de seguridad ciudadana y serenazgo	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
54	Jefe de mercado y policía municipal	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
55	Jefe de albergue	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
56	Jefe del estadio municipal	1	1	1	1	1	1	6	1.6%

57	Jefe de multideportivo y terminal	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
58	Jefe de división de registro civil y cementerio	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
59	Jefe de división de saneamiento básico rural ONSABA	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
60	Jefe de división de servicios públicos	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
61	Jefe de división de tránsito y circulación vial	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
62	Jefe de división de desarrollo social	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
63	Jefe de división de juventud, educación, cultura y deporte	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
64	Jefe de división de salud y programas sociales	1	1	1	1	1	1	6	1.6%
	TOTAL	64	63	63	64	63	63	380	100%

Nota: Unidad de Personal / CAP de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, año 2024.

El número total de personas involucradas en los procesos de toma de decisiones dentro de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo, en el departamento de Cusco, asciende a 380 individuos. Estas personas participan, tanto de manera directa como indirecta, en las actividades relacionadas con la gestión municipal.

Por otro lado, la población usuaria está constituida por la totalidad de ciudadanos pertenecientes a los seis distritos que conforman la provincia de Paucartambo – Cusco, quienes representan a los beneficiarios o potenciales afectados por las decisiones adoptadas por los gerentes, funcionarios y jefes de área. Esta segunda población de estudio se detalla en la *Tabla 11*.

Tabla 11

Número de beneficiarios con los proyectos y/o programas en los 6 distritos de Provincia de Paucartambo – Cusco, según el censo 2017

N°	Distritos	Población censada	Población total
01	Paucartambo	11 871	13 151
02	Caicay	2 716	2 935
03	Challabamba	8 433	9 546
04	Colquepata	8 170	9 069
05	Huancarani	6 911	7 667
06	Kosñipata	4 403	4 872
Total		42 504	47 240

Nota: Datos recogidos del Censo 2017 (INEI).

El total de beneficiarios correspondientes a los seis distritos que conforman la provincia de Paucartambo, en el departamento de Cusco, asciende a 42,504 personas residentes en dicha jurisdicción.

4.4.2 Población de los alcaldes de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco

La segunda población está conformada por los líderes de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, quienes tienen a su cargo la toma de decisiones y la gestión de diversos proyectos sociales en el ámbito regional. En la tabla correspondiente, se detalla la composición de esta población de estudio.

Tabla 12
Población de estudio constituido por los alcaldes que ejercen funciones ejecutivos en los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco

N°	Distritos	Nombre de alcalde	Cantidad
01	Paucartambo	Lic. Miriam Magda Hancco Huallpa	1
02	Caicay	Serapio Barreto Sancca	1
03	Challabamba	CPC. Riben Fredi Huillca Peña.	1
04	Colquepata	Ing. Américo Percca Ccoaquira	1
05	Huancarani	Mario Suma Huaracca	1
06	Kosñipata	Cergio Ayerve Noa	1
Total			06

Nota: Datos recogidos de (INEI).

El total de autoridades principales que ejercen funciones de liderazgo en los seis distritos que conforman la provincia de Paucartambo, en el departamento de Cusco, asciende a seis personas.

4.5 Tamaño de muestra

Como señalan Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018), este tipo de muestreo implica recolectar datos a partir de sujetos fácilmente accesibles, cuyas características los hacen relevantes para los objetivos del estudio. Cabe destacar que la participación en la muestra no solo depende de la voluntad de los individuos, sino también de variables externas, como ventanas de tiempo limitadas o criterios de viabilidad práctica vinculados al fenómeno analizado.

a) Determinación del tamaño de muestra de los gerentes, funcionarios y jefes de áreas con funciones decisorias

En el presente estudio, la muestra estará conformada por los funcionarios encargados de la toma de decisiones en los gobiernos locales. Para su selección se empleará un muestreo no probabilístico, específicamente de tipo intencional, el cual permite elegir a los participantes en función de criterios previamente establecidos y pertinentes al objetivo de la investigación.

Respecto a la muestra correspondiente a la población usuaria, se aplicó un muestreo probabilístico, utilizando el método de muestreo aleatorio simple sobre un total de 42,504 personas censadas en los seis distritos de la provincia de Paucartambo – Cusco, conforme a los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017).

El tamaño muestral se determinó en 380 personas, a partir de una población total de 42,504 habitantes. Este cálculo se efectuó aplicando la siguiente fórmula:

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

Donde:

N = Total de la población

Zα= 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = Proporción esperada (0.5)

q = 1 –p (en este caso 1-0.5 = 0.5)

e = Precisión (en su investigación use un 5%)

$$n = \frac{(1.96)^2 x(0.50x0.50)x42{,}504}{0.05^2 x(42{,}504-1) + 1.96^2(0.50x0.50)}$$

$$n = \frac{144{,}237.674}{376.4204}$$

$$n = 379.182405 \qquad n = 380$$

La muestra está constituida por un total de 380 participantes, entre gerentes, funcionarios y jefes de área, quienes desempeñan funciones vinculadas a la toma de

decisiones en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco. Este tamaño muestral fue determinado considerando un nivel de confianza del 95%, lo que garantiza la representatividad y fiabilidad de los datos obtenidos para el análisis.

b) Determinación del tamaño de muestra correspondiente a los alcaldes de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco

En función de las características de la población analizada, se considera pertinente la aplicación de un muestreo por conveniencia, dado que se trata de un grupo reducido en número, inserto en un entorno institucional complejo y conformado por los responsables de la dirección y toma de decisiones en los distritos de la provincia. En este sentido, la selección de los alcaldes de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco se realizó mediante dicho método, conformando una muestra de cuatro personas distribuidas en distintos distritos. A partir de esta base, se obtuvo la siguiente muestra:

$n_2 = 04$

4.6 Técnicas de selección de muestra

a) Técnica de selección de muestra de los gerentes, funcionarios y jefes de áreas con funciones decisorias

El método de muestreo utilizado en la presente investigación corresponde al muestreo probabilístico, específicamente al muestreo por al azar. En este tipo de enfoque, la selección de los participantes se realiza en función de una probabilidad estadística conocida, sino que depende del criterio del investigador y de la disponibilidad de los individuos para participar en el proceso de recolección de datos.

Este procedimiento tiene como objetivo recabar información relevante sobre la gobernanza efectiva, en relación con el desarrollo de las habilidades gerenciales y los

procesos de toma de decisiones en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco. La aplicación de este método permite obtener una perspectiva significativa acerca del nivel de desarrollo de dichas competencias directivas y de la capacidad institucional para tomar decisiones de manera efectiva. Finalmente, los datos obtenidos reflejan de forma más precisa las características de los participantes que conformaron la muestra del estudio.

b) Técnica de selección de la muestra de los alcaldes de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco

En el presente estudio, se aplicará el muestreo no probabilístico de tipo intencional, también denominado muestreo dirigido, para la selección de los alcaldes de la Provincia de Paucartambo – Cusco. En este tipo de muestreo, los participantes no son elegidos de manera aleatoria ni mediante una probabilidad estadística conocida, sino que su selección responde al criterio deliberado del investigador, quien considera la accesibilidad y la disposición de los sujetos para participar en el proceso de recolección de datos.

La inclusión de los participantes se basará en criterios previamente establecidos, tales como el nivel de conocimiento sobre la temática del estudio, la disponibilidad para participar en entrevistas y la viabilidad de acceso a los informantes clave. Este enfoque permitirá obtener información relevante y pertinente, asegurando que los datos recolectados reflejen de manera significativa las percepciones y experiencias de los actores directamente involucrados en la gestión local.

4.7 Técnica e instrumento de recolección de información

Los métodos y herramientas para la recolección de información están diseñados para verificar el problema planteado. En el contexto de este estudio, se consideran las siguientes técnicas e instrumentos:

Tabla 13
Instrumentos de la recolección de datos

Técnica	Instrumento
Encuesta	**Cuestionario**
1. Para la variable: Habilidades gerenciales	20 preguntas
2. Para la variable: Toma de decisiones	26 preguntas
3. Para la variable: Gobernanza efectiva	23 preguntas
Total preguntas	**69 preguntas**

Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos en el estudio.

4.7.1 Técnicas

Esta técnica resulta especialmente útil para obtener información precisa sobre comportamientos, interacciones y eventos que ocurren en contextos naturales, sin generar ningún tipo de alteración en el entorno observado. La implementación de un esquema o sistema de categorización previamente definido permite estructurar adecuadamente el proceso de recolección de datos, asegurando que los acontecimientos sean registrados de manera uniforme, objetiva y sistemática.

El uso de encuestas representa una herramienta eficaz, ya que posibilita la recopilación de datos de forma estandarizada y consistente. Esta característica contribuye a facilitar el análisis y la comparación de las respuestas obtenidas de los participantes. Además, al permitir la inclusión de un mayor número de informantes, se incrementa la posibilidad de obtener una muestra más representativa de la población, lo que enriquece la diversidad de opiniones respecto al objeto de estudio.

Asimismo, se aplicó la técnica de entrevista dirigida específicamente a los alcaldes de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco. Esta técnica fue

diseñada en función de las variables y dimensiones consideradas en el estudio, con el propósito de profundizar en aspectos relacionados con el desarrollo de habilidades gerenciales, la toma de decisiones y la gobernanza efectiva en los mencionados gobiernos locales.

Por último, se recurrió a la referencia bibliográfica como un componente fundamental del proceso investigativo. No obstante, se reconoce que esta fuente, por sí sola, no resulta suficiente, ya que el investigador debe ser capaz de generar nuevas perspectivas y enfoques en torno al problema de estudio (Eugenia Bautista, 2009).

4.7.2 Instrumentos

El presente estudio tiene como objetivo analizar la relación causal entre el desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en el contexto de la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo, Cusco. Para tal fin, se aplicó un cuestionario estructurado dirigido a gerentes, funcionarios públicos y jefes de área, quienes desempeñan un rol clave en el proceso de toma de decisiones dentro de dichas entidades gubernamentales. Esta metodología resulta pertinente, ya que permite recopilar información relevante y representativa que contribuye al cumplimiento de los objetivos del estudio. A través de este enfoque y mediante un tratamiento riguroso de cada componente de la investigación, se logró realizar un análisis fundamentado y significativo sobre la relación existente entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en el marco de una gobernanza local eficaz.

Asimismo, se implementó una guía de entrevistas orientada a los alcaldes de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, en tanto actores principales en la toma de decisiones estratégicas que posibilitan la ejecución de proyectos sociales, generando un impacto positivo en la calidad de vida de la población de la región.

4.8 Técnicas de análisis e interpretación de la información

El análisis de los datos en la presente investigación fue efectuado mediante el software estadístico SPSS, versión 26. La información obtenida fue organizada conforme a los indicadores y dimensiones previamente establecidos, lo que facilitó la elaboración de tablas y gráficos representativos de la realidad observada.

El procesamiento de la información se inició con la sistematización de los datos recolectados, para lo cual el cuestionario fue estructurado en hojas de cálculo de Microsoft Excel. Posteriormente, los datos fueron analizados con el software SPSS, lo que permitió una presentación detallada a través de gráficos y tablas. Este proceso incluyó tanto análisis estadísticos descriptivos como inferenciales, con el propósito de interpretar rigurosamente los resultados obtenidos.

Para la presentación de los hallazgos, se adoptó la siguiente estructura metodológica**:**

a) Recolección del trabajo de campo

El trabajo de campo se desarrolló durante el año 2024, con énfasis en visitas a los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, cuyos representantes manifestaron disposición para colaborar mediante la aplicación de los cuestionarios.

b) Estudio descriptivo

En esta fase se realizó un análisis estadístico descriptivo, presentando los datos mediante tablas y gráficos organizados en función de las dimensiones correspondientes a cada una de las variables de estudio.

c) Análisis bivariado y análisis inferencial

Posteriormente, se procedió a realizar pruebas de normalidad con el objetivo de determinar la adecuación del uso de pruebas paramétricas o no paramétricas. A continuación, se aplicaron pruebas estadísticas destinadas a evaluar la homogeneidad de

varianzas entre las variables consideradas. Con base en los resultados obtenidos, se optó por emplear técnicas estadísticas no paramétricas, como la regresión logística ordinal, siempre que se cumplieran los supuestos metodológicos correspondientes. Esta elección analítica permitió obtener estimaciones más robustas, precisas y representativas de la realidad empírica observada.

En la sección siguiente, se desarrolla la formulación del modelo de ecuación correspondiente a las variables analizadas. En particular, se presenta el coeficiente de determinación (R^2), derivado del análisis bivariado que incluyó correlaciones causales, regresión lineal y análisis de varianza (ANOVA). Este modelo permite explicar una proporción significativa de la variabilidad en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco. El valor obtenido refleja el nivel de ajuste entre las variables del estudio, siendo especialmente relevante en lo referido al desarrollo de las habilidades gerenciales y su incidencia en la toma de decisiones. Desde un enfoque metodológico, el porcentaje de variabilidad explicado en la variable dependiente puede atribuirse a la influencia de los predictores incluidos en el modelo estadístico.

4.9 Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis

En una primera etapa, se aplicó la prueba estadística de ***Kolmogórov-Smirnov***, ampliamente utilizada en estadística inferencial para verificar si una muestra de datos sigue una distribución normal. Esta prueba parte de una hipótesis nula que sostiene que los datos provienen de una distribución normal. Si el valor de significancia es inferior al umbral crítico previamente establecido (generalmente 0.05), se rechaza dicha hipótesis, concluyéndose que los datos no se distribuyen normalmente. En función de los resultados obtenidos, se define la pertinencia de emplear pruebas estadísticas paramétricas o no paramétricas, según la naturaleza del estudio.

En segundo lugar, se expone el proceso de ***baremación de las variables*** involucradas en la investigación, con el fin de facilitar la interpretación de los valores derivados de los análisis inferenciales. Este procedimiento tiene como propósito explicar cómo el desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones influyen de forma directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco.

A continuación, se procedió a aplicar la ***prueba de homogeneidad de varianzas***, con el objetivo de determinar si los grupos de datos analizados provienen de poblaciones con varianzas equivalentes. Para ello, se emplearon los métodos de comparación múltiple de ***Scheffé y Tukey***, los cuales requieren la formulación y contrastación de hipótesis estadísticas específicas.

Asimismo, se recurrió a técnicas estadísticas *no paramétricas*, específicamente la *regresión logística ordinal*, siempre que se cumplieran los supuestos metodológicos correspondientes. La adopción de este enfoque analítico tuvo como finalidad garantizar la obtención de estimaciones más sólidas, precisas y representativas de la realidad empírica.

Finalmente, se presenta la *Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM)*, construido a partir de las variables analizadas. Esta formulación incluye el análisis de correlación causal, la regresión lineal y el *análisis de varianza (ANOVA)*, permitiendo explicar un porcentaje significativo de la variabilidad asociada a la gobernanza efectiva de los gobiernos locales en la provincia de Paucartambo – Cusco. Metodológicamente, dicho porcentaje representa la proporción de variabilidad en la variable dependiente que puede atribuirse a la influencia de los predictores incorporados en el modelo. En conjunto, la implementación de estas técnicas estadísticas fortalece la validez, fiabilidad y consistencia de los hallazgos, proporcionando una comprensión más rigurosa y fundamentada del fenómeno investigado.

La evaluación del Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) implica analizar el ajuste global del modelo estructural mediante tres tipos de indicadores: índices paramétricos del modelo de medida, del modelo estructural y del ajuste general. La interpretación de dichos índices se realiza a partir de la comparación entre diversos modelos factoriales considerados en la presente investigación.

De acuerdo con Hair *et ál*. (2021), a implementación del análisis requiere, como paso fundamental, la identificación de las variables exógenas y endógenas. Las variables exógenas, al ser independientes, presentan flechas salientes en el modelo, mientras que las variables endógenas, de carácter dependiente, también muestran relaciones dirigidas hacia otros elementos del sistema.

La especificación del modelo de medida en SEM se puede abordar desde dos enfoques metodológicos distintos: el primero, basado en el análisis de covarianzas (CB-SEM), y el segundo, orientado a los mínimos cuadrados parciales, comúnmente operacionalizado mediante el software AMOS (Martínez Ávila y Fierro Moreno, 2018). Cabe destacar que el objetivo principal del SEM es analizar las relaciones causales entre variables latentes, proporcionando una comprensión integral de los vínculos subyacentes.

En el caso de los modelos reflexivos, se parte del supuesto de que la dirección de la causalidad se origina en la variable latente y fluye hacia los indicadores observables. El algoritmo SmartPLS, empleado en la evaluación del modelo externo, permite estimar la fiabilidad individual de los pesos factoriales. En este sentido, los indicadores que no superen los umbrales establecidos deben ser sometidos a evaluación. Se considera aceptable que un ítem tenga una carga factorial mínima de 0.707, y que la varianza media extraída (AVE) represente, al menos, el 50 % de la varianza de los ítems asociados; de no cumplirse estos criterios, los ítems podrían ser eliminados del modelo.

Asimismo, se requiere que la fiabilidad compuesta de las variables latentes alcance

una consistencia interna igual o superior a 0.707, y que el coeficiente Alfa de Cronbach supere el valor de 0.70. Finalmente, para garantizar la validez discriminante, el índice HTMT (Heterotrait-Monotrait ratio) debe situarse por debajo de 0.85, conforme a lo señalado por (Martínez Ávila *et ál*., 2018).

Tabla 14

Parámetros para la evaluación de los modelos

Proceso	Parámetro	Valores aceptados
Fiabilidad individual.	Carga factorial del ítem.	> 0.707
	Varianza explicada del ítem.	> 0.05
Consistencia convergente.	Varianza media explicada (AVE) de la variable latente.	> 0.05
Consistencia interna.	Fiabilidad compuesta de la variable latente.	> 0.707
	Alfa de Cronbach de la variable latente.	> 0.70
Validez discriminante.	Varianza propia de la variable latente.	> Varianza compartida de la variable latente.
	Ratios HTMT.	< 0.85
	Carga factorial del ítem en su variable latente.	> Carga factorial del ítem en otra variable latente.

Nota: Elaboración propia en base a los autores citados.

La evaluación del modelo estructural interno en el análisis de ecuaciones estructurales (SEM) contempla diversos indicadores, entre los cuales se incluyen: la colinealidad entre constructos, los coeficientes estandarizados de las rutas (β), el coeficiente de determinación (R^2), el tamaño del efecto (f^2), la relevancia predictiva (Q^2), así como los niveles de significancia estadística. Este proceso se orienta principalmente al análisis de las variables predictoras y su capacidad explicativa dentro del modelo propuesto.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 Procesamiento, análisis, interpretación

En concordancia con los objetivos establecidos, se llevó a cabo el análisis de los instrumentos de investigación aplicados a 380 participantes.

Escala de medición y análisis

El procedimiento estadístico de baremación permite construir una escala de medición estandarizada mediante la asignación de puntajes y/o categorías, garantizando así una evaluación uniforme de los resultados conforme a criterios y estándares previamente definidos. Esta estandarización contribuye a la detección sistemática de patrones y tendencias en los datos analizados. En este sentido, se estableció un protocolo específico de baremación para facilitar la interpretación de las variables consideradas en el estudio. Dicho procedimiento fue aplicado a los instrumentos administrados a los gerentes, funcionarios y jefes de área de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco.

Identificación de escala original: Para las variables habilidades gerenciales, toma de decisiones y gobernanza efectiva: Nunca =1; Casi nunca =2; A veces = 3; Casi siempre = 4 y Siempre =5.

En seguida, se expone el proceso de baremación para cada una de las variables del estudio y sus dimensiones relacionadas:

a) Procedimiento de baremación para la variable de las habilidades gerenciales

Las categorías de las habilidades gerenciales fueron procesadas considerando los criterios antes mencionados:

- Sumatoria total de respuestas del cuestionario accedido por 20 ítems, posee un puntaje máximo de 100 hallado del producto de 20 (ítems) y el número de respuestas de la escala original, que en este caso son 5. Entendiendo que la sumatoria o puntaje mínimo es 20.
- La sistematización del rango se llevó a cabo considerando el puntaje total de 100 y restando el puntaje mínimo de 20, lo que dio como resultado 80.
- La amplitud de cada nivel de la variable se obtuvo al dividir 80 entre 3, ya que se definieron 3 niveles o categorías, lo que dio como resultado 26. Finalmente, se completó la tabla considerando los valores mínimos y máximos.

Tabla 15

Baremo para la variable habilidades gerenciales

Cualitativo	Rango	Descripción
Insuficiente	[20 - 46]	Los altos funcionarios de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco presentan deficiencias en las competencias y capacidades requeridas para ejercer una gestión y liderazgo eficaces en sus equipos de trabajo o en el desarrollo de proyectos institucionales.
Regular	[47 - 73]	Los altos funcionarios de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco cuentan con determinadas habilidades gerenciales, estas resultan insuficientes al momento de aplicarlas en contextos reales de gestión pública.
Satisfactorio	[74 - 100]	Los altos funcionarios de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco disponen de las competencias necesarias para desempeñar eficazmente las funciones propias de un administrador público.

* Baremación: Valorización para la interpretación de los resultados.

Nota: Trabajo realizado por el autor.

Para el caso de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales se ha desarrollado el mismo procedimiento antes descrito.

Tabla 16

Escala de baremo de las dimensiones de la variable de habilidades gerenciales

Intervalo general	Dimensión de habilidades técnicas	Dimensión de habilidades humanas	Dimensión de habilidades conceptuales	Niveles
[20 - 46]	[03 - 07]	[03 - 07]	[03 - 07]	Insuficiente
[47 - 73]	[08 - 11]	[08 - 11]	[08 - 11]	Regular
[74 - 100]	[12 - 15]	[12 - 15]	[12 - 15]	Satisfactorio

Nota: Trabajo realizado por el autor.

b) Procedimiento de baremación para la variable toma de decisiones

Las categorías de la variable toman de decisiones fueron procesadas considerando los criterios antes mencionados:

- Sumatoria total de refutaciones del cuestionario accedido por 26 ítems, posee un puntaje máximo de 130 hallado del producto de 26 (ítems) y el número de respuestas de la escala original, que en este caso son 5. Entendiendo que la sumatoria o puntaje mínimo es 26.
- La sistematización del rango se llevó a cabo considerando el puntaje total de 130 con la contraste del puntaje mínimo de 26, resultando 104.
- La amplitud de cada nivel de la variable se calculó dividiendo 104 entre 3, ya que se definieron 3 niveles o categorías, lo que dio como resultado 34. Finalmente, se completó la tabla considerando los valores mínimos y máximos.

Tabla 17
Baremo para la variable de toma de decisiones

Cualitativo	Rango	Descripción
Inadecuado	[26 - 60]	Los altos funcionarios de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco evidencian rasgos como impulsividad, escasa capacidad de análisis, presencia de prejuicios, indecisión y limitaciones en la comunicación efectiva, lo cual incide negativamente en su desempeño institucional.
Poco adecuado	[61 - 94]	Los altos funcionarios de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco disponen de ciertas habilidades y competencias para la toma de decisiones, estas resultan insuficientes para garantizar un ejercicio eficiente de sus funciones administrativas y de liderazgo.
Adecuado	[95 - 130]	Los altos funcionarios de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco cuentan con las habilidades y competencias requeridas para adoptar decisiones informadas, oportunas y eficaces en el cumplimiento de sus responsabilidades institucionales.

* Baremación: Valorización para la interpretación de los resultados.
Nota: Trabajo realizado por el autor.

Para el caso de las dimensiones de la variable toma de decisiones se ha desarrollado el mismo procedimiento antes descrito.

Tabla 18
Escala de baremo de las dimensiones de la variable de toma de decisiones

Intervalo general	Dimensión de niveles de aspiración	Dimensión expectativa	Dimensión de atención	Dimensión de conocimiento	Dimensión de complejidad	Niveles
[26 - 60]	[05 - 11]	[06 - 13]	[05 - 11]	[05 - 11]	[09 - 16]	Inadecuado
[61 - 94]	[12 - 18]	[154 - 21]	[12 - 18]	[12 - 18]	[17 - 26]	Poco adecuado
[95 - 130]	[19 - 25]	[22 - 30]	[19 - 25]	[19 - 25]	[27 - 35]	Adecuado

Nota: Trabajo realizado por el autor.

c) Procedimiento de baremación para la variable gobernanza efectiva

Las categorías de la variable gobernanza fueron procesadas considerando los criterios antes mencionados:

- Sumatoria total de refutaciones del cuestionario resignado por 24 ítems, posee un puntaje máximo de 120 hallado del producto de 24 (ítems) y el número de

respuestas de la escala original, que en este caso son 5. Entendiendo que la sumatoria o puntaje mínimo es 24.

- La sistematización del rango se efectuó tomando en cuenta el puntaje total de 120 y restando el puntaje mínimo de 24, lo que dio como resultado 96.
- La amplitud de cada nivel de la variable se obtuvo al dividir 96 entre 3, ya que se definieron 3 niveles o categorías, lo que dio como resultado 32. Finalmente, se completó la tabla considerando los valores mínimos y máximos.

Tabla 19

Baremo para la variable gobernanza efectiva

Cualitativo	Rango	Descripción
Mala	[24 - 55]	Los grupos de interés manifiestan un alto nivel de insatisfacción respecto a los procesos de toma de decisiones y al ejercicio del poder en los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, lo que evidencia una percepción negativa sobre la legitimidad y eficacia de la gestión pública.
Regular	[56 - 87]	La gobernanza en los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco presenta un nivel de efectividad moderado, con ciertos avances y resultados positivos; sin embargo, persisten debilidades estructurales que requieren ser atendidas para lograr una gestión más integral y sostenible.
Buena	[88 - 120]	En los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco se observa una gestión y dirección administrativa efectiva, orientada al cumplimiento de metas de forma eficiente y sostenible. Asimismo, los grupos de interés expresan conformidad con el ejercicio del poder y la conducción institucional.

* Baremación: Valorización para la interpretación de los resultados.
Nota: Trabajo realizado por el autor.

Para el caso de las dimensiones de la variable gobernanza se ha desarrollado el mismo procedimiento antes descrito.

Tabla 20

Escala de baremo de las dimensiones de la variable gobernanza efectiva

Intervalo general	Dimensión rendición de cuentas	Dimensión estabilidad política y ausencia de violencia	Dimensión eficacia gubernamental	Dimensión calidad regulatorio	Dimensión estado de derecho	Dimensión Control de la corrupción	Interpretación
[24 - 55]	[05 - 11]	[03 - 06]	[06 - 13]	[03 - 06]	[02 - 04]	[05 - 11]	Mala
[56 - 87]	[12 - 18]	[07 - 11]	[14 - 21]	[07 - 11]	[05 - 07]	[12 - 18]	Regular
[88 - 120]	[19 - 25]	[12 - 30]	[22 - 30]	[12 - 30]	[08 - 10]	[19 - 25]	Buena

Nota: Trabajo realizado por el autor.

5.1.1 Confiabilidad de los instrumentos

Para cumplir con los objetivos establecidos y comprobar las hipótesis de investigación, es necesario validar adecuadamente los instrumentos, asegurando que los datos recolectados conduzcan a conclusiones válidas. La confiabilidad de los instrumentos se evalúa mediante el Alfa de Cronbach (α), una medida estadística que analiza la consistencia interna de los instrumentos de investigación, como cuestionarios o escalas. Desarrollado por Lee Cronbach en 1951, el Alfa de Cronbach (α) mide la correlación entre los ítems de un instrumento y su capacidad para medir un concepto o constructo específico.

Ruíz (2013) establece los siguientes niveles o criterios para interpretar la fiabilidad del Alfa de Cronbach:

- Una confiabilidad muy alta se encuentra en el rango de 0,81 a 1,00.
- Una confiabilidad alta corresponde al rango de 0,61 a 0,80.
- Una confiabilidad moderada se ubica entre 0,41 y 0,60.
- Una confiabilidad baja se presenta en el rango de 0,21 a 0,40.
- Una confiabilidad muy baja se indica cuando el valor está entre 0,01 y 0,20.

A partir de los resultados obtenidos con el programa estadístico IBM SPSS, se tiene lo siguiente:

a) Determinación de la fiabilidad del cuestionario de habilidades gerenciales

Tabla 21
Índice de consistencia interna para la variable de habilidades gerenciales

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,866	20

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

El valor del índice de consistencia interna, con un Alfa de Cronbach en el intervalo de confianza $0,8 < \alpha = 0,866 < 1,00$, demuestra que el instrumento empleado para medir la variable de habilidades gerenciales es CONFIABLE.

b) Determinación de la fiabilidad del cuestionario toma de decisiones

Tabla 22
Índice de consistencia interna para la variable de toma de decisiones

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,918	26

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

El valor obtenido para el índice de consistencia interna de Alfa de Cronbach, con un intervalo de confianza de $0,81 < \alpha = 0,918 < 1,00$, sugiere que el instrumento utilizado para medir la variable toma de decisiones es CONFIABLE**.**

c) Determinación de la fiabilidad del cuestionario gobernanza efectiva

Tabla 23
Índice de consistencia interna para la variable gobernanza efectiva

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,938	24

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

El valor del índice de consistencia interna de Alfa de Cronbach, con un intervalo de confianza de $0,8 < \alpha = 0,938 < 1,00$, señala que el instrumento empleado para medir la variable de gobernanza efectiva es CONFIABLE**.**

5.1.2 Resultados descriptivos de la variable de habilidades gerenciales

La descripción las habilidades gerenciales de los gerentes, funcionarios y jefes de las áreas que toman las decisiones en los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, toma en cuenta las dimensiones: habilidades gerenciales, habilidades técnicas, y habilidades conceptuales.

Tabla 24

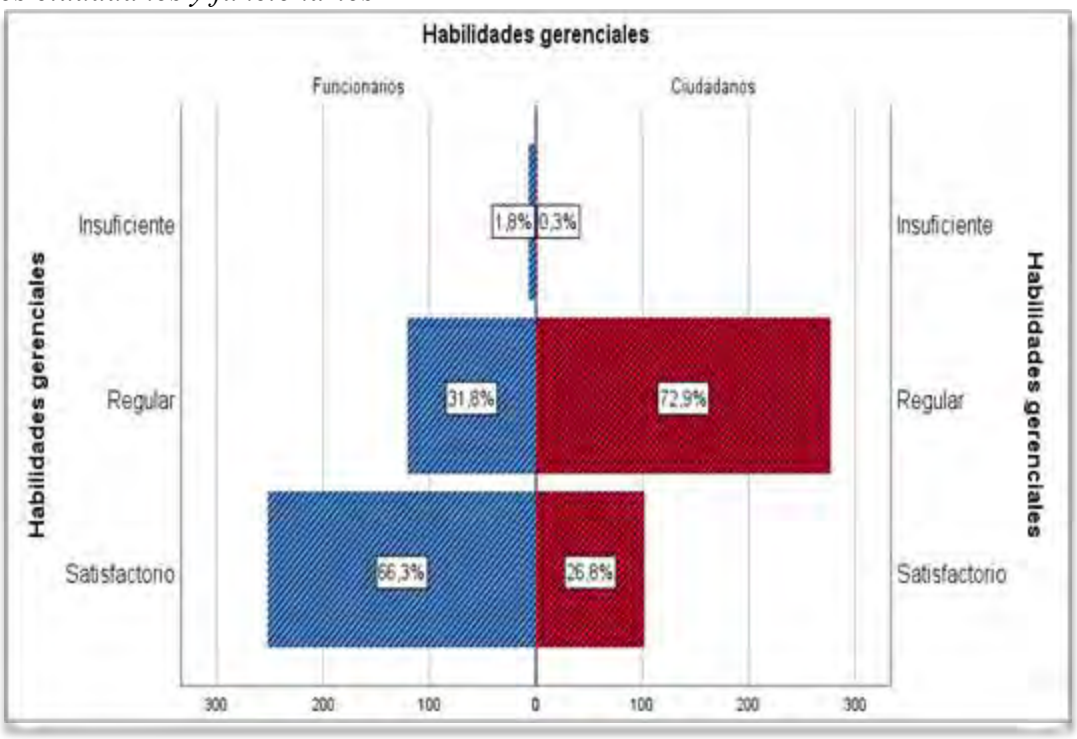
Resultados descriptivos sobre las habilidades gerenciales desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios

	Habilidades gerenciales				Total	
	Ciudadanos		Funcionarios			
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Insuficiente	1	0,3%	7	1,8%	8	1,1%
Regular	277	72,9%	121	31,8%	398	52,4%
Satisfactorio	102	26,8%	252	66,3%	354	46,6%
Total	380	100,0%	380	100,0%	760	100,0%

Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Figura 6

Distribución de proporciones sobre las habilidades gerenciales desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios



Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Análisis e interpretación:

La tabla y la figura presentan el nivel de habilidades gerenciales de los funcionarios con altos cargos públicos en los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, según la percepción tanto de los propios trabajadores como de la ciudadanía:

Según la percepción de los ciudadanos de la Provincia de Paucartambo – Cusco, el 0,3% considera que las habilidades gerenciales de los funcionarios con altos cargos son

insuficientes, el 72,9% las califica como regulares y el 26,8% las evalúa como satisfactorias. Esto indica que, aunque los funcionarios públicos poseen ciertos conocimientos, habilidades y experiencia en la gestión y liderazgo de equipos o proyectos dentro de sus áreas, estas competencias no son plenamente suficientes para alcanzar objetivos o administrar recursos de manera eficaz.

Por otro lado, según la opinión de los altos funcionarios del distrito de Paucartambo – Cusco, el 1,8% de los encuestados considera que las habilidades gerenciales son insuficientes, el 31,8% las califica como regulares y el 66,3% las percibe como satisfactorias. Es decir, esto evidencia que la mayoría de los participantes tiene una percepción positiva sobre las capacidades gerenciales de los altos funcionarios de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, lo que sugiere que cuentan con la capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de manera efectiva para alcanzar objetivos y metas.

En este contexto, se ha identificado una discrepancia entre la percepción de la ciudadanía y la de los funcionarios públicos. Específicamente, la población muestra una visión más crítica respecto al desempeño de los funcionarios en sus gobiernos locales, mientras que los propios funcionarios tienden a tener una perspectiva más optimista sobre el trabajo que realizan en sus respectivas áreas.

Tabla 25

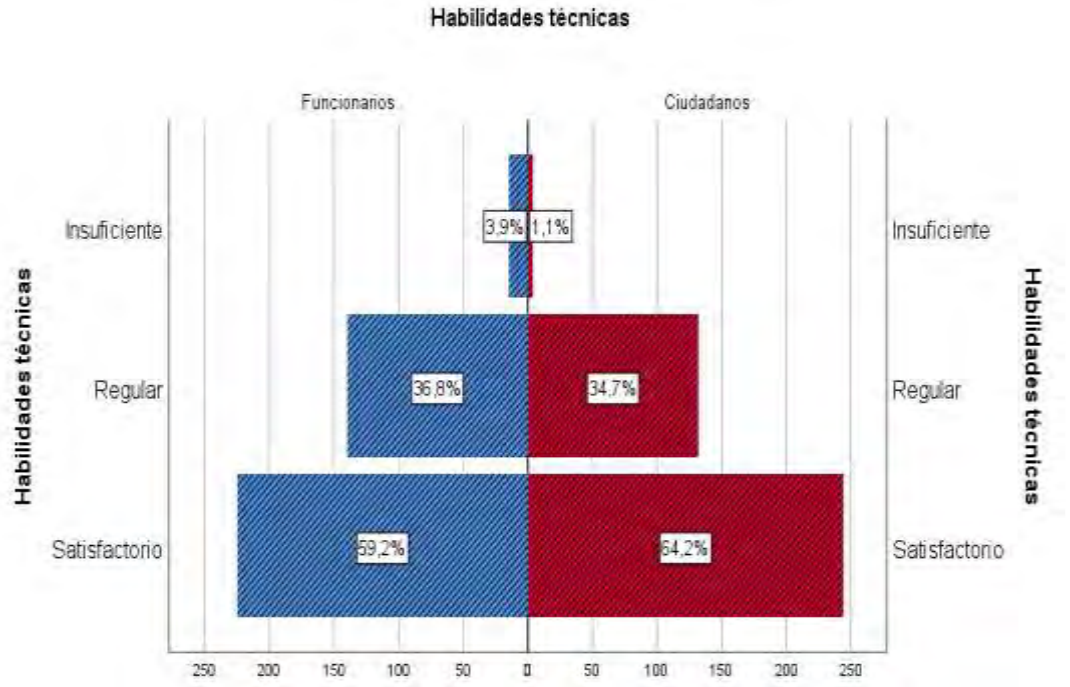
Resultados descriptivos sobre las habilidades técnicas desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios

	Habilidades técnicas				**Total**	
	Ciudadanos		**Funcionarios**			
	fi	**hi%**	**fi**	**hi%**	**fi**	**hi%**
Insuficiente	4	1,1%	15	3,9%	19	2,5%
Regular	132	34,7%	140	36,8%	272	35,8%
Satisfactorio	244	64,2%	225	59,2%	469	61,7%
Total	380	100,0%	380	100,0%	760	100,0%

Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Figura 7

Distribución de resultados sobre las habilidades técnicas desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios



Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

La tabla y la figura presentan el nivel de habilidades técnicas de los funcionarios de alto rango en los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, según la percepción tanto de los propios trabajadores como de la ciudadanía.

Desde la perspectiva de la ciudadanía, solo el 1,1% de los encuestados considera que las habilidades técnicas de los funcionarios públicos de su jurisdicción son insuficientes para enfrentar los desafíos de sus cargos. Por otro lado, el 34,7% de los ciudadanos percibe que dichas habilidades son regulares, mientras que el 64,2% opina que los funcionarios poseen competencias técnicas óptimas, permitiéndoles desempeñar sus funciones de manera satisfactoria. En consecuencia, la mayoría de la población de la provincia de Paucartambo – Cusco, considera que los funcionarios públicos cuentan con habilidades adecuadas, lo que implica que poseen conocimientos y capacidades esenciales

en análisis de datos, normativas, gestión de riesgos, planificación estratégica y gestión de proyectos, permitiéndoles liderar eficazmente sus áreas o departamentos.

En cuanto a la percepción de los propios funcionarios, se observa una tendencia similar, donde el 59,2% de los encuestados considera que las habilidades técnicas de gerentes, jefes de área y demás responsables son adecuadas para el desempeño efectivo de sus funciones.

En este contexto, se puede afirmar que tanto los ciudadanos como los funcionarios públicos consideran que las habilidades técnicas de estos últimos son adecuadas, ya que cuentan con los conocimientos y competencias específicas en su área, lo que les permite desempeñar sus funciones de manera efectiva.

Tabla 26

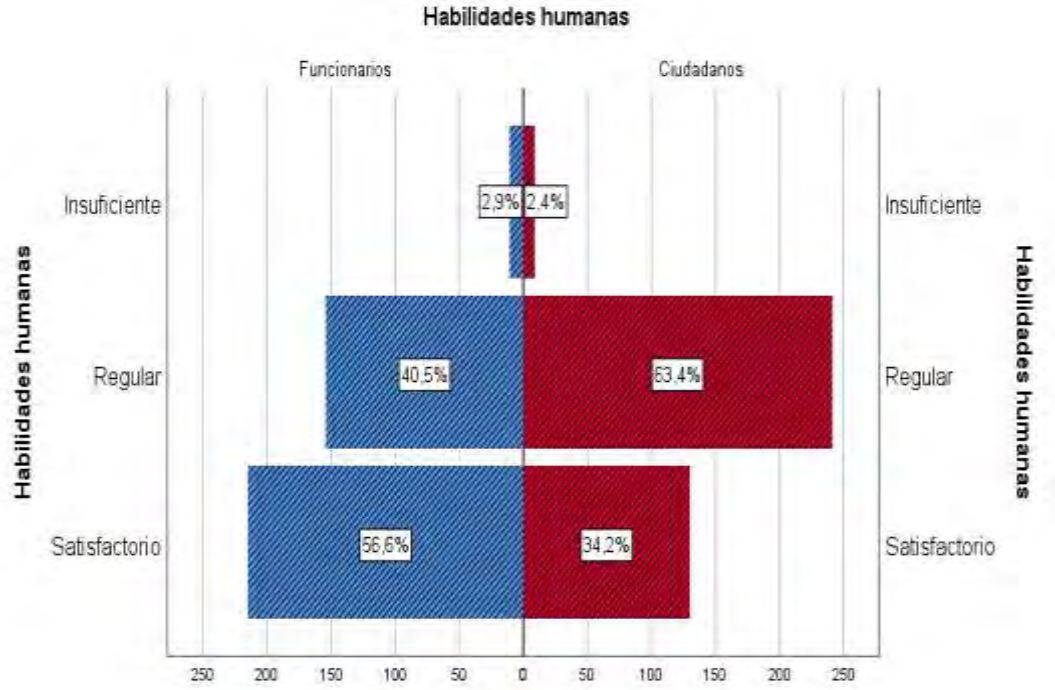
Resultados descriptivos sobre las habilidades humanas desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios

	Habilidades humanas				**Total**	
	Ciudadanos		**Funcionarios**			
	fi	**hi%**	**fi**	**hi%**	**fi**	**hi%**
Insuficiente	9	2,4%	11	2,9%	20	2,6%
Regular	241	63,4%	154	40,5%	395	52,0%
Satisfactorio	130	34,2%	215	56,6%	345	45,4%
Total	380	100,0%	380	100,0%	760	100,0%

Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Figura 8

Distribución de proporciones sobre las habilidades humanas desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios



Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

La tabla y la figura presentan los resultados sobre las habilidades humanas, según la percepción de los funcionarios de alto rango en los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco y de la ciudadanía.

Según la opinión de la ciudadanía, solo el 2,4% de los encuestados considera que las habilidades humanas de los funcionarios públicos de su jurisdicción son insuficientes. Por otro lado, el 63,4% las califica como regulares, mientras que el 34,2% opina que son óptimas, permitiéndoles desempeñar sus funciones de manera satisfactoria. En este sentido, la mayoría de los ciudadanos percibe que los funcionarios poseen un nivel regular de habilidades como la empatía, la negociación y la resolución de conflictos.

De igual manera, en cuanto a la percepción de los funcionarios públicos, se observa que la mayoría considera satisfactorias sus habilidades humanas, representando el 56,6%

de los encuestados. Asimismo, el 40,5% las califica como regulares, mientras que solo el 2.9% las percibe como insuficientes.

Por lo tanto, se evidencia una diferencia entre la percepción de los ciudadanos y la de los funcionarios públicos en cuanto a las habilidades humanas y sus componentes, como la inteligencia emocional, la capacidad de delegación, la empatía, el trabajo colaborativo y la comunicación efectiva, entre otros.

Tabla 27

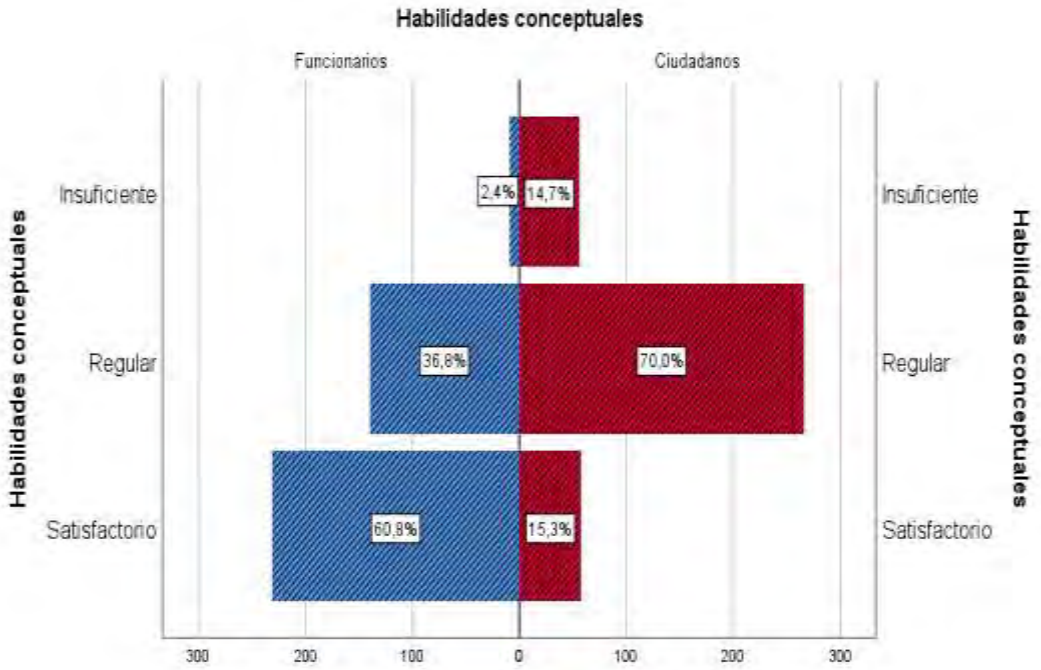
Resultados descriptivos sobre las habilidades conceptuales desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios

	Habilidades conceptuales					
	Ciudadanos		**Funcionarios**		**Total**	
	fi	**hi%**	**fi**	**hi%**	**fi**	**hi%**
Insuficiente	56	14,7%	9	2,4%	65	8,6%
Regular	266	70,0%	140	36,8%	406	53,4%
Satisfactorio	58	15,3%	231	60,8%	289	38,0%
Total	380	100,0%	380	100,0%	760	100,0%

Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Figura 9

Distribución de proporciones sobre las habilidades conceptuales desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios



Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

La tabla y la figura presentan el nivel de habilidades conceptuales de los funcionarios de alto rango en los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, según la percepción tanto de los propios trabajadores como de la ciudadanía.

Desde la perspectiva de la ciudadanía, el 14,7% de los encuestados considera que las habilidades conceptuales de los funcionarios son insuficientes, mientras que el 70,0% las califica como regulares y el 15,3% las percibe como satisfactorias. Por lo tanto, la mayoría de los ciudadanos opina que los altos funcionarios tienen una capacidad moderada para la planificación estratégica, el análisis de datos y tendencias, así como la planificación a largo plazo.

Por su parte, los funcionarios públicos consideran que tanto ellos como sus colegas en cargos de gerencia, jefaturas y otras áreas tienen las capacidades necesarias para analizar información compleja, identificar patrones y relaciones, y desarrollar soluciones innovadoras. Esta percepción se refleja en el 60,8% de los encuestados, quienes califican estas habilidades como satisfactorias, mientras que el 36,8% las considera regulares y solo el 2,4% las evalúa como insuficientes.

5.1.3 Resultados descriptivos de la variable toma de decisiones y sus dimensiones

El análisis descriptivo de la variable toma de decisiones de los gerentes, funcionarios y jefes de las áreas que toman las decisiones en los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, toma en cuenta las dimensiones: Niveles de aspiración, expectativa, atención, conocimiento, y complejidad.

Tabla 28

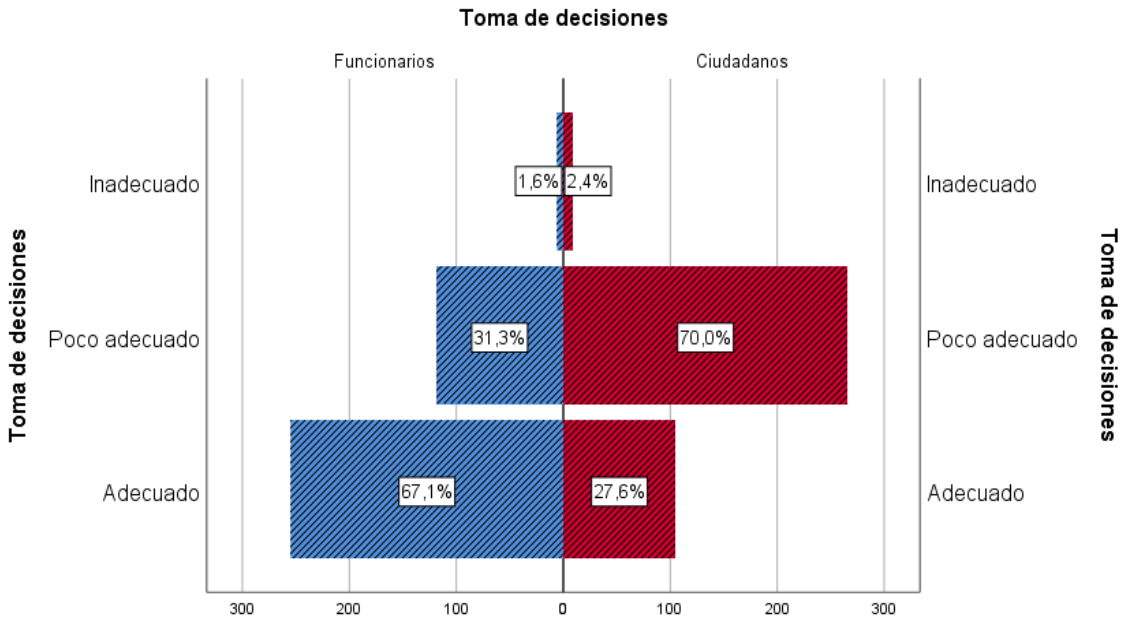
Resultados descriptivos sobre la toma de decisiones desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios

	Toma de decisiones				Total	
	Ciudadanos		Funcionarios			
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Inadecuado	9	2,4%	6	1,6%	15	2,0%
Poco adecuado	266	70,0%	119	31,3%	385	50,7%
Adecuado	105	27,6%	255	67,1%	360	47,4%
Total	380	100,0%	380	100,0%	760	100,0%

Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Figura 10

Distribución de proporciones sobre la toma de decisiones desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios



Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

La tabla y la figura presentan los resultados sobre las habilidades humanas según la percepción de los funcionarios de alto rango en los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco y de la ciudadanía.

La percepción de la ciudadanía indica que el 2,4% considera inadecuada la toma de decisiones de los altos funcionarios, mientras que el 70,0% la califica como poco adecuada y el 27,6% como adecuada. Esto evidencia que la mayoría de los ciudadanos en la

provincia de Paucartambo – Cusco, percibe que las decisiones adoptadas por los altos funcionarios no son del todo apropiadas. Es decir, los funcionarios solo en cierta medida analizan factores clave para una toma de decisiones oportuna, como niveles de aspiración, expectativas, atención, conocimiento y complejidad. Como resultado, las medidas o acciones implementadas no siempre son las más convenientes o beneficiosas.

Por otro lado, desde la perspectiva de los funcionarios públicos, la toma de decisiones es mayormente considerada adecuada por el 67,1% de los encuestados, mientras que el 31,3% la califica como poco adecuada y solo el 1,6% la percibe como inadecuada. Esto refleja que, según los propios funcionarios, el proceso de toma de decisiones es efectivo y beneficioso para el logro de los objetivos, ya que se fundamenta en información completa, participación, análisis y evaluación de alternativas, así como en la coherencia con la normativa vigente.

En este sentido, la diferencia de percepciones sobre la toma de decisiones de los altos funcionarios públicos en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, sugiere una divergencia en intereses y prioridades. Mientras que la ciudadanía tiende a enfocarse en problemas locales o individuales, los funcionarios públicos pueden orientar sus decisiones hacia el bienestar general y el cumplimiento de sus responsabilidades institucionales.

Tabla 29

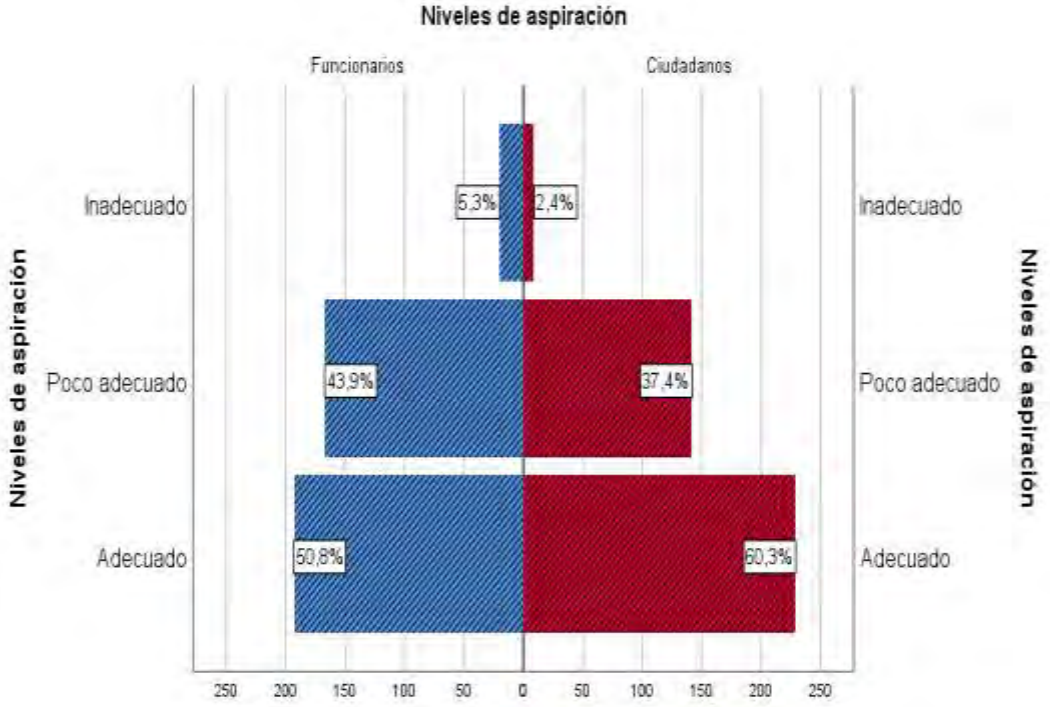
Resultados descriptivos sobre los niveles de aspiración desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios

	Niveles de aspiración					
	Ciudadanos		**Funcionarios**		**Total**	
	fi	**hi%**	**fi**	**hi%**	**fi**	**hi%**
Inadecuado	9	2,4%	20	5,3%	29	3,8%
Poco adecuado	142	37,4%	167	43,9%	309	40,7%
Adecuado	229	60,3%	193	50,8%	422	55,5%
Total	380	100,0%	380	100,0%	760	100,0%

Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Figura 11

Distribución de proporciones sobre los niveles de aspiración desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios



Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

La tabla y la figura presentan los resultados sobre los niveles de aspiración según la percepción de los ciudadanos y de los funcionarios de alto rango en los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco.

La percepción de la ciudadanía sobre los niveles de aspiración de los funcionarios públicos es mayoritariamente positiva, con un 60,3% que los considera adecuados, mientras que el 37,4% los califica como poco adecuados y el 2,4% como inadecuados. Esto sugiere que los altos funcionarios fundamentan sus decisiones teniendo en cuenta la opinión de la ciudadanía, el cumplimiento de objetivos y metas, y la búsqueda de transparencia en su gestión.

Asimismo, la mayoría de los funcionarios públicos, con un 50,8%, considera que el nivel de aspiración es adecuado. Esto permite confirmar que tanto los funcionarios como la

ciudadanía tienen una percepción positiva sobre los niveles de aspiración en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco. En este contexto, el logro de objetivos y metas se basa en una toma de decisiones acertada, que incorpora la participación ciudadana, la racionalidad y una evaluación integral de opciones y resultados.

Tabla 30

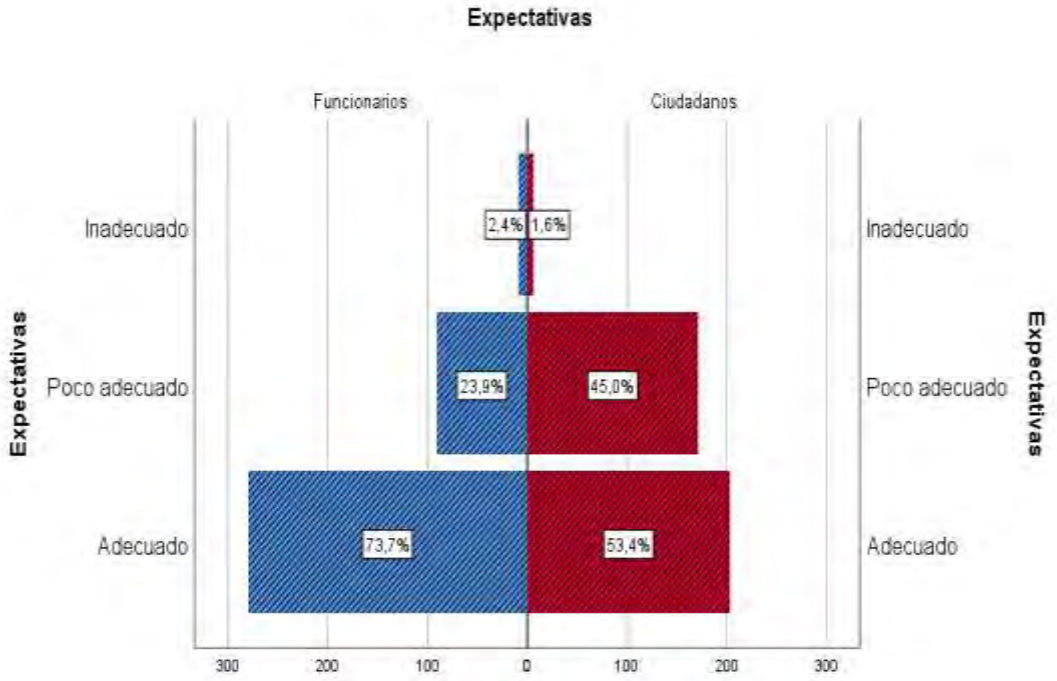
Resultados descriptivos sobre la aspiración desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios

	Expectativas					
	Ciudadanos		Funcionarios		Total	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Inadecuado	6	1,6%	9	2,4%	15	2,0%
Poco adecuado	171	45,0%	91	23,9%	262	34,5%
Adecuado	203	53,4%	280	73,7%	483	63,6%
Total	380	100,0%	380	100,0%	760	100,0%

Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Figura 12

Distribución de proporciones sobre la aspiración desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios



Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

La tabla y la figura presentan los resultados sobre las expectativas según la percepción de los ciudadanos y de los funcionarios de alto rango en los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco.

En relación con las expectativas, el 53,4% de los ciudadanos considera que son adecuadas, mientras que un 73,7% de los funcionarios comparte esta misma percepción. Estos datos indican que las expectativas vinculadas a la toma de decisiones de los altos funcionarios de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco son favorables. Es decir, los funcionarios muestran confianza en los resultados de sus decisiones, lo que sugiere una capacidad para anticipar resultados positivos, seguridad en sus competencias y un alto nivel de motivación. A su vez, esto contribuye a generar satisfacción ciudadana, mejorar la comunicación efectiva y fortalecer otros aspectos relacionados.

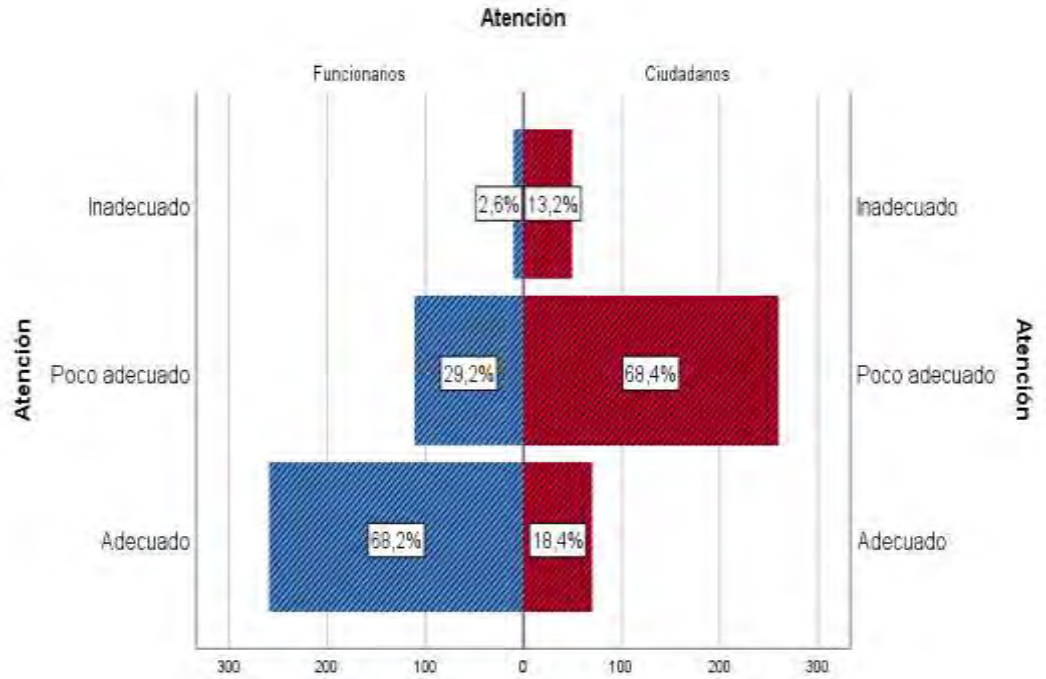
Tabla 31
Resultados descriptivos sobre la atención desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios

	Atención				**Total**	
	Ciudadanos		**Funcionarios**			
	fi	**hi%**	**fi**	**hi%**	**fi**	**hi%**
Inadecuado	50	13,2%	10	2,6%	60	7,9%
Poco adecuado	260	68,4%	111	29,2%	371	48,8%
Adecuado	70	18,4%	259	68,2%	329	43,3%
Total	380	100,0%	380	100,0%	760	100,0%

Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Figura 13

Distribución de proporciones sobre la atención desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios



Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

La tabla y la figura presentan los resultados sobre el nivel de atención en la toma de decisiones, según la percepción de los ciudadanos y de los funcionarios que ocupan altos cargos en los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco.

Según la mayoría de los ciudadanos encuestados (68,4%), la atención en la toma de decisiones es poco adecuada, lo que refleja una capacidad limitada de las autoridades para centrarse en la información relevante y garantizar decisiones oportunas e informadas. En contraste, el 68,2% de los funcionarios considera que la atención en la toma de decisiones es adecuada, lo que sugiere que los gobiernos locales pueden priorizar problemas sin descuidar la agenda pública, mediante el seguimiento de indicadores clave y una adecuada capacidad de respuesta ante crisis. En términos generales, el análisis de los datos indica que la atención en la toma de decisiones aún presenta deficiencias, con un 48,8% de los

encuestados, tanto ciudadanos como funcionarios, considerándola poco adecuada. Esto resalta la importancia de mejorar la búsqueda y gestión de información relevante, ya que la calidad de las decisiones está estrechamente ligada a los elementos en los que se enfoca la atención.

Tabla 32

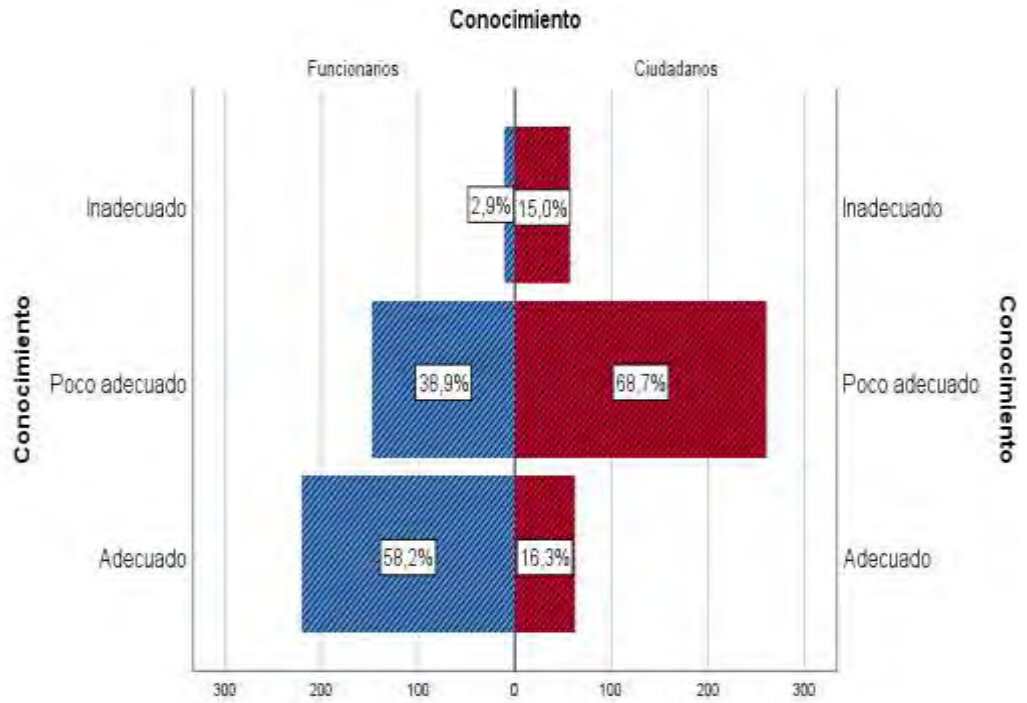
Resultados descriptivos sobre el conocimiento desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios

	Conocimiento					
	Ciudadanos		Funcionarios		Total	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Inadecuado	57	15,0%	11	2,9%	68	8,9%
Poco adecuado	261	68,7%	148	38,9%	409	53,8%
Adecuado	62	16,3%	221	58,2%	283	37,2%
Total	380	100,0%	380	100,0%	760	100,0%

Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Figura 14

Distribución de proporciones sobre el conocimiento desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios



Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

La tabla y la figura exponen los resultados obtenidos sobre el rol del conocimiento en la toma de decisiones, considerando la visión de los ciudadanos y de los funcionarios de alto rango en los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco.

Respecto a la opinión ciudadana, el 68,7% de los encuestados opina que los altos funcionarios no cuentan con el conocimiento suficiente para tomar decisiones de manera adecuada. Esto sugiere la necesidad de formación continua o una mayor experiencia en sus áreas para responder eficientemente a las exigencias del cargo. En contraste, el 58,2% de los funcionarios considera que su nivel de conocimientos es adecuado para la toma de decisiones.

Se observa una diferencia en la percepción sobre el nivel de conocimientos de los altos funcionarios de los gobiernos locales en la provincia de Paucartambo – Cusco. Mientras los funcionarios expresan confianza en su preparación para la toma de decisiones, los ciudadanos tienen una valoración más crítica. En este contexto, el análisis general de las respuestas muestra que el 53,8% percibe un nivel de conocimientos insuficiente, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la formación continua, aprovechar experiencias previas y fomentar la investigación local.

Tabla 33

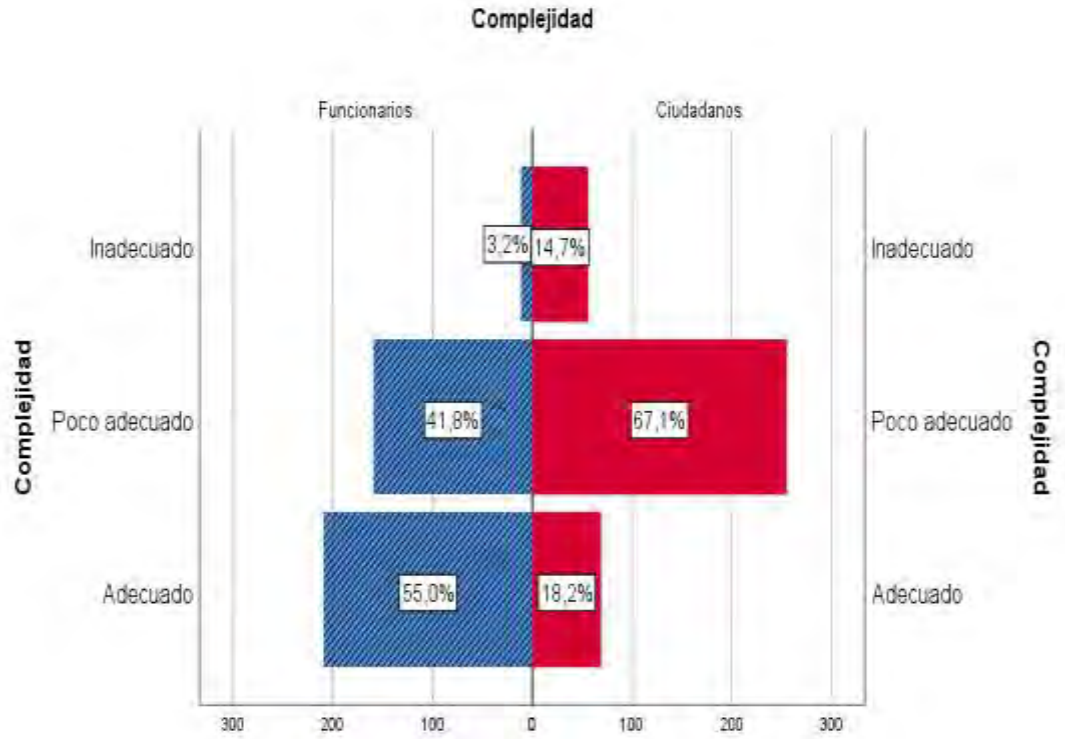
Resultados descriptivos sobre la complejidad desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios

	Complejidad					
	Ciudadanos		**Funcionarios**		**Total**	
	fi	**hi%**	**fi**	**hi%**	**fi**	**hi%**
Inadecuado	56	14,7%	12	3,2%	68	8,9%
Poco adecuado	255	67,1%	159	41,8%	414	54,5%
Adecuado	69	18,2%	209	55,0%	278	36,6%
Total	380	100,0%	380	100,0%	760	100,0%

Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Figura 15

Distribución de proporciones sobre la complejidad desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios



Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados sobre la complejidad de la toma de decisiones, según la percepción de los ciudadanos y los funcionarios, se presentan en la tabla y la figura.

Desde la perspectiva del 61,1% de los ciudadanos, la complejidad en la toma de decisiones es poco adecuada, lo que sugiere que los altos funcionarios no siempre consideran las consecuencias de sus decisiones. Por otro lado, el 55,0% de los funcionarios sostiene que el nivel de complejidad en su proceso de decisión es adecuado, ya que recurren a modelos de simulación o consultas con especialistas externos. Esto reafirma la importancia del análisis de impacto y la gestión de riesgos antes de tomar decisiones. En términos generales, a pesar de las diferencias en las percepciones de ciudadanos y funcionarios, el 54,5% de las respuestas reflejan que la complejidad en la toma de decisiones sigue siendo insuficiente.

5.1.4 Resultados de la variable gobernanza efectiva

El análisis descriptivo de la variable gobernanza efectiva de los gerentes, funcionarios y jefes de las áreas que toman las decisiones en los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, toma en cuenta las dimensiones: Rendición de cuentas, estabilidad política y ausencia de violencia, eficiencia gubernamental, calidad regulatoria, estado de derecho, y control de corrupción.

Tabla 34

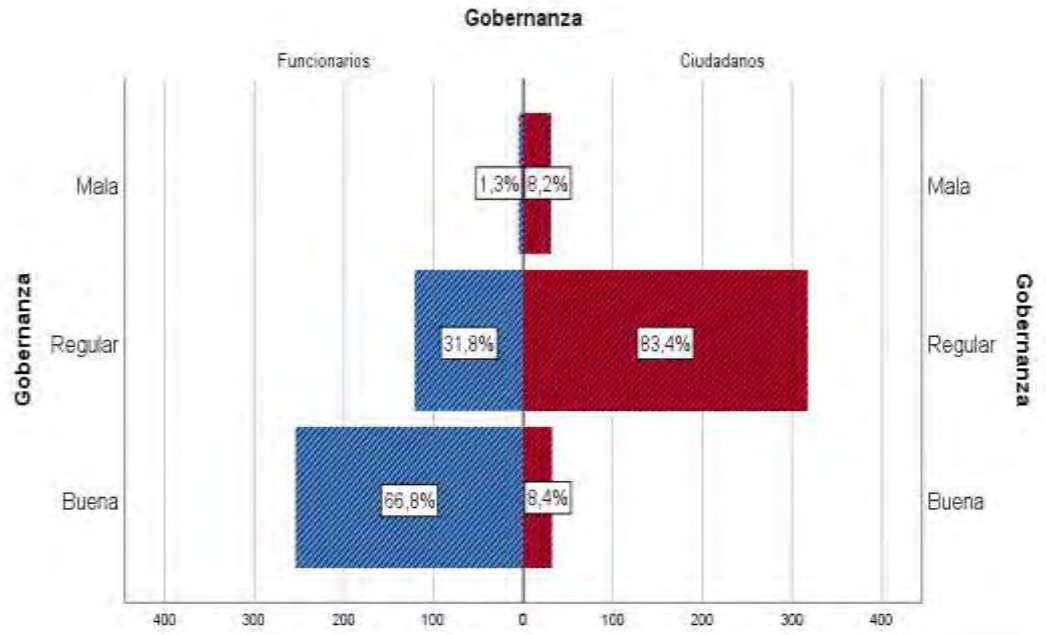
Resultados descriptivos sobre la gobernanza desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios

	Gobernanza efectiva					
	Ciudadanos		Funcionarios		Total	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Mala	31	8,2%	5	1,3%	36	4,7%
Regular	317	83,4%	121	31,8%	438	57,6%
Buena	32	8,4%	254	66,8%	286	37,6%
Total	380	100,0%	380	100,0%	760	100,0%

Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Figura 16

Distribución de proporciones sobre la gobernanza desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios



Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados sobre la percepción de ciudadanos y funcionarios acerca de la gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco se reflejan en la tabla y la figura.

Desde la perspectiva de los ciudadanos, el 8,2% considera que la gobernanza es mala, el 83,4% la califica como regular y solo el 8,4% la percibe como buena. Estos resultados evidencian que la mayoría de la población tiene una opinión moderadamente crítica sobre la gestión y desempeño de los funcionarios de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco.

De manera similar, la percepción de los funcionarios públicos sobre la gobernanza es favorable, con un 66,8% que considera que se implementan políticas eficaces y transparentes. Entre los aspectos destacados se encuentran la rendición de cuentas periódica, la estabilidad política, la eficiencia gubernamental, el control de la corrupción y la garantía del estado de derecho.

En conclusión, existe una discrepancia en la percepción de la administración del poder entre ciudadanos y funcionarios de los gobiernos locales. De igual manera, el análisis general revela que la gobernanza permanece en un nivel regular, con un 57,6%, lo que podría evidenciar problemas en la comunicación entre la ciudadanía y sus autoridades.

Tabla 35

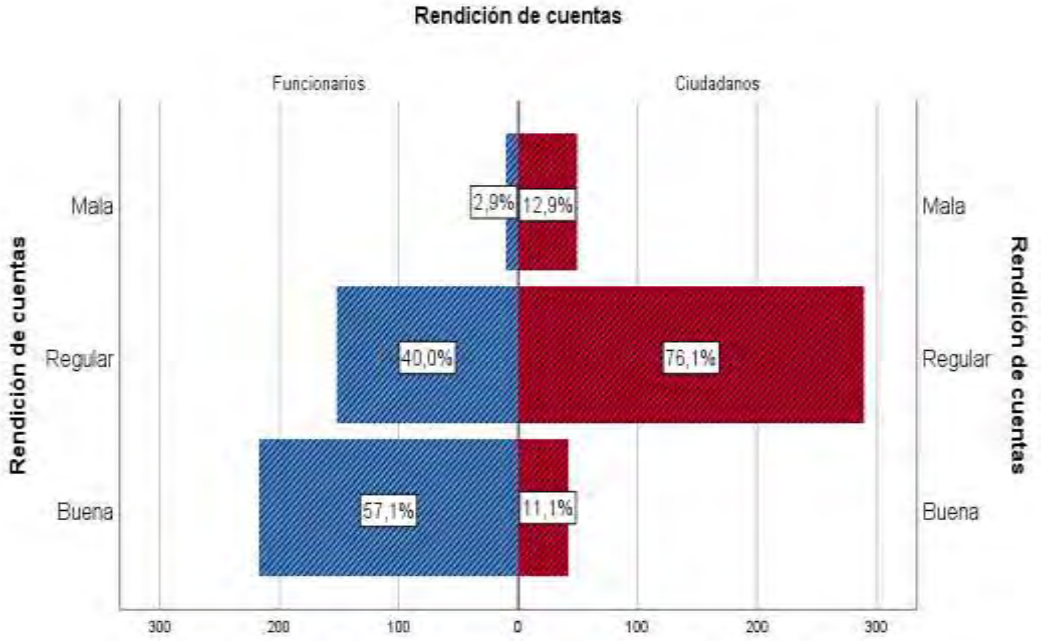
Resultados descriptivos sobre la rendición de cuentas desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios

	Rendición de cuentas					
	Ciudadanos		**Funcionarios**		**Total**	
	fi	**hi%**	**fi**	**hi%**	**fi**	**hi%**
Mala	49	12,9%	11	2,9%	60	7,9%
Regular	289	76,1%	152	40,0%	441	58,0%
Buena	42	11,1%	217	57,1%	259	34,1%
Total	380	100,0%	380	100,0%	760	100,0%

Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Figura 17

Distribución de proporciones sobre la rendición desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios



Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados sobre la percepción de ciudadanos y funcionarios acerca de la rendición de cuentas en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, se reflejan en la tabla y la figura.

La percepción ciudadana sobre la rendición de cuentas indica que el 76,1% la considera regular, lo que evidencia una falta de transparencia en la justificación de las decisiones gubernamentales. En contraste, el 57,1% de los funcionarios públicos la califica como buena, lo que sugiere que, desde su punto de vista, los gobiernos locales cumplen con su responsabilidad de ofrecer información clara y accesible.

A partir del análisis general de los datos recopilados de ciudadanos y funcionarios públicos, se evidencia que la rendición de cuentas se sitúa en un nivel regular en el 57,0% de los casos. Aunque existen diferencias en las percepciones, se establece que para que la rendición de cuentas en los gobiernos locales de Paucartambo – Cusco, sea más

transparente, accesible y confiable, debe incluir espacios de participación, garantías de libertad de expresión y mecanismos efectivos de denuncias y quejas.

Tabla 36

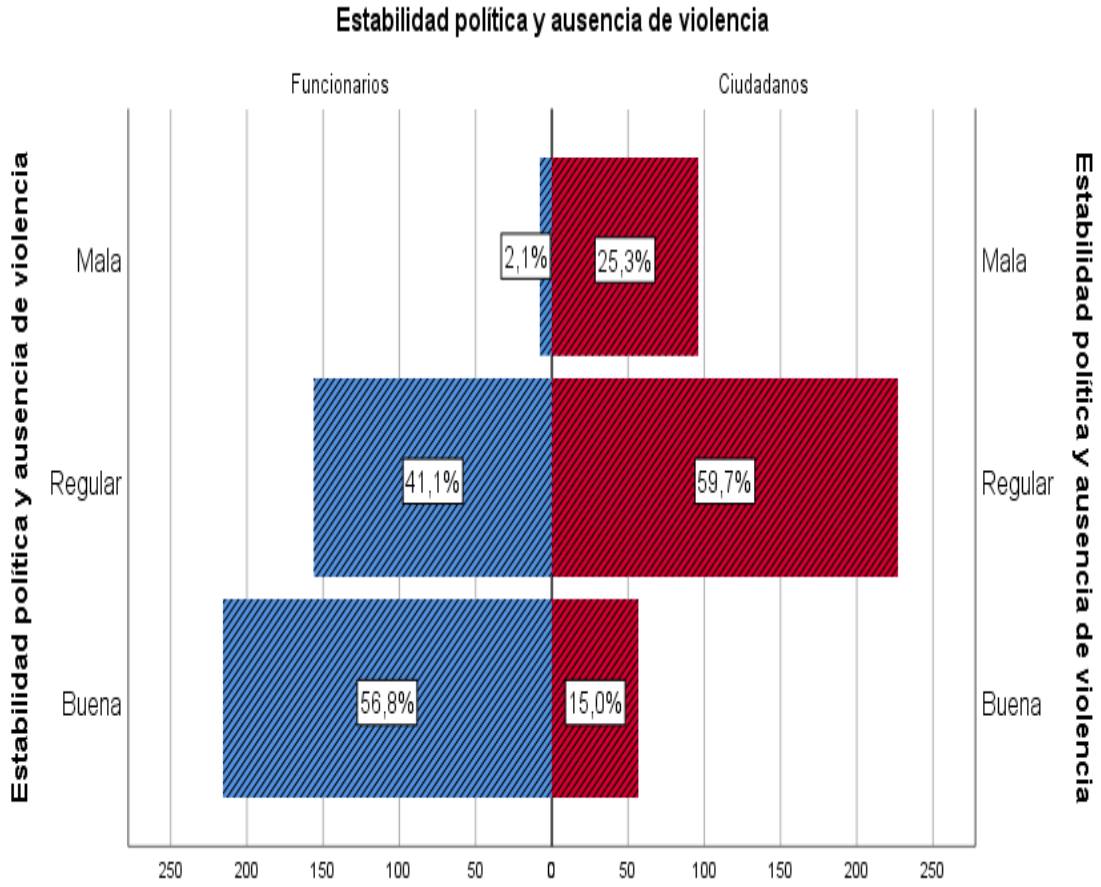
Resultados descriptivos sobre la estabilidad política y ausencia de violencia desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios

	Estabilidad política y ausencia de violencia					
	Ciudadanos		Funcionarios		Total	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Mala	96	25,3%	8	2,1%	104	13,7%
Regular	227	59,7%	156	41,1%	383	50,4%
Buena	57	15,0%	216	56,8%	273	35,9%
Total	380	100,0%	380	100,0%	760	100,0%

Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Figura 18

Distribución de proporciones sobe la estabilidad política y ausencia de violencia desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios



Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los resultados sobre la percepción de la estabilidad política y la ausencia de violencia en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, según ciudadanos y funcionarios, se muestran en la tabla y la figura.

Desde la perspectiva de los ciudadanos, la estabilidad política y la ausencia de violencia es percibida como regular, lo que indica que, a pesar de la falta de conflictos visibles, existe una sensación de inseguridad y desconfianza en la representación política. En cambio, el 56,8% de los funcionarios considera que la estabilidad política y la ausencia de violencia es buena, resaltando un contexto en el que los gobiernos locales operan con solidez y sin conflictos relevantes.

Según el análisis global de las respuestas de funcionarios y ciudadanos, la estabilidad política y la ausencia de violencia siguen siendo percibidas como regulares por el 50,4% de los encuestados. Este resultado subraya la importancia de fortalecer la gobernabilidad local y adoptar medidas efectivas para disminuir la inseguridad ciudadana.

Tabla 37

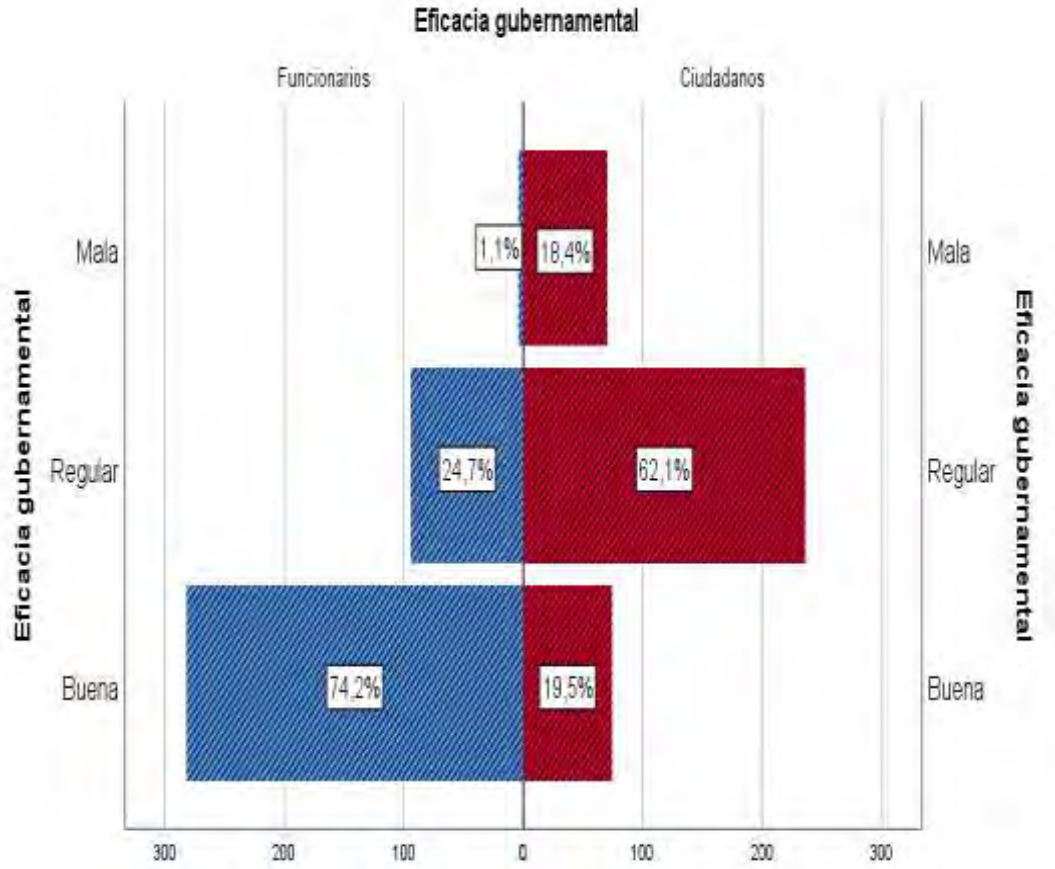
Resultados descriptivos sobre la eficacia gubernamental desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios

	Eficacia gubernamental					
	Ciudadanos		**Funcionarios**		**Total**	
	fi	**hi%**	**fi**	**hi%**	**fi**	**hi%**
Mala	70	18,4%	4	1,1%	74	9,7%
Regular	236	62,1%	94	24,7%	330	43,4%
Buena	74	19,5%	282	74,2%	356	46,8%
Total	380	100,0%	380	100,0%	760	100,0%

Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Figura 19

Distribución de proporciones sobre la eficacia gubernamental desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios



Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Se presentan en la tabla y la figura los resultados sobre la percepción de ciudadanos y funcionarios en relación con la eficacia gubernamental en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco.

Desde la perspectiva de los ciudadanos, la eficacia gubernamental alcanza un nivel regular en el 62,1% de los casos, lo que evidencia deficiencias en la capacidad de los gobiernos locales para obtener resultados positivos mediante sus políticas y procesos técnicos. En cambio, el 74,2% de los altos funcionarios la califica como buena, argumentando que los gobiernos locales han avanzado en la construcción de una

administración pública estructurada y eficiente, alineada con objetivos definidos y políticas pertinentes.

Los porcentajes obtenidos ponen en evidencia una brecha de percepción entre ciudadanos y funcionarios: mientras estos últimos mantienen una valoración positiva de la eficacia gubernamental, los ciudadanos la juzgan a partir de la calidad del servicio público que reciben. Esta diferencia radica en que los funcionarios evalúan la gestión en función de la implementación de políticas y programas, mientras que los ciudadanos lo hacen desde su experiencia cotidiana. En términos generales, el 46.8% de los encuestados considera que la eficacia gubernamental es buena, lo que indica un nivel aceptable de implementación de políticas, eficiencia administrativa y calidad en los servicios públicos.

Tabla 38

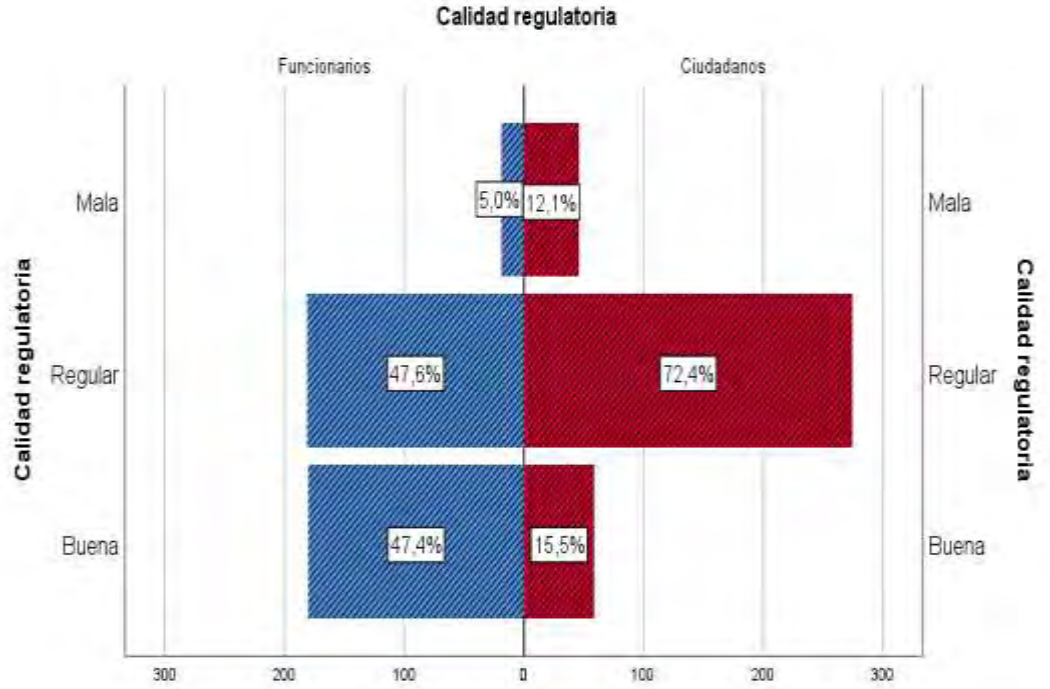
Resultados descriptivos sobre la calidad regulatoria desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios

	Eficacia gubernamental					
	Ciudadanos		**Funcionarios**		**Total**	
	fi	**hi%**	**fi**	**hi%**	**fi**	**hi%**
Mala	46	12,1%	19	5,0%	65	8,6%
Regular	275	72,4%	181	47,6%	456	60,0%
Buena	59	15,5%	180	47,4%	239	31,4%
Total	380	100,0%	380	100,0%	760	100,0%

Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Figura 20

Distribución de proporciones sobre la calidad regulatoria desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios



Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

Los datos expuestos en la tabla y la figura ilustran cómo perciben ciudadanos y funcionarios la calidad regulatoria de los gobiernos locales en la provincia de Paucartambo – Cusco.

Según la percepción de los ciudadanos, la calidad regulatoria se clasifica como regular en el 72,4% de los casos. De manera similar, el 47,6% de los funcionarios también la evalúa en este nivel, lo que indica que las normativas y regulaciones establecidas por los gobiernos locales no cumplen de manera óptima con los estándares de calidad requeridos para alcanzar sus objetivos y salvaguardar los intereses de la población. En consecuencia, se hace evidente la necesidad de implementar reformas regulatorias que promuevan la igualdad de oportunidades y fomenten un entorno comercial justo y equitativo en la localidad.

Tabla 39

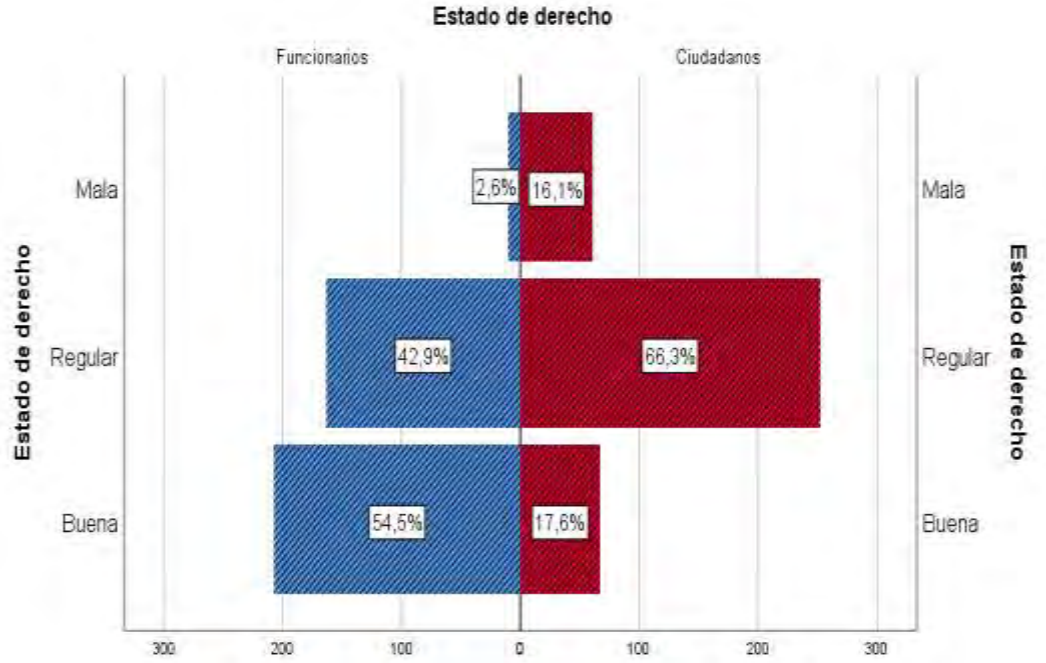
Resultados descriptivos sobre el estado de derecho desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios

	Estado de derecho					
	Ciudadanos		Funcionarios		Total	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Mala	61	16,1%	10	2,6%	71	9,3%
Regular	252	66,3%	163	42,9%	415	54,6%
Buena	67	17,6%	207	54,5%	274	36,1%
Total	380	100,0%	380	100,0%	760	100,0%

Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Figura 21

Distribución de proporciones sobre el estado de derecho desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios



Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

La tabla y la figura presentan la percepción de ciudadanos y funcionarios sobre el estado de derecho en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco.

Según la percepción de los ciudadanos, el estado de derecho se considera regular en un 63,3%, lo que sugiere que los gobiernos locales no siempre garantizan de manera efectiva la protección de los derechos ciudadanos ni la promoción de la justicia. En contraste, el 74,2% de los altos funcionarios evalúa el estado de derecho como bueno, señalando que los gobiernos locales cumplen con la legislación vigente y respetan los derechos fundamentales de la población.

Los resultados muestran una brecha considerable entre ambas perspectivas, donde los funcionarios mantienen una visión más optimista sobre el estado de derecho, mientras que los ciudadanos tienden a centrarse en aspectos específicos como la protección y el respeto a la propiedad. En contraste, los funcionarios pueden enfocar sus esfuerzos en la lucha contra la impunidad. En síntesis, el análisis general de las percepciones indica que el estado de derecho en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, es considerado regular en el 54,6% de los casos, lo que sugiere que no siempre se garantiza el cumplimiento de contratos, la protección de la propiedad ni se prioriza de manera efectiva la lucha contra la impunidad.

Tabla 40

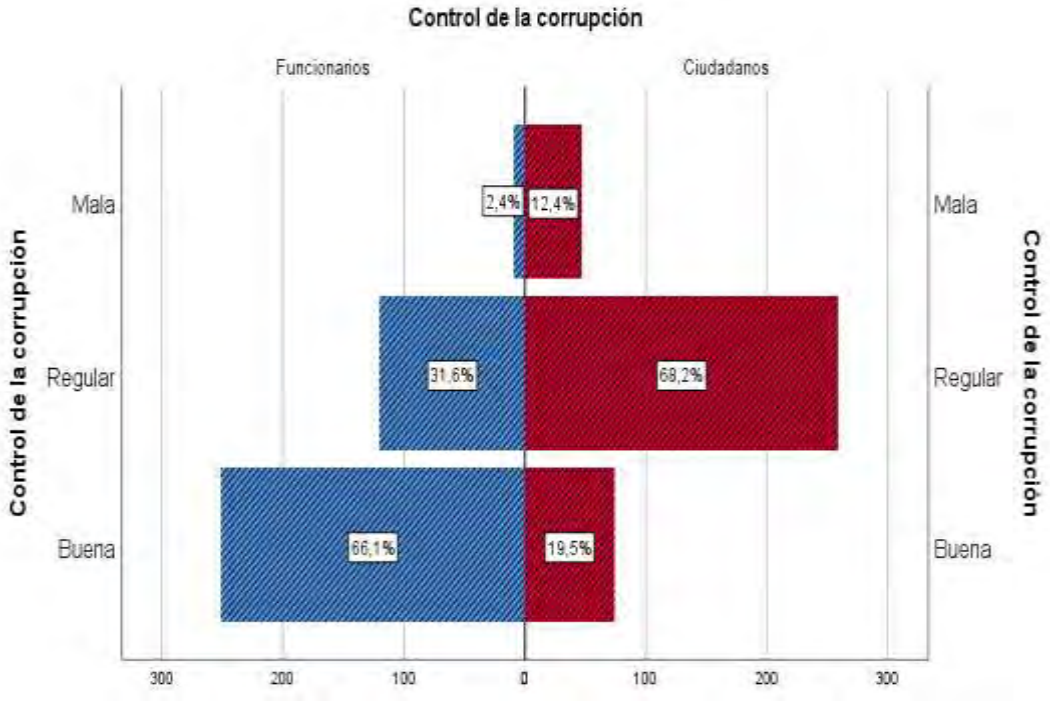
Resultados descriptivos sobre el control de la corrupción desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios

	Estado de derecho					
	Ciudadanos		**Funcionarios**		**Total**	
	fi	**hi%**	**fi**	**hi%**	**fi**	**hi%**
Mala	47	12,4%	9	2,4%	56	7,4%
Regular	259	68,2%	120	31,6%	379	49,9%
Buena	74	19,5%	251	66,1%	325	42,8%
Total	380	100,0%	380	100,0%	760	100,0%

Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Figura 22

Distribución de proporciones sobre el control de la corrupción desde la perspectiva de los ciudadanos y funcionarios



Nota: Elaborado por el autor a partir de los datos obtenidos.

Interpretación y análisis

La tabla y la figura presentan la opinión de ciudadanos y funcionarios respecto a las medidas de control de la corrupción en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco.

Según la percepción de los ciudadanos, el control de la corrupción se encuentra en un nivel regular con el 68,2%. Esto sugiere que la mayoría considera insuficientes las acciones y decisiones de las autoridades locales para prevenir, detectar y sancionar la corrupción. Además, la escasa participación ciudadana en reuniones o actividades de rendición de cuentas organizadas por los gobiernos locales genera desconfianza. En contraste, el 66,1% de los altos funcionarios califica el control de la corrupción como

bueno, argumentando que, en términos teóricos, se han establecido medidas y mecanismos para combatir la corrupción en todos los niveles.

En resumen, se evidencia una diferencia de percepción entre ciudadanos y funcionarios respecto al control de la corrupción. Mientras que los funcionarios mantienen una visión optimista sobre las medidas adoptadas para su erradicación, los ciudadanos muestran una postura más crítica. En este contexto, el análisis general de los resultados indica que el control de la corrupción en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco es considerado regular por el 49,9% de los encuestados. Esto resalta la necesidad de mejorar la transparencia en la gestión financiera, fortalecer la participación ciudadana y reforzar las sanciones contra actos de corrupción, entre otros aspectos.

5.2 Análisis inferencial

El propósito de esta sección del estudio es analizar el impacto del desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, durante el año 2024. Para ello, se aplicaron métodos estadísticos paramétricos después de verificar la normalidad de la distribución de los datos. Se utilizó la correlación lineal de Pearson para cuantificar la fuerza y dirección de la relación entre ambas variables, y el modelo de regresión lineal para determinar cómo las habilidades gerenciales influyen en la gobernanza efectiva, permitiendo modelar dicha relación y medir su impacto.

En esta indagación, se seleccionó el Test de Kolmogorov-Smirnov para analizar muestras con más de 30 datos. Para evaluar la correlación, se aplicará una prueba estadística específica según la distribución de los datos: si estos siguen una distribución normal, se manejará la capacidad de correlación paramétrica de Pearson. Caso contrario, se

emplearán métodos no paramétricos, como la regresión logística ordinal, la prueba de Chi cuadrado o el coeficiente de correlación de Spearman (Rho).

Prueba de normalidad: Kolmogorov-Smirnov

a) Planteamiento de hipótesis:

Hipótesis nula (Ho): Los datos de las variables analizadas siguen una distribución normal.

Hipótesis alternativa (Ha): Los datos de las variables analizadas NO siguen una distribución normal.

b) Nivel de significancia:

Toma en cuenta: $\alpha = 0{,}05$.

c) Prueba estadística:

Para realizar el cálculo, se utilizó la prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 41

Análisis de la normalidad de la distribución mediante la prueba estadística de "Kolmogorov-Smirnov" para las variables

Pruebas de normalidad

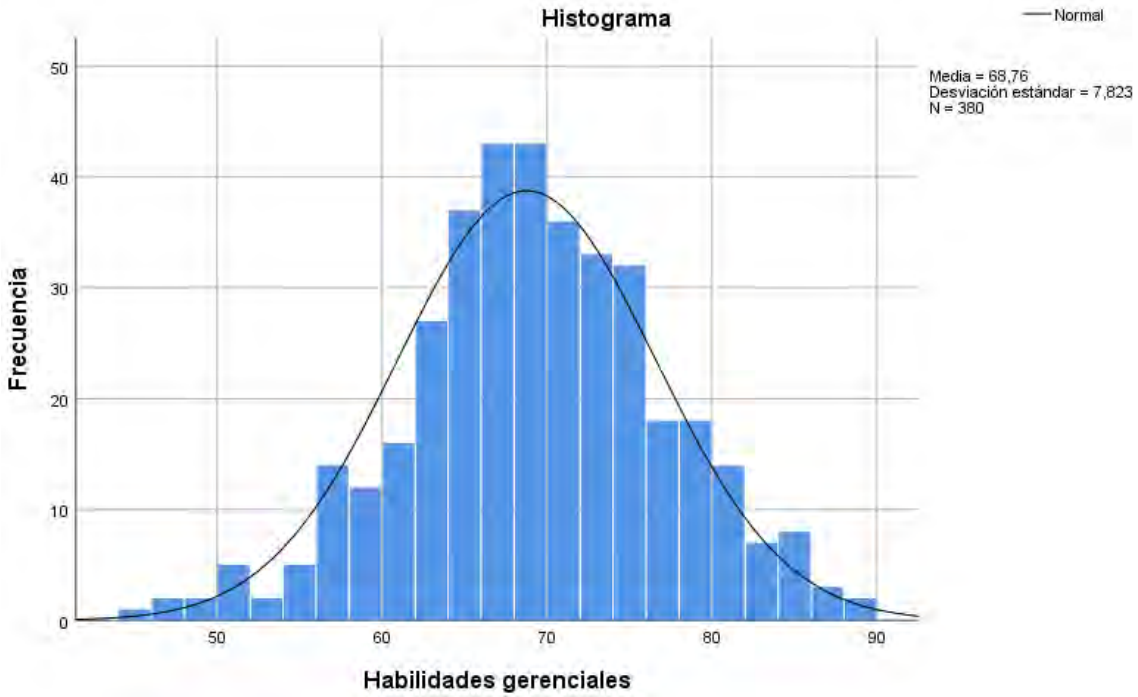
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	**gl**	**Sig.**	**Estadístico**	**gl**	**Sig.**
Habilidades gerenciales	,047	380	,043	,994	380	,181
Toma de decisiones	,046	380	,047	,994	380	,165
Gobernanza efectiva	,045	380	,045	,997	380	,589

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

Figura 23

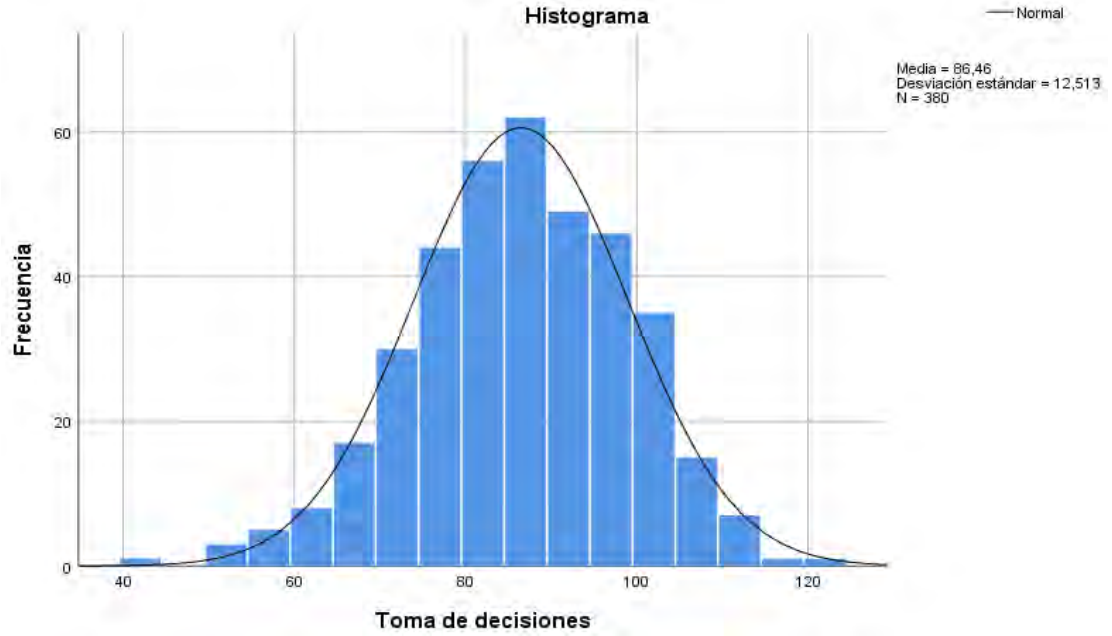
Esquema del análisis estadístico de normalidad para la variable de habilidades gerenciales



Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

Figura 24

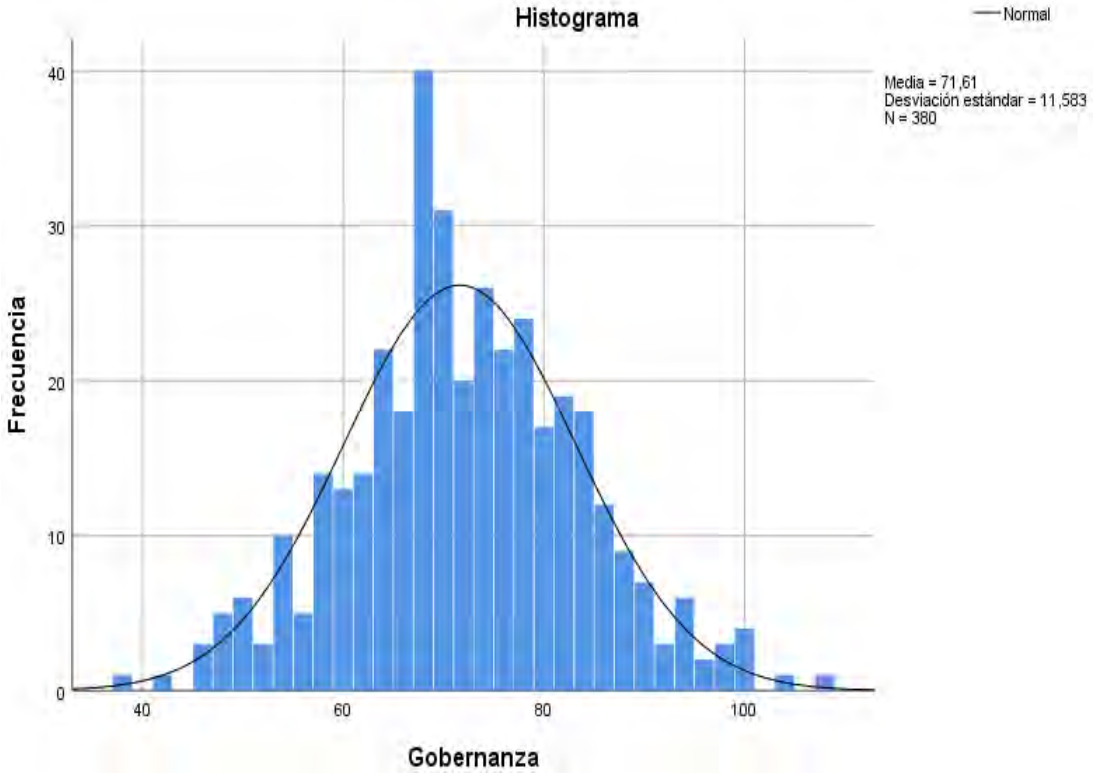
Esquema del análisis estadístico de normalidad para la variable de toma de decisiones



Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

Figura 25

Esquema del análisis estadístico de normalidad para la variable de gobernanza efectiva



Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

Como consecuencia del test de prueba de estadígrafo "Kolmogorov – Smirnov", se obtiene:

d) Regla de elección:

Si alfa (Sig) < 0,05; No se admite la hipótesis nula (Ho). Rechaza la Ho.

Si alfa (Sig) > 0,05; Se admite la hipótesis nula (Ho). Acepta la Ho.

e) Toma de decisión:

Los resultados muestran que los valores de "p-value" (0.043, 0.047 y 0.045) son inferiores al umbral de significancia del 5%. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (Ho), lo que sugiere que los datos analizados brindan suficiente evidencia para aceptar la hipótesis alternativa de que los datos no siguen una distribución normal.

Conclusión de la prueba de normalidad

La *Tabla 41* indica que, en caso de que los datos no sigan una distribución normal, es posible utilizar *la prueba estadística de regresión logística ordinal*, siempre que la naturaleza de los datos lo permita.

Por otro lado, se plantea la ecuación del *modelo que representa las variables de estudio*, estableciendo sus relaciones a través de un análisis de regresión lineal (ANOVA). Este enfoque permite identificar la influencia del nivel de habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales. Además, el análisis de regresión proporciona una medida cuantitativa de la magnitud y dirección de estas relaciones.

El uso de coeficientes de regresión facilita la interpretación del impacto que tienen las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza local. Una ventaja clave del análisis de regresión es su capacidad para controlar variables confusas mediante la inclusión de covariables, lo que minimiza la influencia de factores externos que podrían sesgar la relación causal. Esto garantiza resultados más precisos y confiables.

De manera similar, se seleccionó la prueba de homocedasticidad, también conocida como prueba de igualdad de varianzas. Esta prueba permite determinar si los conjuntos de datos analizados provienen de poblaciones con varianzas iguales de ***Scheffe y Tukey***. Para ello, es necesario realizar una prueba de hipótesis.

Prueba de homocedasticidad:

a) Planteamiento de hipótesis:

Hipótesis nula (Ho): Los datos de las variables analizadas provienen de poblaciones con varianzas iguales.

Hipótesis alternativa (Ha): Los datos de las variables analizadas NO provienen de poblaciones con varianzas iguales.

b) Nivel de significancia:

Toma en cuenta: $\alpha = 0,05$.

c) Prueba estadística:

Para efectuar el cálculo, se aplicó la prueba de homocedasticidad, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 42

Análisis de los datos que provienen de poblaciones con varianzas homogéneas (Scheffe y Tukey)

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Habilidades gerenciales	Entre grupos	6718,910	19	353,627	7,726	,000
	Dentro de grupos	16478,298	360	45,773		
	Total	23197,208	379			
Toma de decisiones	Entre grupos	1985,159	19	104,482	,656	,861
	Dentro de grupos	57361,080	360	159,336		
	Total	59346,239	379			
Gobernanza	Entre grupos	1734,671	19	91,298	,669	,849
	Dentro de grupos	49113,687	360	136,427		
	Total	50848,358	379			

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

Como consecuencia del test de prueba de estadígrafo “Homocedasticidad”, se obtiene:

d) Regla de elección:

Si alfa (Sig) > 0,05; No se admite la hipótesis nula (Ho). Acepta la Ho.

Si alfa (Sig) < 0,05; Se admite la hipótesis nula (Ho). Rechaza la Ho.

e) Toma de decisión:

Uno de los resultados muestra que el valor de "p-value" es 0,00, lo cual es inferior al umbral de significancia del 5% para la variable de *habilidades*

gerenciales. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho), lo que sugiere que *los datos analizados no provienen de poblaciones con varianzas iguales*, apoyando así la hipótesis alternativa.

Por otro lado, los siguientes resultados indican que los valores de "p-value" son 0.861 y 0.849, ambos superiores al umbral de significancia del 5% para las variables de *toma de decisiones y gobernanza efectiva*. Por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula (Ho), lo que sugiere que los *datos analizados provienen de poblaciones con varianzas iguales*, sin evidencia suficiente para respaldar la hipótesis alternativa

Conclusión de la prueba de homogeneidad de varianzas

La *Tabla 42* muestra que, si los datos analizados provienen de poblaciones con varianzas iguales, se cumple el supuesto de igualdad de varianzas.

Estas dos pruebas estadísticas indican que es viable aplicar *la regresión logística ordinal*, siempre que la naturaleza de los datos lo permita, garantizando así resultados más precisos y confiables.

5.2.1 Contraste de la prueba de hipótesis general

a) Aplicando la prueba estadística de correspondencia

Prueba de hipótesis general

Paso 1: Planteamiento de hipótesis:

H_0: El desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones NO influye de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

Ha: El desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones influyen de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

Paso 2: Nivel de significancia:

Tomado en cuenta: $\alpha = 0,05$.

Paso 3: Prueba estadístico:

Para la comprobación, se utilizó la prueba de "Regresión Logística Ordinal", obteniéndose el siguiente resultado:

Tabla 43

Determinación de ajuste de los datos de habilidades gerenciales, toma de decisiones y la gobernanza efectiva en los gobiernos locales

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	2778,418			
Final	2415,279	363,139	99	,000

Función de enlace: Logit.

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

Decisión estadística

Se aplicó la prueba estadística de "Regresión Logística Ordinal" a las variables de habilidades gerenciales, toma de decisiones y gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, durante el año 2024. En primer lugar, se observa que el valor del logaritmo de la verosimilitud reducido (-2LL) del modelo nulo o de sólo intersección (sin variables predictoras) es 2778,418, mientras que en el modelo final, que incluye las variables explicativas, este valor se reduce a 2415,279. Esta disminución refleja una mejora significativa en el ajuste del modelo, al incorporar las variables independientes.

Los resultados obtenidos indican que los datos explican la dependencia en función del valor de Chi-cuadrado (363,139) con 99 grados de libertad, y una significancia

asociada ($p < 0.001$), es inferior a 0,05. Esto lleva al rechazo de la hipótesis nula, sugiriendo que las variables no son independientes y mostrando una relación de dependencia entre ellas. Esto sugiere que el modelo con predictores proporciona un ajuste significativamente mejor que el modelo nulo (solo intersección), lo cual confirma la validez global del modelo estimado.

Estos resultados sugieren que el modelo es adecuado y tiene capacidad explicativa, por lo que se puede afirmar que las habilidades gerenciales y la toma de decisiones ejercen una influencia estadísticamente significativa sobre los niveles de gobernanza efectiva en los gobiernos locales analizados.

Además, el uso de la función de enlace Logit es apropiado para este tipo de análisis, dado que permite modelar una variable dependiente categórica, capturando la relación no lineal entre las variables independientes y la variable dependiente.

En consecuencia, las variables independientes (habilidades gerenciales y toma de decisiones) ejercen una influencia significativa sobre la variable dependiente (gobernanza efectiva). Además, se determinó el nivel de incidencia de las variables independientes sobre la variable dependiente, como se detalla a continuación.

Tabla 44

Nivel de influencia de la variable independiente habilidades gerenciales, toma de decisiones y la gobernanza efectiva en los gobiernos locales

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,615
Nagelkerke	,616
McFadden	,126

Función de enlace: Logit.

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

A través de la prueba de pseudo R cuadrado, los resultados indican que existe una relación porcentual de dependencia entre las habilidades gerenciales, la toma de decisiones y la gobernanza efectiva en los gobiernos locales. Cox y Snell ($R^2 = 0,615$) indica este

valor indica que el modelo explica aproximadamente el 61,5 % de la variabilidad observada en la gobernanza efectiva. Aunque este indicador no alcanza un valor máximo de 1, su magnitud sugiere que el modelo tiene un buen nivel explicativo.

El coeficiente de Nagelkerke ($R^2 = 0,616$), obtenido es de 0,616, lo que sugiere que las variables independientes (habilidades gerenciales y toma de decisiones) explican o influyen en un 61,6% sobre la variable dependiente (gobernanza efectiva). Es decir, una versión ajustada del R^2 de Cox y Snell, este índice también muestra que aproximadamente el 61,6 % de la varianza en la gobernanza efectiva puede atribuirse a las habilidades gerenciales y a la toma de decisiones. Dado que este indicador sí puede alcanzar el valor de 1, se interpreta como un alto nivel de influencia de las variables independientes sobre la variable dependiente.

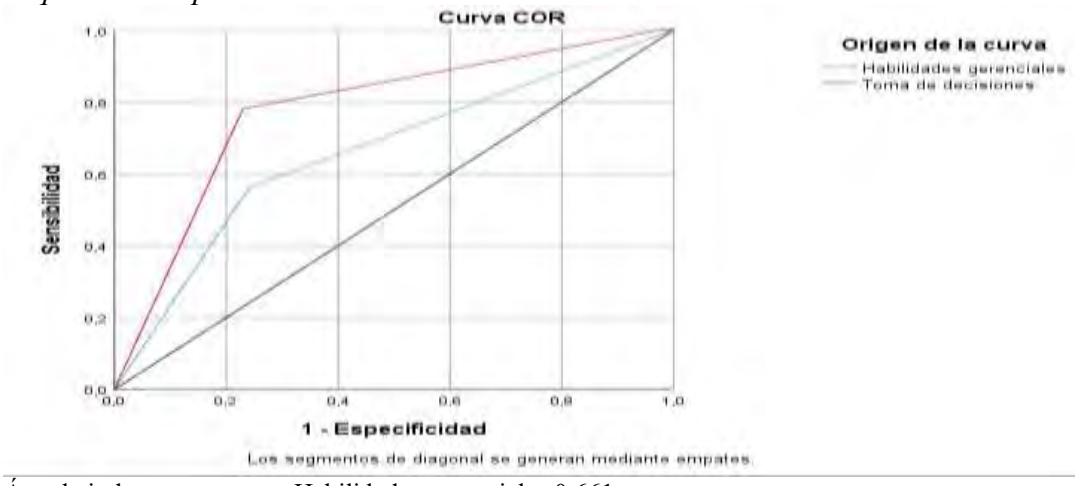
Finalmente, el coeficiente McFadden ($R^2 = 0,126$), considera este valor parece bajo en comparación con los anteriores, debe interpretarse en el contexto de su escala particular. En regresión logística, valores entre 0,2 y 0,4 ya son considerados excelentes. Un valor de 0,126 indica un nivel moderado de ajuste, pero suficiente para sostener que las variables explicativas contribuyen de manera significativa a la predicción del fenómeno analizado.

En conjunto, estos resultados respaldan la conclusión de que las habilidades gerenciales y la toma de decisiones ejercen una influencia sustancial sobre la gobernanza efectiva en los gobiernos locales analizados. La coherencia entre los valores de Cox y Snell y Nagelkerke refuerza la solidez del modelo, mientras que el valor de McFadden confirma su validez aunque con una interpretación más conservadora.

Al comparar estos valores, se concluye que las habilidades gerenciales y la toma de decisiones tienen una influencia directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, durante el periodo 2024.

Figura 26

Esquema de representación del área COR de las variables de estudio



Área bajo la cura: Habilidades gerenciales 0,661
Toma de decisiones 0,779

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

El esquema muestra la curva ROC, que representa el área bajo la curva con una capacidad de clasificación del 66,1% y 77,9% respectivamente. Estos valores indican un nivel medio de implicancia en la influencia del desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones sobre la gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, durante el periodo 2024.

El 66,1% indica que la variable habilidades gerenciales tiene una capacidad moderada de discriminación para predecir la gobernanza efectiva. En términos generales, un AUC (Area Under the Curve) de 0,5 indica ausencia de poder predictivo, mientras que un valor de 0,661 sugiere un nivel aceptable de precisión, por encima del azar pero por debajo de un nivel óptimo.

EL 77,9% indica este valor representa una buena capacidad predictiva, ya que se aproxima a 0,8, considerado como un umbral de alta discriminación. Esto implica que la variable toma de decisiones tiene una fuerte relación con la gobernanza efectiva, siendo un mejor predictor que las habilidades gerenciales dentro del modelo analizado.

Los resultados indican que ambas variables (habilidades gerenciales y toma de decisiones) contribuyen significativamente a la predicción de la gobernanza efectiva, aunque con diferente intensidad. La toma de decisiones presenta una mayor capacidad discriminativa, lo cual sugiere que su fortalecimiento tendría un impacto más directo sobre la mejora de la gobernanza local. En contraste, las habilidades gerenciales también son relevantes, pero su efecto predictivo es de nivel medio.

Estos hallazgos permiten inferir que las políticas de fortalecimiento institucional deben priorizar el desarrollo de mecanismos y competencias relacionadas con la toma de decisiones estratégicas, sin descuidar el perfeccionamiento de las capacidades gerenciales en el entorno de los gobiernos locales.

En resumen, estos resultados permiten demostrar que la prueba estadística de “Regresión Logística Ordinal” arroja un valor de 0,00 y un "P-value" ajustado inferior al 5%. Como consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se valida la hipótesis alternativa (Ha).

Ha: El desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones influyen de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

Por otro lado, para demostrar la ecuación del modelo de ecuación de las variables de estudios es:

$$Yi = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + u$$

Donde:

Yi : Gobernanza efectiva (i) (VD)

X_1 : Habilidades gerenciales (i) (VI)

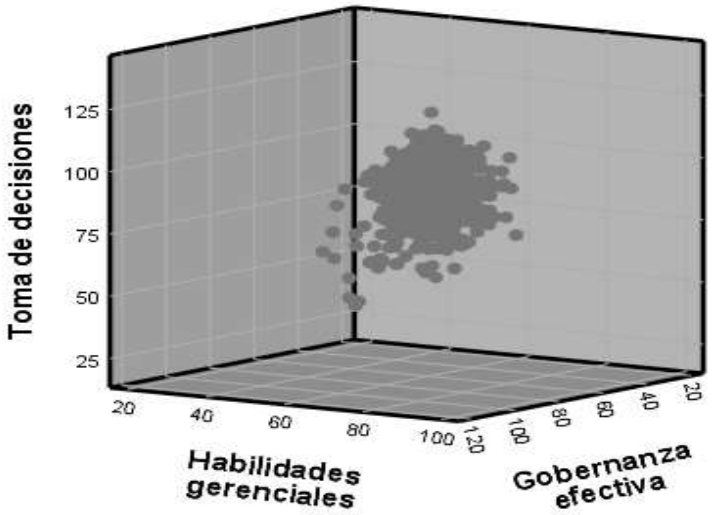
X_2 : Toma de decisiones (i) (VI)

u : Error

B_1: Coeficiente de influencia de la variable X_1, X_2 sobre Yi

Figura 27

Esquema de dispersión entre las habilidades gerenciales, toma de decisiones y la gobernanza efectiva en los gobiernos locales



Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

Tabla 45

Análisis predictivo del modelo de la variable de estudio

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,702[a]	,492	,489	8,276

a. Predictores: (Constante), Toma de decisiones, Habilidades gerenciales

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

De manera similar, el Coeficiente de Determinación (R^2) obtenido es de 0,492 o 49,2%, lo que indica que el modelo de regresión explica aproximadamente el 49,2% de la variabilidad en la gobernanza efectiva. Esto significa que dicha proporción de variabilidad en la variable dependiente es atribuida a los predictores incluidos en el modelo.

Asimismo, el valor del R^2 ajustado es de 0,489, lo que refleja el nivel de explicación de la variable dependiente en función de las variables independientes, considerando el número de predictores en el modelo y ajustando el impacto de aquellos menos relevantes.

Así, el 48,9% de la variabilidad en la "gobernanza efectiva" es explicada por las variables independientes "habilidades gerenciales" y "toma de decisiones", según la percepción de gerentes, funcionarios y jefes de área de los gobiernos locales.

En otro aspecto, el error estándar de la estimación es de 8,276, lo que refleja la desviación media de los valores observados en relación con las predicciones del modelo. Un valor más bajo indica que el modelo se ajusta mejor a los datos.

En términos generales, estos resultados indican que el modelo tiene una capacidad moderada para explicar la variabilidad en la gobernanza efectiva, dejando alrededor del 50,8% de la variabilidad sin explicación. Además, el valor positivo de (R) señala una relación positiva entre las variables, aunque no necesariamente sugiere una relación causal.

Tabla 46

Análisis de la varianza (ANOVA) del modelo planteado

ANOVA[a]

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	25023,939	2	12511,970	182,657	,000[b]
	Residuo	25824,419	377	68,500		
	Total	50848,358	379			

a. Variable dependiente: Gobernanza efectiva

b. Predictores: (Constante), Toma de decisiones, Habilidades gerenciales

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

Con respecto al valor obtenido en el ANOVA del modelo, la *Tabla 46* muestra una relación significativa entre las variables de interés. Esto lleva a aceptar la hipótesis alternativa, dado que el valor de significancia es 0,000, lo cual está por debajo del umbral de 0,05 (5% de nivel de error).

De esta comparación, se puede concluir que las habilidades gerenciales y la toma de decisiones tienen un impacto directo y significativo en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco durante el año 2024.

Tabla 47

Análisis de coeficiente del modelo planteado

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	19,645	3,762		5,222	,000
	Habilidades gerenciales	-,145	,085	-,089	-1,709	,088
	Toma de decisiones	,717	,053	,774	13,471	,000

a. Variable dependiente: Gobernanza efectiva

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

Según la *Tabla 47*, el modelo estadístico (Yi = 19,645 + (-0,145) X1 + (0,717) X2 + u) presenta en su ANOVA un nivel de significancia que indica una relación relevante entre las variables analizadas. Esto permite aceptar la hipótesis alternativa, ya que el valor de significancia obtenido es 0,000, el cual es menor a 0,05 (correspondiente al 5% de nivel de error).

Gobernanza efectiva = 19,645 – 0,145 (Habilidades gerenciales) + 0,717 (Toma de decisiones) + u.

Del mismo modo, se evidencia que la variable independiente "habilidades gerenciales y toma de decisiones" es estadísticamente significativa, ya que su valor de significancia es 0,000, lo cual es inferior a 0,05. Esto permite concluir, con un nivel de confianza del 95%, que se acepta la hipótesis general. El coeficiente beta (B) presenta valores de -0,145 y 0,717, lo que sugiere que, ante una variación de una unidad en las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, la gobernanza efectiva de los gobiernos locales se reduciría en aproximadamente 0,145 y 0,717 unidades, respectivamente, según la percepción de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco.

Los factores considerados en el modelo incluyen la constante, las habilidades gerenciales y la toma de decisiones. Un examen más detallado de estos elementos puede proporcionar información valiosa sobre el impacto específico de cada uno en la

gobernanza efectiva dentro del contexto de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, durante el periodo 2024.

5.2.2 Contraste de la prueba de hipótesis específicas

5.2.2.1 Contraste de la hipótesis específica 1

Prueba de hipótesis específico 1

Paso 1: Planteamiento de hipótesis:

H_0: Las habilidades gerenciales NO influyen de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

Ha: Las habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

Paso 2: Nivel de significancia:

Tomado en cuenta: $\alpha = 0,05$.

Paso 3: Prueba estadístico:

Para la comprobación, se aplicó la prueba de "Regresión Logística Ordinal", obteniéndose el siguiente resultado:

Tabla 48

Determinación de ajuste de los datos de habilidades gerenciales y la gobernanza efectiva en los gobiernos locales

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	3285,439			
Final	2472,161	813,278	58	,000

Función de enlace: Logit.

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

Decisión estadística

Se utilizó la prueba estadística de “Regresión Logística Ordinal” para analizar las variables relacionadas con las habilidades gerenciales y la gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, durante el año 2024. El valor del logaritmo de la verosimilitud (-2LL) disminuye de 3285,439 (modelo con sólo la constante) a 2472,161 en el modelo final que incluye la variable independiente (habilidades gerenciales). Esta reducción implica una mejoría significativa en la capacidad explicativa del modelo, lo cual indica que las habilidades gerenciales aportan valor para predecir o explicar la variable dependiente: la gobernanza efectiva.

Los resultados indican que los datos respaldan la existencia de dependencia entre las variables, como lo demuestra el valor de Chi-cuadrado (813,278) con 58 grados de libertad y un nivel de significancia p = 0,000 es inferior a 0,05. Esto conlleva al rechazo de la hipótesis nula, confirmando que las variables están asociadas y no son independientes. Es decir, demuestra que el modelo con las variables predictoras (habilidades gerenciales) es estadísticamente significativo en comparación con el modelo nulo (sin predictores). En otras palabras, existe evidencia suficiente para afirmar que las habilidades gerenciales tienen una influencia significativa sobre la gobernanza efectiva.

Los resultados de la *Tabla 48* confirman que el modelo de regresión logística ajustado mediante la función de enlace Logit es estadísticamente significativo. La inclusión de la variable habilidades gerenciales mejora de forma importante el ajuste del modelo para explicar la gobernanza efectiva en los gobiernos locales.

Esto respalda empíricamente la hipótesis de que una mayor presencia o desarrollo de habilidades gerenciales en los funcionarios públicos se asocia con una mejora en la gobernanza local, evidenciando la necesidad de fortalecer las competencias directivas para lograr una gestión pública más eficiente y transparente. El fortalecimiento de las

habilidades gerenciales en el sector público puede mejorar sustancialmente los procesos de toma de decisiones, la transparencia y la eficacia de la gobernanza local.

Por consiguiente, las variables independientes (habilidades gerenciales) tienen un impacto significativo sobre la variable dependiente (gobernanza efectiva). Asimismo, se identificó el grado de influencia de las variables independientes en la variable dependiente, el cual se describe a continuación.

Tabla 49
Nivel de influencia de la variable independiente habilidades gerenciales y la gobernanza efectiva en los gobiernos locales

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,657
Nagelkerke	,657
McFadden	,131

Función de enlace: Logit.
Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

Mediante la prueba de pseudo R cuadrado, los resultados evidencian una relación porcentual de dependencia entre las habilidades gerenciales y la gobernanza efectiva en los gobiernos locales. El coeficiente Cox y Snell R^2 (0,657), significa que el valor sugiere que el modelo con la variable *habilidades gerenciales* explica aproximadamente el 65,7% de la variabilidad observable en la gobernanza efectiva. Aunque no puede alcanzar el valor 1 en regresión logística, este resultado se considera bastante alto, lo que indica una fuerte influencia de la variable independiente.

El coeficiente de Nagelkerke R^2 (0,657), con un valor de 0,657, confirma que el 65,7% de la variabilidad en la gobernanza efectiva puede atribuirse a la influencia de las habilidades gerenciales. Además, este valor indica un modelo robusto y con buen poder explicativo. Por otro lado, indica que la variable independiente (habilidades gerenciales y toma de decisiones) explica o influye en un 65,7% sobre la variable dependiente (gobernanza efectiva).

Finalmente, el coeficiente McFadden R^2 (0,131), indica un valor de 0,131 es aceptable y refleja una mejora significativa respecto al modelo nulo. Asimismo, Refuerza la idea de que la inclusión de la variable habilidades gerenciales aporta información importante en el modelo logit.

Los resultados indican que existe una fuerte y significativa influencia de las habilidades gerenciales en la gobernanza efectiva en los gobiernos locales. En conjunto, los indicadores de pseudo R^2 sugieren que el modelo explica un porcentaje considerable del comportamiento de la variable dependiente, lo cual valida el supuesto teórico de que mejorar las capacidades gerenciales de los funcionarios públicos impacta directamente en la eficiencia, transparencia y eficacia de la gestión pública.

Al analizar estos valores, se concluye que la variable "habilidades gerenciales" ejerce una influencia significativa y sólida sobre la gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, durante el año 2024. Esto implica que el fortalecimiento de dichas habilidades puede ser un factor determinante para lograr una administración pública más efectiva, participativa y orientada a resultados.

Figura 28

Esquema de representación del área COR de las variables de estudio

Área bajo la cura: Habilidades gerenciales 0,787

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

El esquema presenta la curva ROC, la cual muestra un área bajo la curva con una capacidad de clasificación del 78,7%. Estos resultados reflejan un nivel moderado de implicancia en la influencia que el desarrollo de las habilidades gerenciales ejerce sobre la gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, durante el año 2024.

El 78,7% manifiesta que el modelo tiene un 78,7% de probabilidad de clasificar correctamente entre un caso positivo (gobernanza efectiva) y uno negativo, basándose solo en esta variable. Este resultado implica que las habilidades gerenciales contribuyen de forma clara y significativa a identificar si un gobierno local tendrá un desempeño efectivo en términos de gobernanza.

El valor del área bajo la curva de 0,787 confirma que las habilidades gerenciales poseen un buen poder predictivo sobre la gobernanza efectiva. Esto sugiere que la implementación de programas de fortalecimiento de capacidades gerenciales puede ser una estrategia clave para mejorar la administración pública local.

En síntesis, los resultados obtenidos evidencian que la prueba estadística de "Regresión Logística Ordinal" presenta un valor de 0,00 y un "P-value" ajustado menor al 5%. Por lo tanto, se descarta la hipótesis nula (Ho) y se confirma la hipótesis alternativa (Ha).

Ha: Las habilidades gerenciales influye de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

Por otro lado, para demostrar la ecuación del modelo de ecuación de las variables de estudios es:

$$Yi = B_0 + B_1X_1 + u$$

Donde:

Yi : Gobernanza efectiva (i) (VD)

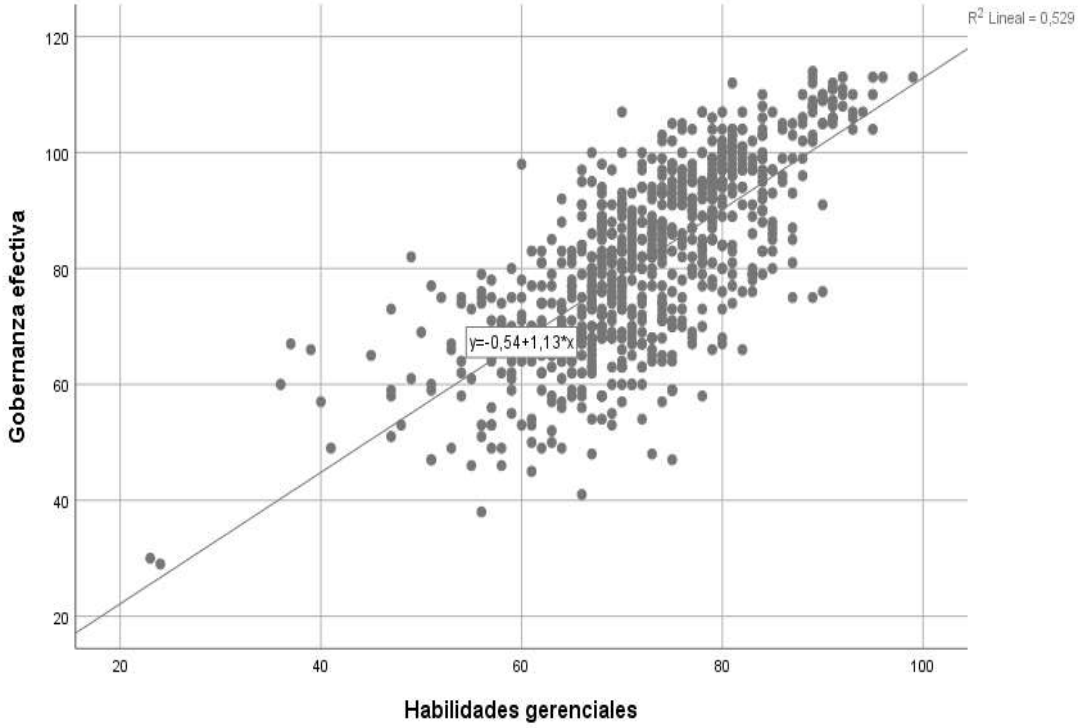
X_1 : Habilidades gerenciales (i) (VI)

u : Error

B_1: Coeficiente de influencia de la variable X_1, X_2 sobre Yi

Figura 29

Esquema de dispersión entre las habilidades gerenciales y gobernanza efectiva



Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

Tabla 50

Análisis de predictivo del modelo de las variables de estudio

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,727[a]	,529	,528	10,791

a. Predictores: (Constante), Habilidades gerenciales

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

De forma similar, el Coeficiente de Determinación (R^2) alcanzado es de 0,529 o 52,8%, lo que sugiere que el modelo de regresión logra explicar cerca del 52,8% de la variabilidad en la gobernanza efectiva. Esto implica que esta proporción de la variabilidad en la variable dependiente se debe a los predictores considerados en el modelo.

Del mismo modo, el valor del R^2 ajustado es de 0,528, lo que indica el grado de explicación de la variable dependiente en relación con la variable independiente, teniendo en cuenta la cantidad de predictores en el modelo y ajustando el efecto de los menos significativos.

De este modo, el 52,9% de la variabilidad en la "gobernanza efectiva" se atribuye a las variables independientes relacionadas con las "habilidades gerenciales", según las percepciones de gerentes, funcionarios y jefes de área de los gobiernos locales.

Por otra parte, el error estándar de la estimación es de 10,791, lo cual refleja la desviación promedio de los valores observados en relación con las predicciones generadas por el modelo. Un valor más bajo sugiere un mejor nivel de ajuste del modelo a los datos.

En términos generales, estos resultados indican que el modelo posee una capacidad moderada para explicar la variabilidad en la gobernanza efectiva, quedando cerca del 47,1% de la variabilidad sin ser explicada. Asimismo, el valor positivo de (R) refleja una relación positiva entre las variables, aunque esto no implica necesariamente una relación causal.

Tabla 51

Análisis de la varianza (ANOVA) del modelo planteado

ANOVA[a]

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	99090,710	1	99090,710	850,957	,000[b]
	Residuo	88266,258	758	116,446		
	Total	187356,968	759			

a. Variable dependiente: Gobernanza efectiva

b. Predictores: (Constante), Habilidades gerenciales

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

Con respecto al valor obtenido en el ANOVA del modelo, la *Tabla 51* muestra una relación significativa entre las variables analizadas. Esto lleva a aceptar la hipótesis alternativa, dado que el valor de significancia es 0,000, siendo menor al umbral establecido de 0,05 (5% de nivel de error).

A partir de esta comparación, se concluye que las habilidades gerenciales ejercen una influencia directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco durante el periodo 2024.

Tabla 52

Análisis de coeficiente del modelo planteado

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	**Desv. Error**	**Beta**	**t**	**Sig.**
1	(Constante)	-,540	2,842		-,190	,000
	Habilidades gerenciales	1,134	,039	,727	29,171	,000

a. Variable dependiente: Gobernanza efectiva

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

De acuerdo con la *Tabla 52*, el modelo estadístico (Yi = -0,540 + (1,134) X1 + u) muestra, a través del ANOVA, un nivel de significancia que evidencia una relación relevante entre las variables estudiadas. Esto permite validar la hipótesis alternativa, ya que el valor de significancia obtenido es 0,000, siendo inferior al umbral de 0,05 (equivalente al 5% de nivel de error).

Gobernanza efectiva = -0,540 + 1,134 (Habilidades gerenciales) + u.

De igual manera, se observa que la variable independiente “habilidades gerenciales” es estadísticamente significativa, dado que su valor de significancia es 0,000, siendo menor a 0,05. Esto permite concluir, con un nivel de confianza del 95%, que se acepta la hipótesis general. El coeficiente beta (B) muestra un valor de -0,540, lo que indica que, ante una variación de una unidad en las habilidades gerenciales, la gobernanza efectiva de los gobiernos locales se reduciría en aproximadamente -0,540 unidades, según la percepción de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco.

5.2.2.2 Contraste de la hipótesis específica 2

Prueba de hipótesis especifica 2

Paso 1: Planteamiento de hipótesis:

H_o: La toma de decisiones NO influye de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

Ha: La toma de decisiones influye de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

Paso 2: Nivel de significancia:

Tomado en cuenta: $\alpha = 0,05$.

Paso 3: Prueba estadístico:

Para la comprobación, se aplicó la prueba de "Regresión Logística Ordinal", obteniéndose el siguiente resultado:

Tabla 53

Determinación de ajuste de los datos de toma de decisiones y la gobernanza efectiva en los gobiernos locales

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	3669,184			
Final	2548,563	1120,621	73	,000

Función de enlace: Logit.

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

Decisión estadística

Se utilizó la prueba estadística de "Regresión Logística Ordinal" para analizar las variables de toma de decisiones y gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, durante el año 2024. El valor del logaritmo de la

verosimilitud (-2LL) disminuye de 3669,184 (modelo con sólo la constante) a 2472,161 en el modelo final que incluye la variable independiente (toma de decisiones). Esta reducción implica una mejoría significativa en la capacidad explicativa del modelo, lo cual indica que las habilidades gerenciales aportan valor para predecir o explicar la variable dependiente: la gobernanza efectiva.

Los resultados emanados revelan que los datos indican una relación de dependencia basada en el valor de Chi-cuadrado (1120,621) p es menor a 0,05 ($p < 0,001$), lo que indica que la mejora del modelo es estadísticamente significativa. Esto conduce al rechazo de la hipótesis nula, confirmando que las variables están relacionadas y no son independientes entre sí. Es decir, existe evidencia suficiente para afirmar que la toma de decisiones tiene un efecto significativo en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales.

Los resultados demuestran que el modelo logístico propuesto tiene un buen ajuste en los datos y que la inclusión de la variable toma de decisiones contribuye significativamente a explicar los niveles de gobernanza efectiva. En consecuencia, se puede concluir que existe una relación estadísticamente significativa entre la toma de decisiones y la gobernanza efectiva en los gobiernos locales analizados.

Por lo tanto, la variable independiente (toma de decisiones) tiene un impacto significativo en la variable dependiente (gobernanza efectiva). Asimismo, se identificó el grado de influencia de la variable independiente sobre la dependiente, como se explica a continuación.

Tabla 54

Nivel de influencia de la variable independiente toma de decisiones y la gobernanza efectiva en los gobiernos locales

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,771
Nagelkerke	,771
McFadden	,180

Función de enlace: Logit.

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

Mediante la prueba de pseudo R cuadrado, los resultados revelan una relación porcentual de dependencia entre la toma de decisiones y la gobernanza efectiva en los gobiernos locales. El coeficiente Cox y Snell (R^2 = 77,1%), indica que este valor indica que el modelo explica aproximadamente el 77,1% de la variabilidad observada en la variable dependiente (gobernanza efectiva), aunque su rango máximo no es igual a 1 en modelos logísticos.

El coeficiente de Nagelkerke (R^2 =77,10%), manifiesta que la variable independiente (toma de decisiones) explica o afecta aproximadamente el 77,1% de la variabilidad observada en la variable dependiente (gobernanza efectiva), aunque su rango máximo no es igual a 1 en modelos logísticos. En otras palabras, el valor de 0,771 (o 77,1%) indica un alto poder explicativo del modelo: la variable toma de decisiones influye de manera considerable en la gobernanza efectiva

El coeficiente McFadden (R^2 =18,0%), indica que los valores tienden a ser más bajos que los anteriores, en la práctica, un valor entre 0,2 y 0,4 ya se considera indicativo de un modelo con buena capacidad predictiva. En este caso, 0,180 indica un nivel aceptable de ajuste, coherente con los buenos resultados obtenidos en las otras dos medidas.

Los tres indicadores de Pseudo R^2 confirman que el modelo logístico tiene un buen nivel de ajuste y capacidad explicativa. En particular, los valores de Cox y Snell y Nagelkerke sugieren que la variable toma de decisiones tiene una fuerte influencia (77,1%) sobre la gobernanza efectiva en los gobiernos locales. Aunque el valor de McFadden es más conservador (18%), sigue indicando que la relación es estadísticamente relevante.

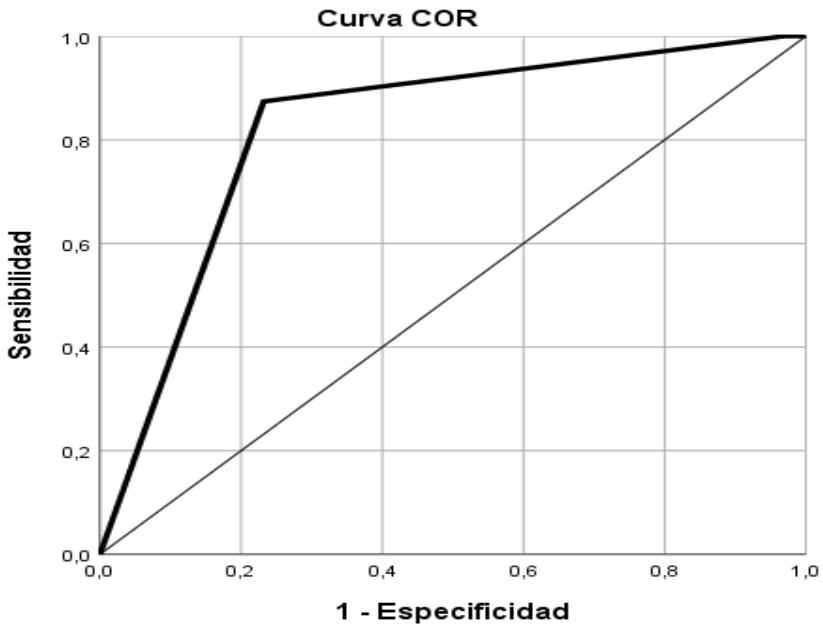
En conjunto con los resultados del ajuste del modelo *Tabla 53*, se puede concluir que la toma de decisiones representa un factor decisivo para fortalecer la gobernanza

efectiva en los gobiernos locales, lo cual debe ser considerado prioritario en la formulación de políticas públicas y estrategias institucionales.

Al analizar estos valores, se determina que la toma de decisiones ejerce una influencia directa y relevante sobre la gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, durante el año 2024.

Figura 30

Esquema de representación del área COR de las variables de estudio



Área bajo la cura: Toma de decisiones 0,823

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

La figura presenta la curva ROC, cuya área bajo la curva refleja una capacidad de clasificación del 82,3% indica que el modelo tiene una buena capacidad de discriminación, es decir, que la variable toma de decisiones permite predecir eficazmente la gobernanza efectiva en los gobiernos locales. En términos prácticos, existe una probabilidad del 82,3% de que el modelo clasifique correctamente un caso positivo frente a uno negativo en cuanto a gobernanza efectiva.

Los resultados representados en la *Figura 30* confirman que el modelo que incluye la variable toma de decisiones presenta una alta capacidad predictiva y discriminante, con un AUC de 0,823, lo que refuerza la validez de los resultados obtenidos en las Tablas 53 y 54. En consecuencia, se concluye que la toma de decisiones ejerce una influencia significativa y efectiva sobre la gobernanza en los gobiernos locales, y su fortalecimiento debe ser una prioridad para mejorar la calidad institucional y administrativa.

Este resultado señala un nivel moderado de influencia del desarrollo de la toma de decisiones sobre la gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, durante el año 2024.

En resumen, estos resultados permiten demostrar que la prueba estadística de "Regresión Logística Ordinal" arroja un valor de 0,00 y un "P-value" ajustado inferior al 5%. Como consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se valida la hipótesis alternativa (Ha).

Ha: La toma de decisiones influye de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

Por otro lado, para demostrar la ecuación del modelo de ecuación de las variables de estudios es:

$$Yi = B_0 + B_1X_1 + u$$

Donde:

Yi : Gobernanza efectiva (i) (VD)

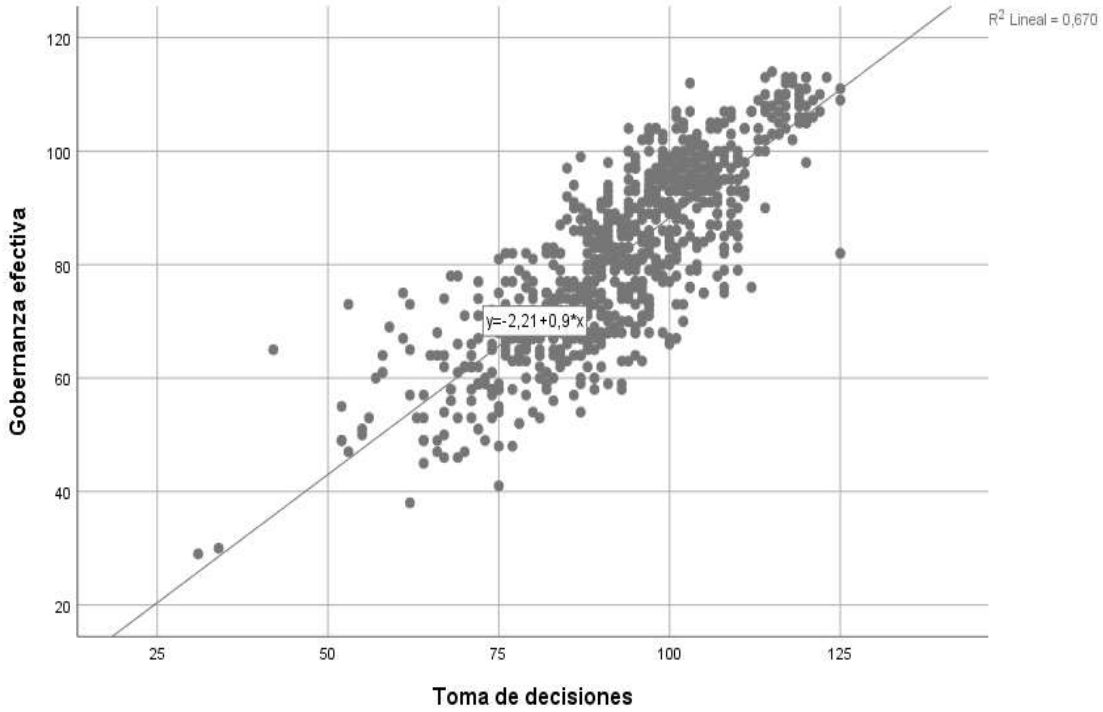
X_1 : Toma de decisiones (i) (VI)

u : Error

B_1: Coeficiente de influencia de la variable X_1, sobre Yi

Figura 31

Esquema de dispersión entre la toma de decisiones y la gobernanza efectiva



Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

Tabla 55

Análisis de predictivo del modelo de las variables de estudio

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,819[a]	,670	,670	9,027

a. Predictores: (Constante), Toma de decisiones

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

De forma similar, el Coeficiente de Determinación (R^2) calculado es de 0,670 o 67,0%, lo cual indica que el modelo de regresión logra explicar cerca del 67,0% de la variabilidad en la gobernanza efectiva. Esto implica que dicha proporción de variabilidad en la variable dependiente puede atribuirse a los predictores considerados en el modelo.

De igual manera, el R^2 ajustado presenta un valor de 0,670, lo que indica el grado de explicación de la variable dependiente en relación con la variable independiente, teniendo en cuenta la cantidad de predictores incluidos en el modelo y corrigiendo el efecto de aquellos con menor relevancia.

De esta manera, el 67,0% de la variabilidad en la "gobernanza efectiva" puede atribuirse a la variable independiente "toma de decisiones", de acuerdo con la opinión de gerentes, funcionarios y jefes de área de los gobiernos locales.

Por otro lado, el error estándar de la estimación, que asciende a 9,027, refleja la desviación promedio entre los valores observados y las pronósticos ejecutadas por el modelo. Un valor más bajo de este indicador sugiere un ajuste más preciso del modelo a los datos.

En términos generales, los resultados muestran que el modelo posee una capacidad moderada para explicar la variabilidad en la gobernanza efectiva, dejando alrededor de un 33,0% de dicha variabilidad sin ser explicada. Asimismo, el valor positivo de (R) señala la existencia de una relación positiva entre las variables, aunque esto no necesariamente implica una relación causal.

Tabla 56

Análisis de la varianza (ANOVA) del modelo planteado

ANOVA[a]

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	125589,623	1	125589,623	1541,218	,000[b]
	Residuo	61767,346	758	81,487		
	Total	187356.968	7589			

a. Variable dependiente: Gobernanza efectiva

b. Predictores: (Constante), Toma de decisiones

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

Con respecto al valor obtenido en el ANOVA del modelo, la *Tabla 56* evidencia una relación significativa entre las variables analizadas. Esto lleva a la aceptación de la hipótesis alternativa, dado que el valor de significancia es 0,000, siendo menor al límite establecido de 0,05 (equivalente a un nivel de error del 5%).

A partir de esta comparación, se concluye que la toma de decisiones ejerce una influencia directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco durante el periodo 2024.

Tabla 57

Análisis de coeficiente del modelo planteado

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	**Desv. Error**	**Beta**	**t**	**Sig.**
1	(Constante)	-2,209	2,159		-1,023	,307
	Toma de decisiones	,905	,023	,819	39,258	,000

a. Variable dependiente: Gobernanza efectiva

Nota: Análisis realizado con el software SPSS, versión 25.00, para las encuestas.

De acuerdo con la *Tabla 57,* , el modelo estadístico (Yi = -2,209 + (0,905) X1 + u) presenta en su ANOVA un nivel de significancia que indica una relación relevante entre las variables analizadas. Esto permite aceptar la hipótesis alternativa, ya que el valor de significancia obtenido es 0,000, el cual es menor a 0,05 (correspondiente al 5% de nivel de error).

Gobernanza efectiva = -2,209 + 0,905 (Toma de decisiones) + u.

De igual forma, se observa que la variable independiente "toma de decisiones" resulta estadísticamente significativa, dado que su valor de significancia es 0,000, siendo menor a 0,05. Esto permite inferir, con un nivel de confianza del 95%, que se valida la hipótesis general. El coeficiente beta (B) presenta valores de -2,209 y 0,905, lo cual indica que, por cada incremento de una unidad en la toma de decisiones, la gobernanza efectiva de los gobiernos locales aumentaría aproximadamente en 0,905 unidades, según la percepción de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco.

Los componentes incorporados en el modelo comprenden la constante y la variable de toma de decisiones. Un análisis más profundo de estos factores podría ofrecer datos relevantes sobre la influencia particular de cada uno en la gobernanza efectiva en el contexto de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, durante el periodo 2024.

5.3 Análisis de la prueba de SEM

Como afirman Santana Rodríguez *et ál*. (2019), en estudios que emplean técnicas de Ecuaciones Estructurales (SEM), como el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), resulta fundamental, en una etapa inicial, evaluar si las variables latentes inciden significativamente sobre los indicadores observables. Posteriormente, es necesario refinar el modelo teórico propuesto y contrastar su validez mediante la confrontación con los datos empíricos obtenidos de la muestra analizada.

A partir del análisis de los resultados, se evidencia un avance moderado en el desarrollo de competencias vinculadas con la toma de decisiones, aspecto clave para fortalecer la gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo, región Cusco. Sin embargo, el rendimiento de los colaboradores en cuanto a concentración, involucramiento y motivación se califica como regular. Este resultado indica que, a pesar de que los responsables de la gestión pública (gerentes, funcionarios y jefes de área) manifiestan un nivel de compromiso en el ejercicio de sus funciones, persisten desafíos que deben ser abordados para incrementar su implicancia y mejorar la efectividad de la gobernanza, elementos esenciales para el logro sostenido de los objetivos institucionales.

5.4 Análisis Factorial Exploratorio (AFE)

En una primera fase, se procedió a examinar la validez interna de los ítems y de las dimensiones correspondientes a las variables de estudio, mediante el análisis estadístico de la significancia de cada elemento en relación con su dimensión teórica asignada. A continuación, se implementó el Análisis Factorial Exploratorio (AFE), empleando el método de rotación Varimax en conjunción con el Análisis de Componentes Principales.

La pertinencia del modelo factorial exploratorio quedó confirmada a través de la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), estadístico que permite estimar el grado de representatividad de los ítems respecto a las dimensiones que se busca medir en el objeto de estudio. De acuerdo con Sánchez (2020, p. 142), la validación del modelo exige la satisfacción de los siguientes criterios: a) la comunalidad de cada ítem debe ser superior a 0,4; b) el índice KMO debe exceder el umbral de 0,5; y c) la prueba de esfericidad de Bartlett debe arrojar un nivel de significancia menor a 0,05.

Tabla 58

Resultados preliminares de la prueba de adecuación muestra Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlet para las variables

Cuestionario	Prueba de KMO y Bartlett		Estadístico
Habilidades gerenciales	Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,928
	Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	6635,9957
		gl	190
		Sig.	,000
Toma de decisiones	Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,955
	Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	9915,572
		gl	325
		Sig.	,000
Gobernanza efectivo de os gobiernos locales	Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,961
	Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	10305,517
		gl	276
		Sig.	,000

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Se advierte que los valores del índice KMO alcanzan 0,928; 0,955 y 0,961, respectivamente, superando el umbral mínimo aceptable de 0,50. Conforme a los criterios teóricos establecidos, estos resultados evidencian una adecuada pertinencia de las variables incorporadas en el análisis factorial. Del mismo modo, el nivel de significancia obtenido (p = 0,000) es inferior al nivel crítico de 0,05, lo cual confirma la existencia de correlaciones suficientes entre los ítems y respalda el cumplimiento de los supuestos estadísticos requeridos, permitiendo considerarlos plenamente válidos para el análisis.

En el apartado siguiente se expone el procedimiento de extracción mediante el método de componentes principales, cuyo propósito consiste en examinar las relaciones

subyacentes que estructuran los constructos, reducir la cantidad de ítems y explicar las correlaciones observadas entre las variables, así como estimar la proporción de varianza explicada.

De acuerdo con Joseph F. Hair Jr. *et al*. (1999), en el análisis factorial deben considerarse únicamente aquellas cargas factoriales que resulten significativas (≥ 0,50) y las comunalidades asociadas. Posteriormente, se aplicó el método de rotación Varimax, el cual permite una mejor delimitación de los factores al agrupar los ítems de manera coherente dentro de cada constructo y reducir la presencia de cargas factoriales elevadas en múltiples factores, facilitando así su interpretación. Los ítems que no cumplieron con los criterios establecidos en términos de comunalidades y cargas factoriales fueron eliminados de forma iterativa, hasta garantizar que todas las comunalidades y cargas superaran el valor de 0,50 y que la varianza total explicada alcanzara, como mínimo, el 60%.

5.4.1 Análisis factorial exploratorio del constructo habilidades gerenciales

Al efectuar el análisis factorial exploratorio (AFE) del constructo correspondiente a las habilidades gerenciales, se obtuvieron resultados que evidencian que los cinco componentes principales identificados explican el 32,277 % de la varianza total. Dichos componentes, que estructuran el constructo evaluado, se presentan de manera detallada en la tabla siguiente:

Tabla 59

AFE – Varianza total explicada iniciales de la dimensión de habilidades gerenciales

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6,482	32,411	32,411	6,482	32,411	32,411
2	2,920	14,600	47,011	2,920	14,600	47,011
3	1,789	8,946	55,957	1,789	8,946	55,957
4	0,896	4,480	60,437	0,896	4,480	60,437
5	0,836	4,180	64,618			
6	0,800	4,002	68,619			
7	0,685	3,426	72,045			
8	0,664	3,322	75,367			
9	0,612	3,058	78,425			
10	0,549	2,743	81,168			
11	0,531	2,655	83,823			
12	0,473	2,364	86,187			
13	0,435	2,177	88,364			
14	0,396	1,981	90,346			
15	0,354	1,770	92,116			
16	0,342	1,709	93,825			
17	0,339	1,693	95,518			
18	0,316	1,582	97,100			
19	0,302	1,511	98,611			
20	0,278	1,389	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Tal como se aprecia en la tabla siguiente, una vez efectuado el Análisis Factorial Exploratorio (AFE), se procedió a examinar las comunalidades y las cargas factoriales de los ítems incluidos en el estudio. De acuerdo con los criterios metodológicos previamente establecidos, tanto las comunalidades como las cargas factoriales deben alcanzar valores superiores a 0,50, a fin de asegurar que cada ítem contribuya de manera sustantiva a la explicación de la varianza del constructo al que se encuentra asociado. Sin embargo, se identificaron diversos ítems que no alcanzaron dicho umbral, lo que evidencia una contribución limitada a la estructura factorial y, potencialmente, una afectación a la validez del modelo propuesto.

En atención a ello, los ítems con valores inferiores a 0,50 fueron excluidos del análisis con el propósito de optimizar la consistencia interna y la fiabilidad de los factores obtenidos. Los ítems retirados corresponden a: X8, X5, X7 y X4. Esta depuración metodológica garantiza que los factores retenidos estén conformados únicamente por ítems

que presentan cargas factoriales y comunalidades satisfactorias, favoreciendo una representación más rigurosa y coherente de las variables latentes.

Asimismo, la eliminación de estos ítems contribuye a disminuir el error o ruido estadístico y a facilitar la interpretación de los constructos, asegurando que los factores identificados reflejen con mayor precisión las dimensiones subyacentes de las variables analizadas. Este procedimiento resulta esencial para robustecer la validez del modelo y para que los resultados derivados del AFE puedan emplearse con mayor confiabilidad en fases posteriores del estudio, tales como la estimación de modelos de ecuaciones estructurales o el diseño y validación de instrumentos de medición con mayores niveles de precisión y consistencia.

Tabla 60

Componentes, ítems y comunalidades de habilidades gerenciales al inicio del AFE

Código	Componente				Comunalidades
	1	2	3	4	
X19	0,847	0,134	0,026	0,036	,737
X17	0,826	0,156	0,034	0,053	,710
X16	0,824	0,111	0,038	0,004	,692
X13	0,822	0,145	0,053	0,039	,702
X20	0,818	0,123	0,023	0,024	,685
X18	0,815	0,165	0,052	0,005	,694
X15	0,812	0,138	0,012	0,049	,681
X14	0,804	0,174	0,079	0,038	,685
X9	0,213	0,778	0,119	0,015	,666
X10	0,176	0,770	0,068	0,023	,629
X11	0,224	0,733	0,010	0,081	,594
X12	0,180	0,713	0,132	0,038	,559
X8	0,025	0,507	0,032	0,433	**,446**
X6	0,108	0,071	0,788	0,021	,638
X3	-0,026	0,063	0,689	0,240	,537
X5	-0,001	0,130	0,600	0,252	**,440**
X7	0,116	0,052	0,550	0,339	**,434**
X2	0,073	0,039	0,277	0,712	,590
X1	0,059	0,076	0,136	0,710	,532
X4	-0,023	0,039	0,245	0,611	**,435**

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.
Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Una vez aplicado el procedimiento metodológico descrito, se obtuvieron resultados favorables para las fases subsiguientes del análisis. La varianza total explicada alcanzó el

60,437 %, porcentaje que, si bien se sitúa ligeramente por debajo de los valores paramétricos señalados previamente, representa una proporción sustancial de la variabilidad total de los datos.

En cuanto a los indicadores de adecuación muestral, el coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) registró un valor de 0,928, tal como se consigna en la tabla siguiente, lo que evidencia que la muestra posee un nivel óptimo de suficiencia y pertinencia para la aplicación de un análisis factorial. De igual manera, la prueba de esfericidad de Bartlett arrojó un nivel de significancia (p-valor) de 0,000, confirmando la existencia de correlaciones estadísticamente significativas entre los ítems y, en consecuencia, la idoneidad de los datos para la extracción de factores.

En conjunto, estos resultados respaldan la validez y consistencia del conjunto de datos para el desarrollo del Análisis Factorial Exploratorio, proporcionando una base metodológica sólida para la identificación e interpretación de los factores latentes subyacentes.

Tabla 61

Resultados de prueba KMO y prueba de esfericidad de Bartlett final para las habilidades gerenciales

Cuestionario	Prueba de KMO y Bartlett		Estadístico
Habilidades gerenciales	Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,931
	Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	5871,239
		gl	120
		Sig.	,000

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

La tabla que se presenta a continuación expone la varianza total explicada de las dimensiones correspondientes al constructo habilidades gerenciales, estimada mediante el método de Análisis de Componentes Principales. Los resultados indican que los factores extraídos explican el 68,094 % de la varianza total, evidenciando una adecuada capacidad explicativa de la estructura factorial identificada.

Tabla 62

AFE – Varianza tota explicada fina de la dimensión de habilidades gerenciales

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6,317	39,481	39,481	6,317	39,481	39,481
2	2,130	13,311	52,792	2,130	13,311	52,792
3	1,592	9,953	62,745	1,592	9,953	62,745
4	0,856	5,349	68,094	0,856	5,349	68,094
5	0,656	4,101	72,195			
6	0,612	3,827	76,022			
7	0,549	3,429	79,451			
8	0,487	3,043	82,494			
9	0,451	2,821	85,315			
10	0,399	2,497	87,812			
11	0,355	2,221	90,033			
12	0,347	2,167	92,200			
13	0,343	2,142	94,342			
14	0,317	1,984	96,326			
15	0,306	1,914	98,240			
16	0,282	1,760	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

En la tabla que se presenta a continuación se detallan los componentes resultantes y los ítems agrupados tras la aplicación del análisis factorial, considerando exclusivamente aquellos que alcanzan comunalidades significativas y cargas factoriales superiores a 0,50, en concordancia con los criterios metodológicos establecidos para asegurar la validez y solidez del modelo. Este procedimiento facilita la identificación de los factores latentes que explican con mayor precisión la estructura interna de las dimensiones del constructo habilidades gerenciales.

El primer factor significativo del constructo está integrado por los ítems X19, X16, X17, X13, X20, X18, X15 y X14. Estos reactivos representan dimensiones sustantivas vinculadas con las habilidades conceptuales, tales como la capacidad de delegación estratégica, el análisis y la síntesis de información, la negociación efectiva, la adaptabilidad conceptual y la planificación tanto estratégica como de largo plazo. En conjunto, estos elementos resaltan la importancia de considerar los objetivos institucionales de largo alcance en los procesos de planificación y toma de decisiones.

El segundo factor agrupa los ítems X10, X9, X11 y X12, orientados a evaluar habilidades humanas asociadas con la comunicación efectiva, la delegación, la empatía y el liderazgo colaborativo. Este conjunto pone de manifiesto que las habilidades gerenciales constituyen una base esencial para adecuar el estilo comunicativo según el perfil de la audiencia, favoreciendo una gestión más eficiente de la comunicación organizacional.

El tercer factor significativo está conformado por los ítems X1 y X2, los cuales se relacionan con habilidades técnicas de carácter normativo y financiero, particularmente en lo referente a la comprensión y gestión eficiente de los recursos económicos. Estos ítems reflejan el compromiso con la utilización racional y eficiente de los recursos financieros dentro del ámbito de responsabilidad correspondiente.

Tabla 63

Componentes, ítems y comunalidades de habilidades gerenciales al final del AFE

Código	Componente				Comunalidades
	1	2	3	4	
X19	0,843	0,150	0,057	0,015	,736
X16	0,825	0,121	-0,018	0,033	,697
X17	0,825	0,168	0,063	0,003	,712
X13	0,819	0,162	0,058	0,040	,702
X20	0,815	0,135	0,039	0,013	,685
X18	0,814	0,177	0,008	0,030	,695
X15	0,810	0,151	0,029	0,019	,680
X14	0,802	0,187	0,030	0,093	,688
X10	0,157	0,795	0,090	0,006	,664
X9	0,202	0,781	-0,009	0,131	,668
X11	0,205	0,762	0,085	-0,027	,630
X12	0,168	0,721	0,045	0,109	,563
X1	0,043	0,094	0,847	0,103	,739
X2	0,062	0,064	0,782	0,243	,679
X6	0,111	0,076	0,129	0,805	,683
X3	-0,024	0,081	0,197	0,793	,675

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.
Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Finalmente, el cuarto factor incluye los ítems X6 y X3, orientados a medir competencias técnicas vinculadas con la gestión de proyectos y la capacidad de análisis de datos. Estos elementos enfatizan la relevancia del seguimiento y control sistemático de los

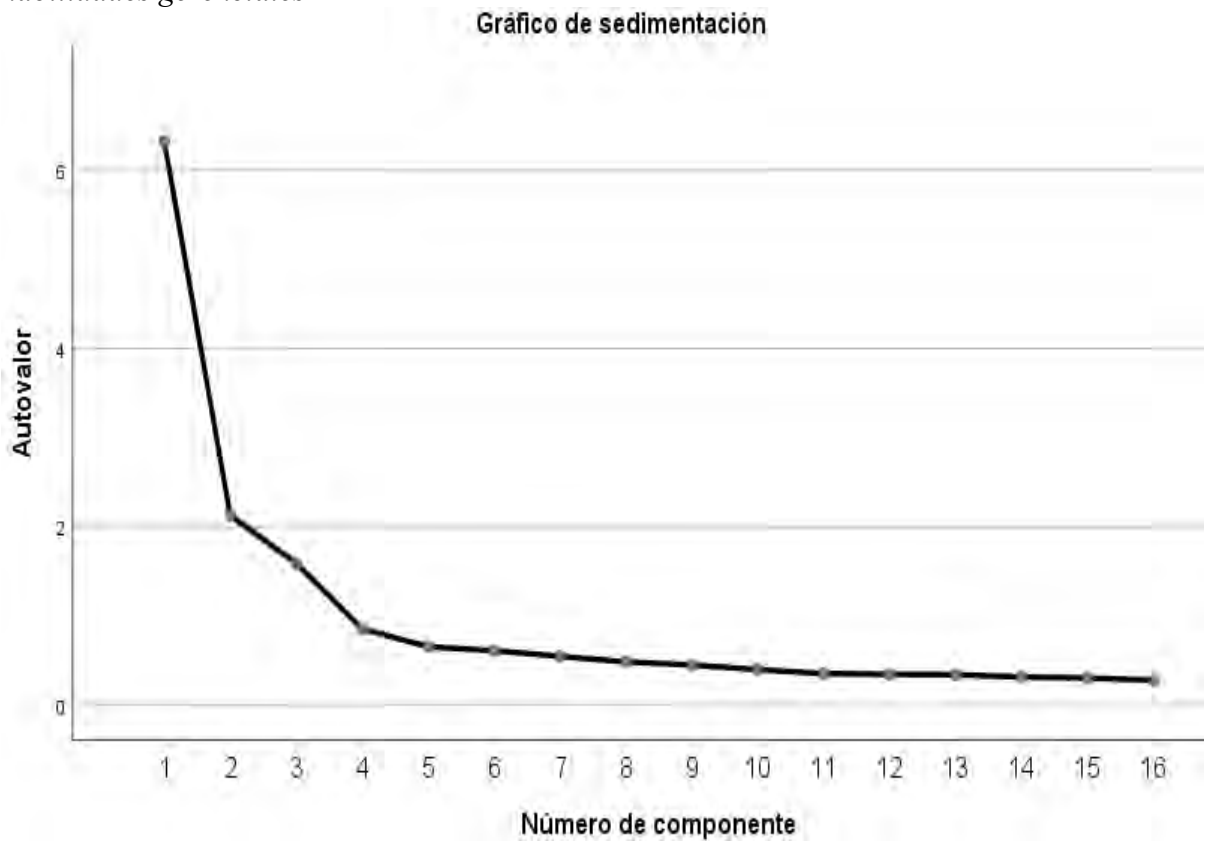
proyectos, así como la aplicación de procedimientos eficaces para el procesamiento y análisis de información en la toma de decisiones.

En la figura presentada a continuación se observa el perfil correspondiente al gráfico de sedimentación (scree plot), el cual evidencia la pertinencia de conservar cuatro componentes principales. En efecto, el punto de inflexión —o "codo"— se distingue con claridad a partir del quinto componente, lo que indica una disminución sustancial en la contribución adicional a la varianza explicada.

Este hallazgo sustenta la determinación del número óptimo de factores a retener en el análisis, garantizando que se capture una proporción significativa de la varianza total sin incorporar componentes redundantes o de escasa relevancia explicativa.

Figura 32

Figura de sedimentación al final del AFE la formación de componentes del constructo de habilidades gerenciales



Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

5.4.2 Análisis factorial exploratorio del constructo de toma de decisiones

Al realizar el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) del constructo correspondiente a la toma de decisiones de los directivos, se obtuvieron resultados que evidencian que los cuatro componentes principales identificados explican el 59,308 % de la varianza total. Dichos componentes, que estructuran el constructo analizado, se detallan en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 64

AFE – Varianza total explicada inicial de la dimensión de toma de decisiones de los directivos

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	9,442	36,316	36,316	9,442	36,316	36,316
2	3,538	13,606	49,921	3,538	13,606	49,921
3	1,492	5,739	55,660	1,492	5,739	55,660
4	0,949	3,648	59,308	0,949	3,648	59,308
5	0,823	3,166	62,474			
6	0,715	2,750	65,224			
7	0,697	2,682	67,906			
8	0,629	2,420	70,326			
9	0,597	2,298	72,624			
10	0,575	2,212	74,835			
11	0,557	2,143	76,979			
12	0,540	2,077	79,055			
13	0,516	1,986	81,041			
14	0,492	1,891	82,932			
15	0,480	1,848	84,780			
16	0,448	1,722	86,502			
17	0,437	1,680	88,181			
18	0,401	1,542	89,724			
19	0,394	1,516	91,240			
20	0,379	1,457	92,697			
21	0,345	1,328	94,025			
22	0,322	1,237	95,262			
23	0,318	1,223	96,485			
24	0,312	1,199	97,683			
25	0,308	1,185	98,869			
26	0,294	1,131	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Tal como se aprecia en la tabla siguiente, luego de aplicar el Análisis Factorial Exploratorio (AFE), se obtuvieron los valores correspondientes a las comunalidades y a las cargas factoriales de los ítems evaluados. Conforme a los criterios metodológicos establecidos, para que un ítem sea considerado válido debe presentar tanto comunalidades como cargas factoriales superiores a 0,50. Sin embargo, durante el proceso de depuración

se identificaron determinados ítems que no alcanzaron dicho umbral mínimo, lo que evidencia una contribución limitada al constructo y podría comprometer la validez de la estructura factorial.

Tabla 65

Componentes, ítems y comunalidades de toma de decisiones al inicial del AFE

Código	Componente				Comunalidades
	1	2	3	4	
Y24	0,779	0,157	0,074	-0,004	,637
Y22	0,747	0,169	0,112	0,004	,599
Y20	0,712	0,254	0,080	0,024	,578
Y21	0,709	0,190	0,044	0,057	,545
Y18	0,693	0,262	0,048	0,108	,563
Y26	0,664	0,330	0,025	0,065	,554
Y23	0,661	0,363	0,076	0,014	,575
Y25	0,648	0,346	0,080	0,015	,545
Y19	0,615	0,461	0,071	0,038	,579
Y11	0,425	0,715	0,084	0,089	,707
Y15	0,427	0,699	0,050	0,116	,687
Y16	0,424	0,699	0,048	0,090	,679
Y17	0,416	0,694	0,035	0,084	,662
Y12	0,418	0,690	0,037	0,172	,681
Y13	0,449	0,683	0,024	0,105	,680
Y14	0,471	0,616	0,022	0,153	,626
Y5	-0,022	0,120	0,747	-0,094	,582
Y6	0,007	0,084	0,726	-0,085	,541
Y4	0,118	-0,054	0,685	-0,012	**,486**
Y3	0,141	-0,012	0,657	0,200	**,492**
Y2	0,108	-0,058	0,651	0,278	,516
Y1	0,108	-0,110	0,614	0,222	**,450**
Y8	-0,011	0,327	0,571	0,273	,507
Y7	-0,031	0,423	0,562	0,181	,528
Y9	0,080	0,199	0,194	0,794	,714
Y10	0,039	0,191	0,244	0,768	,688

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.
Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

En virtud de ello, se procedió a excluir los ítems con valores inferiores al criterio establecido, específicamente: Y4, Y3 y Y1. Esta decisión metodológica permitió optimizar la calidad del instrumento y fortalecer la coherencia interna de los factores retenidos.

La supresión de estos ítems contribuye, además, a incrementar la consistencia interna del instrumento y a asegurar que los factores resultantes representen con mayor precisión las dimensiones de la variable analizada. Asimismo, este procedimiento reduce la redundancia y mejora la claridad interpretativa de la solución factorial, garantizando que

los ítems conservados presenten cargas factoriales significativas y comunalidades adecuadas para las etapas posteriores del análisis. En consecuencia, se robustece la solidez estadística del modelo y se asegura que los constructos finales reflejen con mayor fidelidad las relaciones y características subyacentes de la variable objeto de estudio.

Una vez culminado el procedimiento metodológico descrito, se obtuvieron resultados que permiten continuar con rigor hacia las etapas subsiguientes del análisis. En primer término, la varianza total explicada alcanzó el 59,308 %, porcentaje que, aunque se sitúa por debajo de los valores de referencia previamente señalados, resulta aceptable para proseguir con la depuración y validación del modelo factorial correspondiente a la variable toma de decisiones en directivos. Este nivel de explicación indica que los factores extraídos capturan una proporción relevante de la variabilidad de los datos, aun cuando existe la posibilidad de optimizar su capacidad explicativa.

Por otra parte, el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) registró un valor de 0,957, conforme se detalla en la tabla respectiva, lo cual evidencia un grado elevado de adecuación muestral para la aplicación del análisis factorial. Este resultado sugiere que las correlaciones parciales entre los ítems son reducidas y que la matriz de datos reúne las condiciones necesarias para la identificación de estructuras latentes consistentes.

Del mismo modo, la prueba de esfericidad de Bartlett arrojó un nivel de significancia de 0,000, confirmando que la matriz de correlaciones difiere significativamente de una matriz identidad y que, en consecuencia, existe una relación estadísticamente significativa entre los ítems del constructo toma de decisiones. Este hallazgo respalda la pertinencia del análisis factorial, al evidenciar una interrelación sustantiva entre los indicadores evaluados.

En conjunto, estos resultados consolidan la validez del procedimiento aplicado y proporcionan una base metodológica sólida para profundizar en el análisis de la estructura

interna del instrumento, asegurando que los factores identificados representen de manera adecuada la naturaleza y el comportamiento de la variable objeto de estudio.

Tabla 66

Resultados de prueba KMO y prueba de esfericidad de Bartlett inicial para la toma de decisiones

Cuestionario	Prueba de KMO y Bartlett		Estadístico
Toma de decisiones	Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,957
	Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	9051,573
		gl	253
		Sig.	,000

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

En la tabla que se presenta a continuación se detalla la varianza total explicada de las dimensiones correspondientes a la variable toma de decisiones en directivos, estimada mediante el método de análisis de componentes principales. Los resultados evidencian que los componentes retenidos explican de manera conjunta el 62,126 % de la varianza total, lo cual representa una proporción significativa de la información contenida en los datos y capturada por la estructura factorial propuesta.

Tabla 67

AFE – Varianza total explicada fina de la dimensión de toma de decisiones

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	9,315	40,500	40,500	9,315	40,500	40,500
2	2,666	11,592	52,092	2,666	11,592	52,092
3	1,368	5,947	58,039	1,368	5,947	58,039
4	0,940	4,087	62,126	0,940	4,087	62,126
5	0,720	3,131	65,257			
6	0,679	2,952	68,208			
7	0,614	2,671	70,879			
8	0,572	2,487	73,367			
9	0,565	2,456	75,823			
10	0,534	2,323	78,146			
11	0,515	2,239	80,385			
12	0,492	2,140	82,524			
13	0,467	2,030	84,555			
14	0,440	1,912	86,466			
15	0,410	1,783	88,249			
16	0,397	1,726	89,975			
17	0,381	1,657	91,632			
18	0,348	1,513	93,145			
19	0,328	1,427	94,572			
20	0,322	1,398	95,971			
21	0,316	1,374	97,344			
22	0,313	1,360	98,705			
23	0,298	1,295	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Este porcentaje permite evaluar la contribución relativa de cada componente dentro del modelo y confirmar la pertinencia del procedimiento aplicado para describir de forma consistente y estructurada la distribución de las respuestas vinculadas con dicha variable.

En la tabla que se presenta a continuación se detallan los componentes resultantes y los ítems agrupados cuyas comunalidades y cargas factoriales alcanzan niveles estadísticamente significativos. Se consideran pertinentes aquellos ítems que registran cargas factoriales superiores a 0,50 y/o comunalidades mayores a 0,50, criterio que garantiza su contribución sustantiva a la estructura factorial identificada.

El primer factor, vinculado a la dimensión de toma de decisiones, está conformado por los ítems Y24, Y22, Y20, Y21, Y18, Y26, Y23, Y25 y Y19. Este componente refleja un nivel elevado de complejidad en el proceso decisional, incorporando aspectos como la gestión del riesgo, el análisis de impacto, la consulta a expertos, el aprendizaje derivado de experiencias previas, la formación continua del personal, la evaluación de costos y beneficios, el uso de modelos de simulación y el acceso a información especializada. En conjunto, estos elementos evidencian un enfoque integral y analítico en la adopción de decisiones.

El segundo factor agrupa los ítems Y17, Y11, Y13, Y16, Y15, Y12 y Y14, los cuales se relacionan con el conocimiento aplicado al proceso de toma de decisiones. Este componente sugiere la consideración de la investigación contextual, la participación en acciones estratégicas, la priorización de problemáticas, la capacidad de respuesta ante situaciones críticas, la incorporación de la agenda de políticas públicas y el seguimiento de indicadores clave como insumos fundamentales para decidir con fundamento técnico y estratégico.

El tercer factor significativo está integrado por los ítems Y5, Y6, Y2, Y7 y Y8. Este conjunto representa conductas asociadas al nivel de aspiraciones en la toma de decisiones, incluyendo la rendición de cuentas, la orientación hacia la satisfacción ciudadana, la definición clara de metas y objetivos, la comunicación efectiva y el monitoreo de tendencias sociales. Tales elementos evidencian un enfoque orientado a resultados y a la legitimidad institucional.

Tabla 68

Componentes, ítems y comunalidades de toma de decisiones de los directivos a final del AFE

Código	Componente				Comunalidades
	1	2	3	4	
Y24	0,784	0,197	0,060	0,015	,658
Y22	0,729	0,233	0,087	-0,001	,594
Y20	0,704	0,292	0,087	0,026	,589
Y21	0,699	0,239	0,031	0,064	,551
Y18	0,671	0,316	0,025	0,116	,565
Y26	0,645	0,369	0,017	0,082	,560
Y23	0,638	0,404	0,083	0,018	,578
Y25	0,631	0,379	0,069	0,046	,548
Y19	0,573	0,511	0,072	0,043	,597
Y17	0,339	0,746	0,051	0,079	,680
Y11	0,368	0,740	0,128	0,090	,707
Y13	0,373	0,738	0,035	0,102	,696
Y16	0,359	0,736	0,084	0,087	,685
Y15	0,365	0,733	0,085	0,116	,691
Y12	0,355	0,725	0,066	0,171	,685
Y14	0,398	0,678	0,029	0,138	,639
Y5	0,048	0,007	0,793	-0,037	,633
Y6	0,086	-0,034	0,768	-0,017	,598
Y2	0,126	-0,070	0,634	0,260	,491
Y7	-0,001	0,327	0,632	0,217	,553
Y8	0,008	0,257	0,608	0,304	,529
Y9	0,078	0,180	0,165	0,821	,739
Y10	0,057	0,141	0,239	0,803	,725

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.
Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

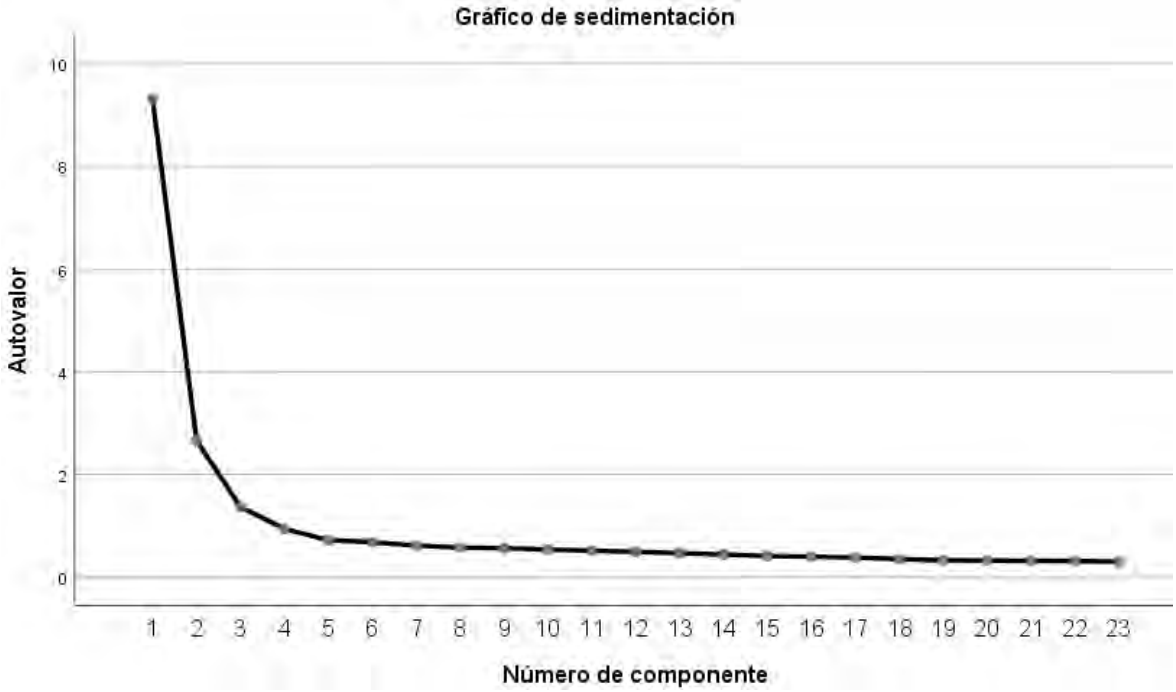
Finalmente, el cuarto factor comprende los ítems Y9 y Y10, los cuales presentan comunalidades y cargas factoriales adecuadas. Este componente se relaciona con las expectativas en la toma de decisiones, particularmente en lo referente al análisis de

opiniones y al seguimiento de tendencias sociales, aspectos esenciales para una gestión directiva informada y contextualizada.

En conjunto, estos cuatro factores configuran una estructura coherente y conceptualmente sólida que permite comprender con mayor profundidad la conformación del proceso de toma de decisiones en los directivos, destacando las dimensiones fundamentales que explican su comportamiento en el ámbito organizacional.

Figura 33

Figura de sedimentación final de AFE la formación de componentes de constructo de toma de decisiones de los directivos



Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

En la figura que se muestra a continuación se expone el perfil correspondiente al gráfico de sedimentación (scree plot), el cual respalda la decisión de conservar cuatro componentes principales. Esta determinación se fundamenta en que el punto de inflexión o quiebre pronunciado en la pendiente se identifica a partir del quinto componente, evidenciando que los componentes anteriores concentran la mayor proporción de la varianza explicada.

En consecuencia, los cuatro primeros componentes presentan una relevancia analítica sustantiva dentro del modelo factorial, al aportar información significativa para la interpretación y estructuración del constructo evaluado.

5.4.3 Análisis factorial exploratorio del constructo gobernanza efectiva

Al llevar a cabo el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) del constructo gobernanza efectiva, se obtuvieron resultados que evidencian que los cinco componentes principales identificados explican el 63,105 % de la varianza total. Estos componentes estructuran el constructo evaluado y se presentan de manera detallada en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 69

AFE – Varianza total explicada inicialmente de la dimensión de gobernanza efectiva de los gobiernos locales

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	10,255	42,731	42,731	10,255	42,731	42,731
2	2,903	12,096	54,826	2,903	12,096	54,826
3	1,078	4,492	59,318	1,078	4,492	59,318
4	0,909	3,787	63,105	0,909	3,787	63,105
5	0,827	3,446	66,551			
6	0,693	2,889	69,439			
7	0,603	2,513	71,952			
8	0,563	2,348	74,300			
9	0,512	2,134	76,434			
10	0,483	2,013	78,447			
11	0,461	1,921	80,367			
12	0,453	1,889	82,256			
13	0,432	1,800	84,056			
14	0,402	1,676	85,732			
15	0,390	1,625	87,357			
16	0,377	1,572	88,928			
17	0,374	1,558	90,486			
18	0,355	1,478	91,964			
19	0,350	1,457	93,421			
20	0,348	1,449	94,870			
21	0,327	1,361	96,231			
22	0,320	1,333	97,564			
23	0,294	1,226	98,791			
24	0,290	1,209	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Tal como se observa en la tabla correspondiente, una vez realizado el Análisis Factorial Exploratorio (AFE), se obtuvieron los valores de las comunalidades y de las cargas factoriales asociados a cada uno de los ítems evaluados. De acuerdo con los criterios metodológicos establecidos, se exige que las comunalidades sean iguales o superiores a 0,50 y que las cargas factoriales superen igualmente el umbral de 0,50, a fin de asegurar que los ítems posean una representación adecuada dentro de los factores extraídos.

Sin embargo, se identificaron determinados ítems que no alcanzaron los valores mínimos requeridos, lo que evidencia una contribución limitada al modelo factorial y reduce su pertinencia dentro de la estructura latente del constructo. En virtud de esta evaluación técnica, se procedió a excluir los ítems cuyos indicadores resultaron inferiores a los parámetros establecidos, específicamente: Z6, Z7, Z10 y Z11.

La supresión de estos elementos constituye una decisión metodológica orientada a depurar la escala, reforzar la consistencia interna del instrumento y garantizar que los factores retenidos representen de manera precisa y sólida las dimensiones teóricas objeto de medición. En consecuencia, el conjunto de ítems conservados presenta una mayor coherencia tanto estadística como conceptual, permitiendo consolidar un modelo factorial más robusta y representativa.

Una vez aplicado el procedimiento metodológico descrito, se obtuvieron resultados que permiten avanzar de manera consistente hacia las fases posteriores del análisis. La varianza total explicada alcanzó el 65,654 %, porcentaje que, aunque se sitúa ligeramente por debajo de los parámetros de referencia previamente señalados, resulta adecuado para sustentar la estructura factorial preliminar identificada.

En relación con la adecuación muestral, el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) registró un valor de 0,958, conforme se detalla en la tabla correspondiente. Este resultado

se considera altamente satisfactorio según los criterios metodológicos aceptados, lo que evidencia que el nivel de intercorrelación entre los ítems es pertinente para la aplicación del análisis factorial.

Tabla 70

Componentes, ítems y comunalidades de gobernanza efectiva en gobiernos locales al inicio del AFE

Código	Componente				Comunalidades
	1	2	3	4	
Z8	0,739	0,188	-0,004	0,152	,605
Z9	0,733	0,136	0,066	0,164	,588
Z5	0,708	0,204	0,140	0,029	,563
Z11	0,707	0,224	0,057	0,002	,554
Z12	0,694	0,190	0,138	0,024	,538
Z6	0,692	0,251	0,155	-0,006	,566
Z7	0,681	0,292	-0,053	0,138	,571
Z13	0,681	-0,097	0,271	0,123	,562
Z10	0,668	0,239	0,145	0,071	,530
Z24	0,243	0,737	0,289	0,142	,707
Z23	0,274	0,711	0,255	0,202	,687
Z22	0,253	0,694	0,305	0,172	,668
Z19	0,299	0,692	0,264	0,251	,702
Z21	0,276	0,691	0,299	0,163	,669
Z20	0,250	0,658	0,344	0,181	,648
Z4	0,289	0,641	0,316	0,220	,643
Z18	0,101	0,233	0,761	0,146	,664
Z14	0,132	0,292	0,733	0,209	,684
Z15	0,117	0,289	0,688	0,258	,637
Z16	0,148	0,321	0,685	0,242	,653
Z17	0,103	0,292	0,672	0,122	,563
Z1	0,114	0,201	0,307	0,766	,734
Z2	0,154	0,283	0,311	0,750	,763
Z3	0,113	0,416	0,268	0,625	,643

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.
Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Asimismo, la prueba de esfericidad de Bartlett presentó un nivel de significancia (p-valor) de 0,000, indicando que la matriz de correlaciones difiere significativamente de una matriz identidad. Este hallazgo confirma la existencia de correlaciones internas estadísticamente significativas entre los ítems, condición esencial para la extracción de factores válidos y conceptualmente coherentes dentro del instrumento de medición.

Tabla 71

Resultados de prueba KMO y prueba de esfericidad de Bartlett final para la gobernanza efectiva de los gobiernos locales

Cuestionario	Prueba de KMO y Bartlett		Estadístico
Gobernanza efectiva	Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,958
	Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	8315,873
		gl	190
		Sig.	,000

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

En la tabla que se presenta a continuación se detalla la varianza total explicada correspondiente a las dimensiones del constructo gobernanza efectiva en los gobiernos locales, estimada mediante el método de análisis de componentes principales. Los resultados indican que el modelo alcanza un 65,654 % de varianza total explicada, lo que representa una proporción significativa de la información contenida en el constructo y que es adecuadamente capturada por los componentes retenidos, evidenciando una estructura factorial con capacidad explicativa consistente.

Tabla 72

AFE – Varianza total explicada final de la dimensión de gobernanza efectiva en gobiernos locales

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	9,084	45,420	45,420	9,084	45,420	45,420
2	2,077	10,383	55,803	2,077	10,383	55,803
3	1,074	5,368	61,171	1,074	5,368	61,171
4	0,897	4,483	65,654	0,897	4,483	65,654
5	0,670	3,348	69,002			
6	0,598	2,991	71,993			
7	0,574	2,871	74,864			
8	0,491	2,453	77,317			
9	0,461	2,306	79,623			
10	0,448	2,239	81,862			
11	0,431	2,157	84,019			
12	0,414	2,070	86,089			
13	0,395	1,976	88,065			
14	0,379	1,897	89,963			
15	0,368	1,841	91,804			
16	0,355	1,774	93,577			
17	0,349	1,744	95,321			
18	0,327	1,637	96,958			
19	0,309	1,545	98,504			
20	0,299	1,496	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

En el apartado siguiente se describen los componentes extraídos y los ítems que los integran, los cuales presentan comunalidades y cargas factoriales estadísticamente significativas, al superar el umbral de 0,50 en ambos indicadores. Este nivel de consistencia evidencia que los ítems contribuyen de manera sustantiva a la estructura factorial identificada y representan de forma coherente las dimensiones del constructo analizado.

El primer factor, reconocido como uno de los componentes más consistentes dentro del análisis del control de la corrupción en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales, está conformado por los ítems Z24, Z23, Z19, Z22, Z21, Z20 y Z4. Estos elementos reflejan aspectos vinculados con indicadores de salud ambiental, percepción de corrupción, participación ciudadana, aplicación de sanciones frente a actos de corrupción, transparencia en la gestión financiera y nivel de confianza en las instituciones públicas.

El segundo factor agrupa de manera homogénea los ítems Z18, Z14, Z15, Z16 y Z17, los cuales presentan cargas factoriales elevadas y se asocian con la dimensión estado de derecho dentro de la gobernanza efectiva. Este componente comprende variables relacionadas con la lucha contra la corrupción, transparencia regulatoria, acceso a mercados y competencia, reformas normativas y respeto a los contratos y derechos de propiedad en el ámbito de los gobiernos locales.

El tercer factor, igualmente significativo desde el punto de vista estadístico, está integrado por los ítems Z13, Z9, Z8, Z12 y Z5, los cuales muestran coherencia interna y representan adecuadamente la dimensión eficacia gubernamental. Este componente incorpora aspectos como la capacidad de planificación estratégica, la implementación de políticas, la estabilidad social, la eficiencia en el gasto público y el acceso a la información pública.

Finalmente, el cuarto factor comprende los ítems Z1, Z2 y Z3, que presentan cargas factoriales suficientes para justificar su permanencia en el modelo. Este componente complementa la estructura general al incorporar elementos relacionados con la transparencia gubernamental, la participación en la toma de decisiones, la libertad de expresión y la existencia de mecanismos formales de denuncia y atención de quejas.

En conjunto, la configuración de estos factores confirma la pertinencia del modelo factorial propuesta y respalda la validez interna de las dimensiones asociadas al constructo gobernanza efectiva en los gobiernos locales.

Tabla 73

Componentes, ítems y comunalidades de la gobernanza efectiva en los gobiernos locales al final del AFE

Código	Componente				Comunalidades
	1	2	3	4	
Z24	0,755	0,282	0,187	0,156	,709
Z23	0,732	0,241	0,239	0,208	,695
Z19	0,714	0,253	0,260	0,256	,708
Z22	0,712	0,297	0,209	0,181	,671
Z21	0,710	0,293	0,228	0,173	,671
Z20	0,672	0,345	0,209	0,185	,648
Z4	0,663	0,298	0,247	0,240	,647
Z18	0,232	0,766	0,101	0,152	,674
Z14	0,292	0,741	0,117	0,217	,695
Z15	0,287	0,697	0,110	0,257	,647
Z16	0,322	0,688	0,131	0,254	,658
Z17	0,293	0,670	0,095	0,137	,563
Z13	-0,023	0,212	0,755	0,108	,628
Z9	0,199	0,055	0,753	0,124	,625
Z8	0,242	0,017	0,724	0,103	,594
Z12	0,262	0,103	0,714	0,005	,589
Z5	0,274	0,097	0,676	0,053	,544
Z1	0,198	0,286	0,119	0,779	,743
Z2	0,283	0,293	0,145	0,766	,773
Z3	0,411	0,264	0,092	0,634	,649

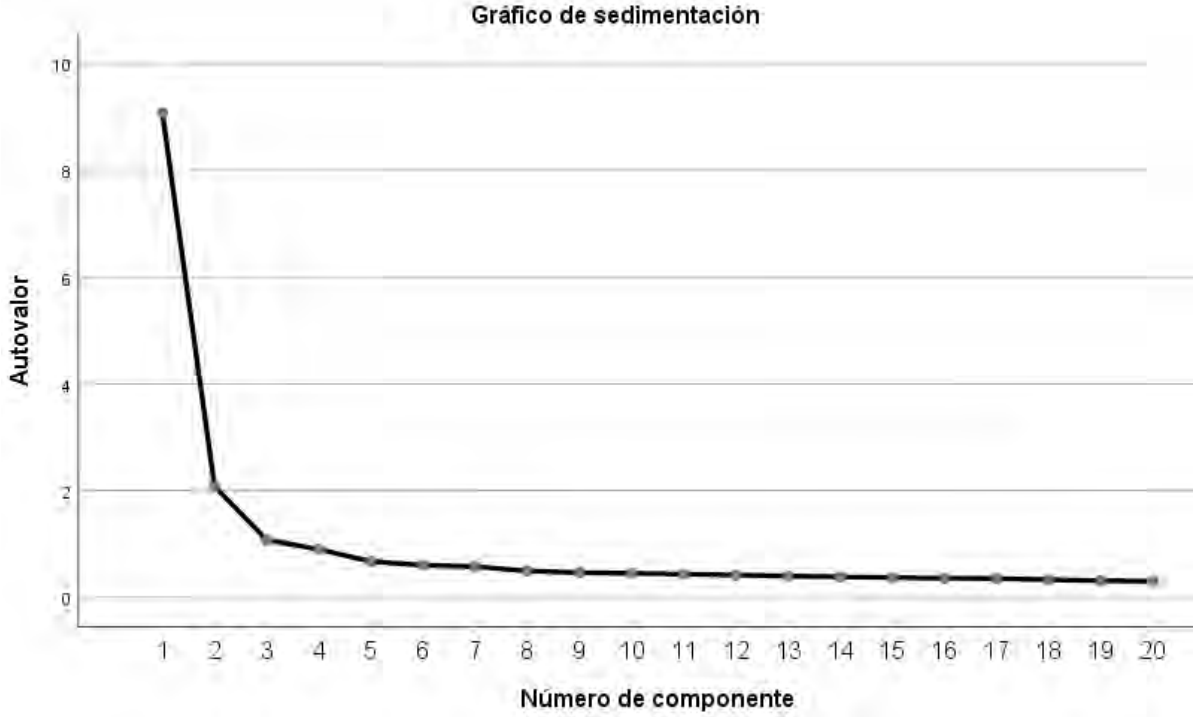
Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.
Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

En la figura que se presenta a continuación se observa el gráfico de sedimentación (scree plot), el cual respalda la decisión de conservar cuatro componentes principales. Esta determinación se fundamenta en que el punto de inflexión o quiebre en la pendiente se

identifica a partir del quinto componente, lo que indica que los cuatro primeros concentran la mayor proporción de la varianza explicada y poseen mayor relevancia analítica dentro del modelo factorial.

Figura 34

Figura de sedimentación final de AFE la formación de componentes del constructo de la gobernanza efectiva en los gobiernos locales



Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

5.5 Análisis Factorial Confirmatorio (AFC)

5.5.1 Análisis de la prueba de hipótesis general con Ecuaciones Estructurales SEM

El Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) requiere el cumplimiento de determinados supuestos relacionados con la distribución de los datos. Este procedimiento contempla varias etapas metodológicas. En primer lugar, se calculan las medidas de tendencia central y dispersión de las variables involucradas. A continuación, se realiza una prueba de normalidad utilizando el test de Kolmogorov-Smirnov, con el correspondiente ajuste de significancia propuesto por Lilliefors. Es fundamental que el valor p obtenido sea

inferior a 0,05, lo cual indica que los factores o componentes no presentan una distribución normal. Seguidamente, se examinan los valores de asimetría y curtosis, asegurando que se mantengan dentro de los rangos establecidos como aceptables. En este contexto, aunque en algunas circunstancias no se requiere estrictamente una distribución normal, es necesario que los datos no se desvíen sustancialmente de dicha distribución para garantizar la validez de los resultados derivados del AFC.

En este marco, se aplicará el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) con el objetivo de evaluar el grado de influencia que ejercen las habilidades gerenciales y la toma de decisiones sobre la gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo, Cusco, durante el periodo 2024. El AFC constituye una técnica estadística que permite verificar la adecuación de un modelo teórico para explicar las relaciones causales entre variables latentes y variables observadas. La pertinencia del modelo se determina mediante indicadores específicos de bondad de ajuste, los cuales permiten valorar el nivel de correspondencia entre la estructura propuesta y los datos empíricos de la muestra (Hair *et al*., 1999).

El método basado en covarianzas (CB-SEM) constituye una herramienta fundamental en el análisis de ecuaciones estructurales, ya que permite validar modelos teóricos previamente establecidos y examinar las relaciones entre variables latentes y observadas, a partir de marcos teóricos sustentados en la literatura científica. En una primera etapa, es necesario identificar las variables latentes implicadas, tales como el desarrollo de habilidades gerenciales, la toma de decisiones y la gobernanza efectiva, junto con los respectivos indicadores observables asociados a cada una. En segundo lugar, se debe formular un modelo teórico estructurado, respaldado por evidencia empírica y referencias académicas pertinentes. Posteriormente, se procede a la estimación de los parámetros del modelo, empleando métodos como la máxima verosimilitud, con el fin de

calcular los valores estimados de los parámetros y las covarianzas entre las variables latentes y sus correspondientes indicadores.

En la fase siguiente, se lleva a cabo el análisis de la bondad de ajuste del modelo, evaluando indicadores estadísticos clave como el estadístico Chi-cuadrado (χ^2), el Índice de Bondad de Ajuste (GFI), el Índice de Ajuste Comparativo (CFI) y la Raíz del Error Cuadrático Medio de Aproximación (RMSEA). Estos índices permiten determinar el grado de adecuación del modelo teórico con respecto a los datos empíricos. Finalmente, se espera que los resultados obtenidos evidencien de manera significativa el impacto del desarrollo de habilidades gerenciales y la toma de decisiones sobre la gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco. Los valores alcanzados en los estadísticos de ajuste proporcionarán información crítica sobre la validez, consistencia y adecuación del modelo propuesto.

Ajuste del modelo de investigación

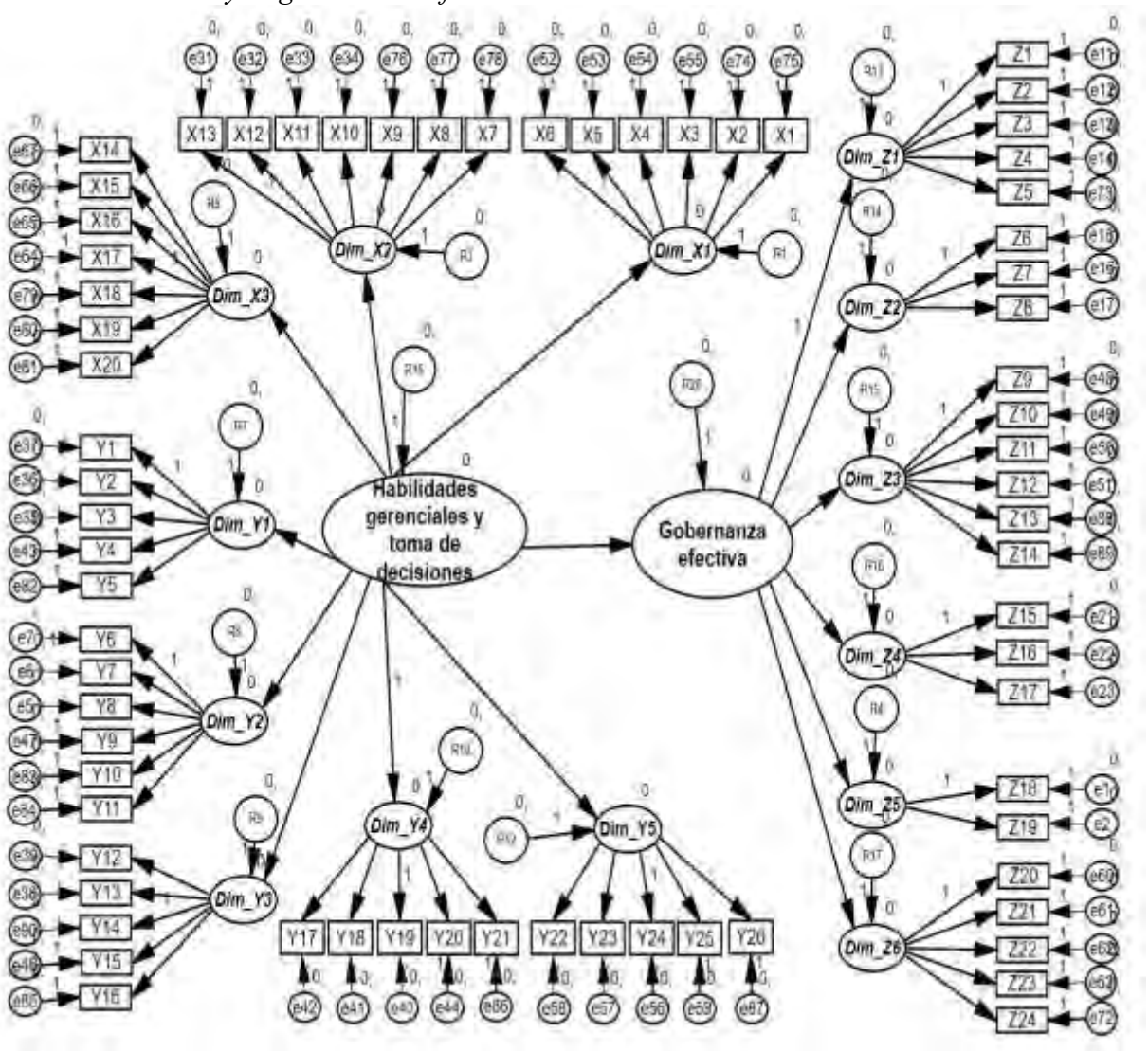
El modelo propuesto se estructura en torno a tres constructos centrales: habilidades gerenciales, toma de decisiones y gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco. Dichos constructos se definen y organizan a partir de las variables y dimensiones consideradas en el presente estudio.

El constructo de habilidades gerenciales comprende tres dimensiones fundamentales: Técnica (Dim_X1), Humana (Dim_X2) y Conceptual (Dim_X3), las cuales representan las competencias clave que debe desarrollar el personal directivo. En cuanto al constructo de toma de decisiones, este se encuentra conformado por cinco dimensiones que reflejan los factores psicológicos y cognitivos asociados al proceso decisional: Niveles de aspiración (Dim_Y1), Expectativas (Dim_Y2), Atención (Dim_Y3), Conocimiento (Dim_Y4) y Complejidad (Dim_Y5). Finalmente, el constructo de gobernanza efectiva en los gobiernos locales incorpora seis dimensiones que permiten

evaluar la calidad del ejercicio gubernamental: Rendición de cuentas (Dim_Z1), Estabilidad política y ausencia de violencia (Dim_Z2), Eficacia gubernamental (Dim_Z3), Calidad regulatoria (Dim_Z4), Estado de derecho (Dim_Z5) y Control de corrupción (Dim_Z6).

Figura 35

Modelo propuesto para la contrastación: Influencia de las habilidades gerenciales, la toma de decisiones y la gobernanza efectiva



***Nota*:** Análisis realizado con el software AMOS, versión 26.00.

Se utilizaron 69 ítems distribuidos entre los constructos considerados en el análisis, el cual fue ejecutado mediante el software AMOS, con el objetivo de validar un modelo teórico de segundo orden propuesto por Matute Vallejo *et al*. (2015). Este modelo contempla tres constructos principales: habilidades gerenciales, toma de decisiones y

gobernanza efectiva. En conjunto, las fases desarrolladas resultan fundamentales para llevar a cabo un análisis riguroso y exhaustivo del modelo teórico propuesto utilizando herramientas de análisis estructural.

a) En una primera etapa, se procedió con la exploración del modelo mediante el análisis individual de los constructos de primer orden, evaluando por separado cada una de las dimensiones que componen los constructos principales: el desarrollo de habilidades gerenciales, la toma de decisiones y la gobernanza efectiva, a través de sus respectivos subconstructos o dimensiones.

b) Posteriormente, se avanzó hacia la estimación de un modelo estructural de segundo orden, el cual permite representar constructos latentes de mayor jerarquía, integrando y sintetizando las dimensiones observadas en los niveles inferiores del modelo.

En este contexto, ambas fases constituyen un enfoque progresivo, sistemático y metodológicamente sólido para el análisis y validación de un modelo complejo de ecuaciones estructurales, que incorpora tanto constructos de primer orden como de segundo orden, facilitando una representación más comprensiva de las relaciones entre las variables latentes del estudio.

Verificación de las hipótesis formuladas

El Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) basado en covarianzas constituye una técnica estadística empleada para validar la estructura factorial de un modelo teórico, evaluando si las relaciones entre las variables observadas se corresponden con las hipótesis formuladas en dicho modelo. Esta validación se lleva a cabo a través de diversos indicadores estadísticos, entre los que destacan:

- El error estándar de la covarianza (S.E.), cuyo valor reducido indica una mayor precisión en las estimaciones de los parámetros.
- La razón crítica (C.R.), que representa el cociente entre el parámetro estimado y su error estándar, siendo más confiable cuando este último es bajo.
- El valor de probabilidad (p o P Label), que, al ser inferior al umbral de significancia convencional (generalmente 0,05), permite inferir la existencia de una relación estadísticamente significativa entre las variables evaluadas.

Los resultados obtenidos mediante este análisis permiten afirmar que las covarianzas entre el desarrollo de habilidades gerenciales y la toma de decisiones ejercen una influencia directa y estadísticamente significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, durante el periodo 2024.

Formulación de hipótesis general:

Planteamiento de hipótesis:

H_0: El desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones NO influye de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

Ha: El desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones influyen de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

En la *Tabla 74,* se observa que, para la hipótesis general (H1): *"Gobernanza_efectiva < Habilidades_gerenciales_y_toma_de_decisiones"*, el valor de significancia p = 0.001, lo cual indica un resultado estadísticamente significativo. Asimismo, el coeficiente de 0.935 indica una relación directa, fuerte y positiva entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones con la gobernanza efectiva. Esto sugiere

que estos dos factores explican una gran proporción de la varianza en el constructo de gobernanza, reforzando su papel determinante en la gestión pública local.

Tabla 74

Análisis del coeficiente de regresión para verificar la hipótesis que asocia las habilidades gerenciales y la toma de decisiones con la gobernanza efectiva

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Estimate
Gobernanza_efectiva	<---	Habilidades_gerenciales_y_toma_de_decisiones	.935	.045	20.918	***	par_66	.999
Dim_Z1	<---	Gobernanza_efectiva	1.000					1.002
Dim_Z2	<---	Gobernanza_efectiva	.007	.045	.156	.876	par_14	.009
Dim_Z4	<---	Gobernanza_efectiva	1.036	.052	20.097	***	par_15	.998
Dim_Z3	<---	Gobernanza_efectiva	.006	.057	.102	.918	par_26	.006
Dim_Z6	<---	Gobernanza_efectiva	.998	.050	19.867	***	par_39	1.002
Dim_Z5	<---	Gobernanza_efectiva	1.047	.051	20.560	***	par_45	1.009
Dim_Y1	<---	Habilidades_gerenciales_y_toma_de_decisiones	.106	.055	1.917	.055	par_62	.109
Dim_Y2	<---	Habilidades_gerenciales_y_toma_de_decisiones	.116	.054	2.147	.032	par_63	.132
Dim_Y3	<---	Habilidades_gerenciales_y_toma_de_decisiones	.961	.047	20.611	***	par_64	.999
Dim_Y4	<---	Habilidades_gerenciales_y_toma_de_decisiones	1.000					.994
Dim_Y5	<---	Habilidades_gerenciales_y_toma_de_decisiones	.983	.045	21.808	***	par_65	1.008
Dim_X3	<---	Habilidades_gerenciales_y_toma_de_decisiones	.963	.045	21.296	***	par_67	1.002
Dim_X2	<---	Habilidades_gerenciales_y_toma_de_decisiones	.964	.045	21.199	***	par_68	.854
Dim_X1	<---	Habilidades_gerenciales_y_toma_de_decisiones	-.042	.038	-1.115	.265	par_69	-.070
Y8	<---	Dim_Y2	1.082	.126	8.586	***	par_1	.696
Y7	<---	Dim_Y2	.897	.126	7.126	***	par_2	.468
Y6	<---	Dim_Y2	1.000					.654
Z1	<---	Dim_Z1	1.000					.829
Z2	<---	Dim_Z1	1.022	.051	20.115	***	par_3	.824
Z3	<---	Dim_Z1	1.023	.051	20.025	***	par_4	.822
Z4	<---	Dim_Z1	1.042	.051	20.282	***	par_5	.829
Z7	<---	Dim_Z2	2.009	.321	6.263	***	par_6	.848
Z8	<---	Dim_Z2	1.572	.219	7.191	***	par_7	.685
Z15	<---	Dim_Z4	1.000					.825
Z16	<---	Dim_Z4	.949	.048	19.832	***	par_8	.823
Z17	<---	Dim_Z4	.979	.048	20.288	***	par_9	.835
Y3	<---	Dim_Y1	.984	.083	11.893	***	par_10	.690
Y2	<---	Dim_Y1	1.043	.080	12.982	***	par_11	.767
Y1	<---	Dim_Y1	1.000					.719
Y14	<---	Dim_Y3	1.000					.823
Y13	<---	Dim_Y3	.944	.047	19.908	***	par_12	.826
Y12	<---	Dim_Y3	.959	.049	19.402	***	par_13	.812
X11	<---	Dim_X2	.180	.071	2.549	.011	par_16	.141
X12	<---	Dim_X2	.115	.066	1.737	.082	par_17	.093
X13	<---	Dim_X2	1.000					.978
X10	<---	Dim_X2	.034	.064	.531	.595	par_18	.028
Y4	<---	Dim_Y1	.949	.080	11.888	***	par_19	.689
Y15	<---	Dim_Y3	.973	.050	19.538	***	par_20	.816
Y9	<---	Dim_Y2	.829	.128	6.459	***	par_21	.428
Z19	<---	Dim_Z5	.958	.048	19.871	***	par_22	.815
Z18	<---	Dim_Z5	1.000					.827
Z6	<---	Dim_Z2	1.000					.441
Z9	<---	Dim_Z3	1.000					.561
Z10	<---	Dim_Z3	.993	.124	8.028	***	par_23	.574
Z11	<---	Dim_Z3	.956	.122	7.860	***	par_24	.556
Z12	<---	Dim_Z3	1.269	.141	8.987	***	par_25	.705
X4	<---	Dim_X1	.878	.171	5.124	***	par_27	.422
X5	<---	Dim_X1	1.032	.189	5.463	***	par_28	.477
X6	<---	Dim_X1	1.000					.420
X3	<---	Dim_X1	1.260	.213	5.923	***	par_29	.580
Y17	<---	Dim_Y4	.990	.046	21.736	***	par_30	.845
Y18	<---	Dim_Y4	1.003	.044	22.639	***	par_31	.864
Y19	<---	Dim_Y4	1.000					.850
Y20	<---	Dim_Y4	.894	.043	20.699	***	par_32	.822
Y23	<---	Dim_Y5	.988	.047	21.026	***	par_33	.830
Y21	<---	Dim_Y4	.879	.044	20.100	***	par_58	.808
Y26	<---	Dim_Y5	.935	.045	20.975	***	par_59	.829
Z13	<---	Dim_Z3	1.314	.145	9.070	***	par_60	.722
Z14	<---	Dim_Z3	-.002	.077	-.023	.982	par_61	-.001

***Nota*:** Análisis realizado con el software AMOS, versión 26.00.

Entre las dimensiones del constructo de gobernanza efectiva, Dim_Z2 y Dim_Z3 no presentan cargas significativas, lo cual indica que no contribuyen de manera sólida al modelo en este contexto. Por el contrario, las dimensiones Z1, Z4, Z5 y Z6 muestran una relación significativa, lo que evidencia su relevancia en la consolidación de una gobernanza efectiva local.

Las siguientes dimensiones presentan cargas significativas:

- Dim_X2 (Habilidad humana): 0.964
- Dim_X3 (Habilidad conceptual): 0.963
- Dim_Y3 (Atención): 0.961 Dim_Y4 (Conocimiento): 1.000
- Dim_Y5 (Complejidad): 0.983

Mientras que otras como:

- Dim_X1 (Habilidad técnica): no significativa (p = 0.265)
- Dim_Y1 (Niveles de aspiración): marginal (p = 0.055)

Interpretación:

El modelo evidencia que las dimensiones humanas y conceptuales de las habilidades gerenciales son las que más contribuyen a la construcción del constructo general. En contraste, la dimensión técnica (Dim_X1) no alcanza significancia, lo que sugiere que, en este contexto, las habilidades técnicas no inciden de forma determinante sobre la toma de decisiones o la gobernanza.

Asimismo, las dimensiones cognitivas y atencionales de la toma de decisiones son determinantes, mientras que el nivel de aspiración tiene una influencia más débil o marginal.

Los resultados del modelo permiten concluir que:

- Las habilidades gerenciales (especialmente las humanas y conceptuales), junto con una toma de decisiones efectiva (basada en atención, conocimiento y manejo de la complejidad), ejercen una influencia significativa sobre la gobernanza efectiva.
- No todas las dimensiones consideradas son relevantes en el modelo, lo cual es importante para ajustar y depurar futuros modelos teóricos.
- Estos hallazgos refuerzan la importancia de fortalecer las capacidades directivas y de decisión para mejorar la calidad de la gobernanza local en contextos similares al de Paucartambo – Cusco.

Estos resultados permiten concluir que el desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones ejercen una influencia sustancial y positiva sobre la gobernanza efectiva de los gobiernos locales en la provincia de Paucartambo – Cusco. En este sentido, ambos factores constituyen elementos clave para consolidar y fortalecer la gobernanza efectiva, siendo determinantes en la mejora de la gestión pública local.

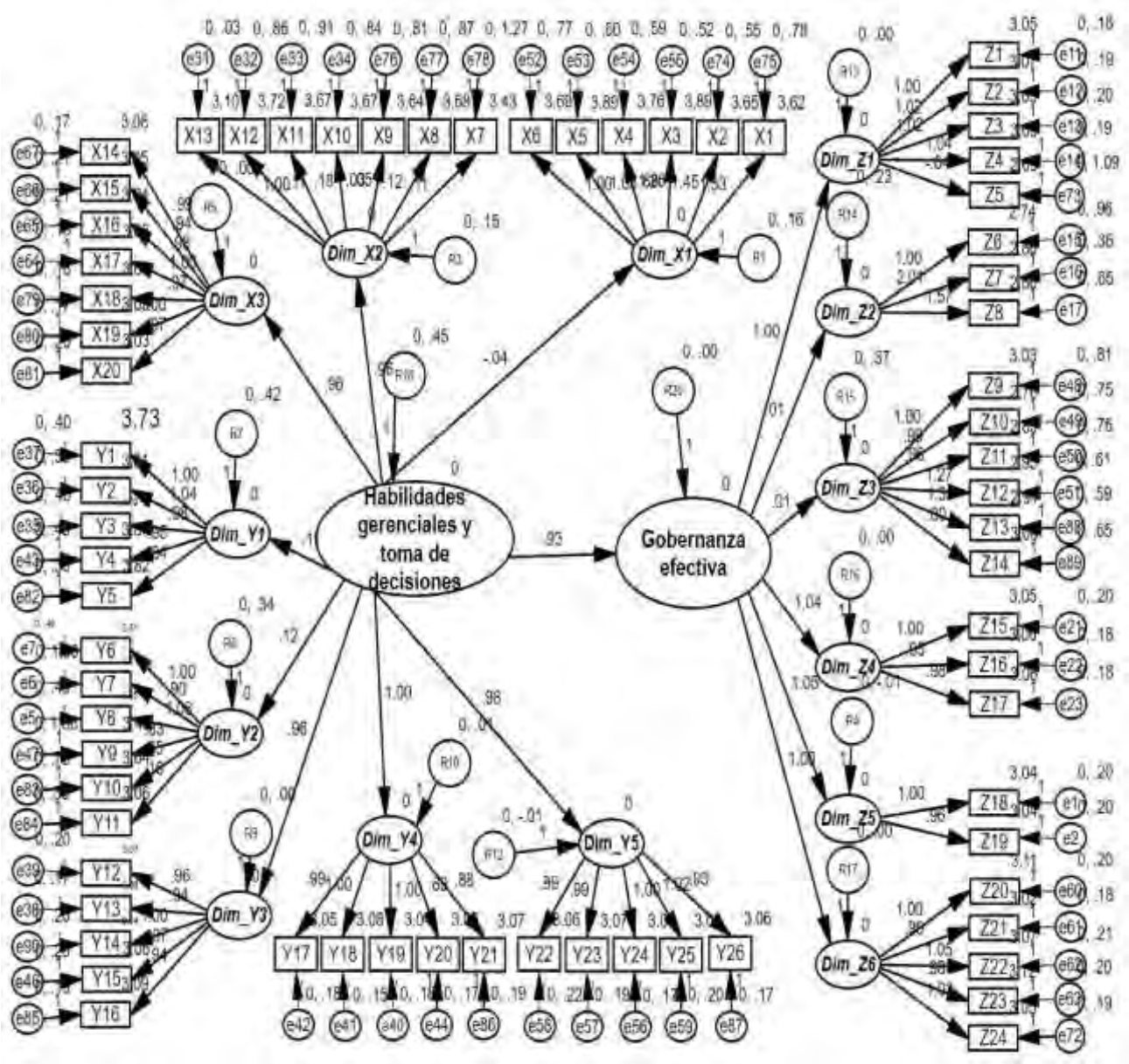
El modelo estructural ofrece una representación teórica sólida y coherente con el marco conceptual propuesto. Su análisis permite confirmar empíricamente que existe una influencia significativa y positiva entre las variables centrales del estudio.

Las habilidades gerenciales actúan como variable exógena inicial, influyendo de manera directa en la calidad de la toma de decisiones, la cual, a su vez, media y refuerza el impacto sobre la gobernanza efectiva. Esta estructura refuerza el papel central de la gestión y la competencia profesional en los entornos públicos.

Las habilidades gerenciales actúan como variable exógena inicial, influyendo de manera directa en la calidad de la toma de decisiones, la cual, a su vez, media y refuerza el impacto sobre la gobernanza efectiva. Esta estructura refuerza el papel central de la gestión y la competencia profesional en los entornos públicos.

Figura 36

Diagrama del modelo de Ecuación Estructural correspondiente a la hipótesis general



***Nota*:** Análisis realizado con el software AMOS, versión 26.00.

De este modo, se corroboró la validez de la hipótesis general presentada en la figura, respaldada por cada uno de los constructos asociados a las variables de estudio.

Los resultados del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) presentan índices que son aceptables y favorables.

Tabla 75

Indicadores de Bondad de Ajuste del modelo de Análisis Factorial Confirmatorio para la hipótesis general

Índice	Valores	
	Aceptables	Obtenidos
Razón Chi-Cuadrado/gl (CMIN/DF)	< 3	2.367
P valor	> 0.05	0.000
RMSEA	< 0.08	0.060
IFI	> 0.90	0.837
NFI	> 0.90	0.747
TLI	> 0.90	0.830
PCFI	> 0.90	0.807
PNFI	> 0.90	0.721
PRATIO	> 0.85	0.965

***Nota*:** Análisis realizado con el software AMOS, versión 26.00.

Los resultados de los índices de ajuste del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) muestran que el Chi-cuadrado Normado (CMIN/DF) obtuvo un valor de 2.367, considerado aceptable según el contexto y la complejidad del modelo. El error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) registró un valor de 0.060, indicando un ajuste razonablemente bueno. Por otro lado, el índice de ajuste comparativo (CFI) alcanzó 0.837, evidenciando un ajuste insuficiente, al igual que el índice de Tucker-Lewis (TLI), con un valor de 0.830, que, aunque levemente superior al CFI, sigue reflejando un ajuste deficiente. El índice de ajuste normativo (NFI) obtuvo un valor de 0.747, sugiriendo un ajuste aceptable. Respecto a los índices de parsimonia, el PRATIO fue de 0.965, el PCFI de 0.807 y el PNFI de 0.721, destacando una buena parsimonia relativa en el modelo. Finalmente, el Criterio de Información Akaike (AIC) alcanzó un valor de 5965.518, lo que indica que el modelo podría beneficiarse de ajustes adicionales, aunque este índice no proporciona una evaluación concluyente sobre la calidad del ajuste.

Esto sugiere que, si bien el modelo es adecuado, no requiere mejoras para lograr un ajuste óptimo. En particular, los índices de ajuste incremental y normado indican que los valores obtenidos son óptimos y por lo tanto, el modelo teórico y los datos empíricos, son aceptables las dimensiones o ítems del modelo.

- En este apartado se expone el modelo final del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), lo cual permite detallar los resultados obtenidos. El desarrollo de las habilidades gerenciales se organiza en tres dimensiones fundamentales: “Técnica” (Dim_X1), “Humana” (Dim_X2) y “Conceptual” (Dim_X3). Asimismo, la variable toma de decisiones se compone de cinco dimensiones: “Niveles de aspiración” (Dim_Y1), “Expectativas” (Dim_Y2), “Atención” (Dim_Y3), “Conocimiento” (Dim_Y4) y “Complejidad” (Dim_Y5). Estas dimensiones ejercen una influencia directa y significativa sobre la gobernanza efectiva de los gobiernos locales, la cual se manifiesta a través de seis dimensiones: “Rendición de cuentas” (Dim_Z1), “Estabilidad política y ausencia de violencia” (Dim_Z2), “Eficacia gubernamental” (Dim_Z3), “Calidad regulatoria” (Dim_Z4), “Estado de derecho” (Dim_Z5) y “Control de corrupción” (Dim_Z6). El modelo muestra un impacto notable, con un coeficiente de regresión estandarizado de 0.935 y un nivel de significancia estadística altamente confiable (sig = 0.000).

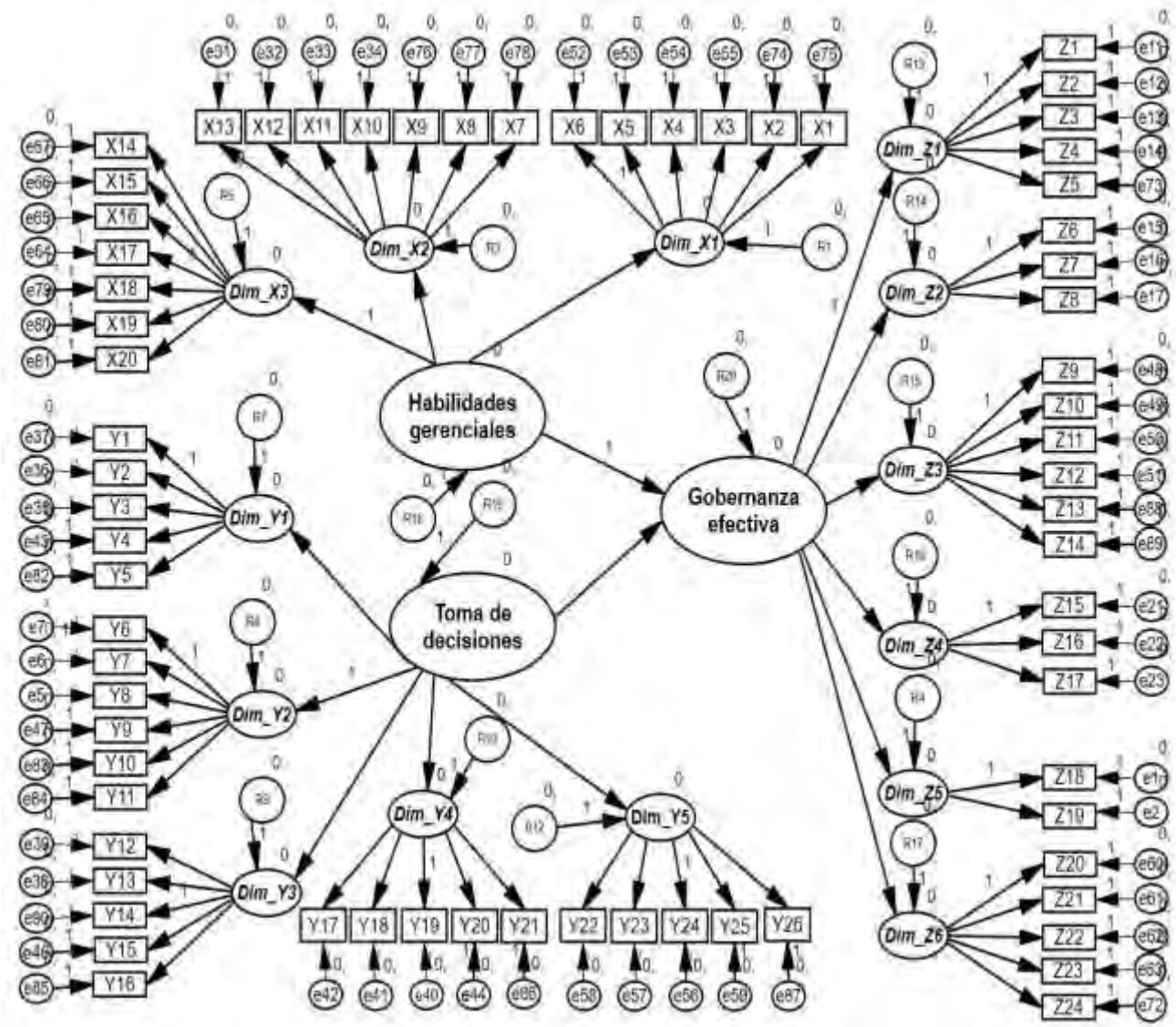
En síntesis, los resultados obtenidos a partir del modelo teórico propuesto, sustentado en las hipótesis y variables de investigación, evidencian que el desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones inciden de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, durante el periodo 2024.

5.5.2 Evaluación de las hipótesis específicas mediante el modelo de Ecuaciones Estructurales SEM

En la figura siguiente, se muestran los modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) diseñados para verificar las hipótesis específicas. Los indicadores de bondad de ajuste proporcionarán evidencia sobre la validez del modelo planteado.

Figura 37

Diagrama del modelo de contraste: Hipótesis específica 1 e hipótesis especifica 2



***Nota*:** Análisis realizado con el software AMOS, versión 26.00.

Ajuste del modelo de investigación

El modelo de investigación propuesto se compone de tres variables principales: habilidades gerenciales, toma de decisiones y gobernanza efectiva, centradas en el contexto de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco. Dichos componentes se estructuran de acuerdo con las variables y dimensiones establecidas en el marco teórico del estudio.

El constructo referido al desarrollo de las habilidades gerenciales, así como el constructo correspondiente a la toma de decisiones, junto con el de gobernanza efectiva, fueron operacionalizados mediante la inclusión de ítems específicos: 20 para la primera variable, 26 para la segunda y 23 para la tercera. Esta estructura permite un análisis exhaustivo a través del modelo teórico planteado, utilizando el software AMOS para validar su ajuste.

Los resultados indican que las covarianzas observadas entre las variables de desarrollo de habilidades gerenciales y toma de decisiones ejercen una influencia directa y estadísticamente significativa sobre la gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, durante el periodo 2024.

Formulación de hipótesis específicos:

Planteamiento de hipótesis 1:

H_0: Las habilidades gerenciales NO influyen de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

Ha: Las habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

En la *Tabla 76* se observa que, para la hipótesis específica 1 (HE1) "Gobernanza_efectiva < Habilidades_gerenciales", se registra un valor "P" de 0.000, lo cual resulta significativo, y un peso de regresión estandarizado de 0.666, validando así esta hipótesis específica.

Este resultado indica que la toma de decisiones tiene un efecto positivo, directo y estadísticamente significativo sobre la gobernanza efectiva, dado que el valor p es menor al umbral convencional de 0.05. La carga estandarizada (0.940) sugiere un efecto fuerte.

Esto evidencia que las habilidades gerenciales tienen un impacto positivo y relevante en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, en el periodo 2024. En otras palabras, el proceso inicial que implica transmitir habilidades técnicas, humanas y conceptuales asociadas a los niveles de habilidades gerenciales tiene un impacto positivo y significativo en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales, abarcando a todos los gerentes, funcionarios y jefes de área responsables de la gestión y toma de decisiones en dichos gobiernos locales.

Planteamiento de hipótesis 2:

H_0: La toma de decisiones NO influye de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

Ha: La toma de decisiones influye de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

Dimensiones de habilidades gerenciales

- Dimensión Conceptual (Dim_X3) ha sido tomada como referencia (Estimate = 1.000, carga = 0.511).
- Las dimensiones Técnica (Dim_X1) y Humana (Dim_X2) presentan coeficientes muy bajos y valores $p > 0.05$, lo que indica que no aportan significativamente al constructo habilidades gerenciales dentro del presente modelo. Esto sugiere la

necesidad de revisar los ítems de medición o considerar factores contextuales que puedan estar afectando la relación.

Evaluación de subdimensiones de toma de decisiones

- Las dimensiones Conocimiento (Dim_Y4), Complejidad (Dim_Y5) y Atención (Dim_Y3) presentan valores estandarizados altos (aproximadamente 1.0) y valores p significativos ($p = 0.027$), evidenciando su peso explicativo y relevancia estadística dentro del constructo toma de decisiones.
- En cambio, Niveles de aspiración (Dim_Y1) muestra un valor $p = 0.142$ y una carga estandarizada baja (0.111), lo que indica una relación débil y no significativa, por lo cual esta dimensión podría reconsiderarse o refinarse en futuros modelos.

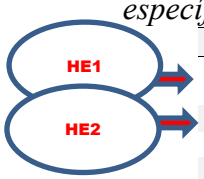
Análisis de dimensiones relacionadas a la gobernanza efectiva

Al evaluar las dimensiones específicas del constructo *gobernanza efectiva*, se observa que:

- Rendición de cuentas (Dim_Z1) y Control de corrupción (Dim_Z6) presentan altas cargas estandarizadas (>1.0), indicando una fuerte vinculación con el constructo.
- Por el contrario, Estabilidad política y ausencia de violencia (Dim_Z2) y Eficacia gubernamental (Dim_Z3) presentan cargas bajas y no significativas ($p > 0.05$), lo cual sugiere que no contribuyen significativamente a explicar la variabilidad del constructo gobernanza efectiva en este modelo específico.

Tabla 76

Valor de regresión para demostrar a hipótesis del modelo de regresión lineal: Hipótesis específicas 1 e hipótesis especificas 2



			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Estimate
Gobernanza_efectiva	<---	Toma_de_decisiones	5.807	2.627	2.210	.027	par_16	.940
Gobernanza_efectiva	<---	Habilidades_gerenciales	1.000					.666
Dim_Z1	<---	Gobernanza_efectiva	1.000					1.002
Dim_Z2	<---	Gobernanza_efectiva	.007	.056	.132	.895	par_14	.008
Dim_Z4	<---	Gobernanza_efectiva	1.038	.065	15.916	***	par_15	.998
Dim_Z3	<---	Gobernanza_efectiva	.005	.072	.075	.940	par_27	.004
Dim_Y5	<---	Toma_de_decisiones	8.204	3.703	2.215	.027	par_37	1.010
Dim_Z6	<---	Gobernanza_efectiva	1.000	.064	15.721	***	par_41	1.002
Dim_Y4	<---	Toma_de_decisiones	8.297	3.746	2.215	.027	par_45	.992
Dim_Y3	<---	Toma_de_decisiones	7.942	3.587	2.214	.027	par_46	.994
Dim_Y2	<---	Toma_de_decisiones	1.000					.137
Dim_Y1	<---	Toma_de_decisiones	.899	.613	1.468	.142	par_47	.111
Dim_Z5	<---	Gobernanza_efectiva	1.050	.064	16.314	***	par_50	1.016
Dim_X1	<---	Habilidades_gerenciales	.039	.042	.909	.363	par_67	.032
Dim_X3	<---	Habilidades_gerenciales	1.000					.511
Dim_X2	<---	Habilidades_gerenciales	-.008	.008	-.910	.363	par_68	-.033
Y8	<---	Dim_Y2	1.082	.126	8.592	***	par_1	.697
Y7	<---	Dim_Y2	.897	.126	7.132	***	par_2	.468
Y6	<---	Dim_Y2	1.000					.655
Z1	<---	Dim_Z1	1.000					.762
Z2	<---	Dim_Z1	1.023	.064	15.938	***	par_3	.757
Z3	<---	Dim_Z1	1.025	.065	15.879	***	par_4	.755
Z4	<---	Dim_Z1	1.043	.065	16.054	***	par_5	.762
Z7	<---	Dim_Z2	2.010	.321	6.261	***	par_6	.848
Z8	<---	Dim_Z2	1.571	.219	7.191	***	par_7	.685
Z15	<---	Dim_Z4	1.000					.757
Z16	<---	Dim_Z4	.951	.060	15.755	***	par_8	.757
Z17	<---	Dim_Z4	.979	.061	16.074	***	par_9	.770
Y3	<---	Dim_Y1	.984	.083	11.894	***	par_10	.690
Y2	<---	Dim_Y1	1.043	.080	12.978	***	par_11	.767
Y1	<---	Dim_Y1	1.000					.719
Y14	<---	Dim_Y3	1.000					.823
Y13	<---	Dim_Y3	.942	.048	19.680	***	par_12	.824
Y12	<---	Dim_Y3	.960	.050	19.286	***	par_13	.813
X11	<---	Dim_X2	9.653	5.480	1.761	.078	par_17	.761
X12	<---	Dim_X2	7.614	4.340	1.754	.079	par_18	.621
X13	<---	Dim_X2	1.000					.098
X10	<---	Dim_X2	8.781	4.989	1.760	.078	par_19	.728
Y4	<---	Dim_Y1	.949	.080	11.888	***	par_20	.689
Y15	<---	Dim_Y3	.973	.050	19.388	***	par_21	.816
Y9	<---	Dim_Y2	.826	.128	6.449	***	par_22	.427
Z19	<---	Dim_Z5	.957	.061	15.773	***	par_23	.744
Z18	<---	Dim_Z5	1.000					.760
Z6	<---	Dim_Z2	1.000					.441
Z9	<---	Dim_Z3	1.000					.561
Z10	<---	Dim_Z3	.993	.124	8.028	***	par_24	.574
Z11	<---	Dim_Z3	.956	.122	7.860	***	par_25	.556
Z12	<---	Dim_Z3	1.269	.141	8.987	***	par_26	.705
X4	<---	Dim_X1	.874	.171	5.101	***	par_28	.419
X5	<---	Dim_X1	1.039	.190	5.475	***	par_29	.480
X6	<---	Dim_X1	1.000					.419
X3	<---	Dim_X1	1.248	.212	5.896	***	par_30	.574
Y17	<---	Dim_Y4	.986	.046	21.551	***	par_31	.843
Y18	<---	Dim_Y4	1.003	.044	22.581	***	par_32	.865
Y19	<---	Dim_Y4	1.000					.850
Y20	<---	Dim_Y4	.896	.043	20.720	***	par_33	.824
Y21	<---	Dim_Y4	.878	.044	19.978	***	par_63	.806
Y26	<---	Dim_Y5	.928	.045	20.807	***	par_64	.825
Z13	<---	Dim_Z3	1.314	.145	9.070	***	par_65	.722
Z14	<---	Dim_Z3	-.002	.077	-.025	.980	par_66	-.001

***Nota*:** Análisis realizado con el software AMOS, versión 26.00.

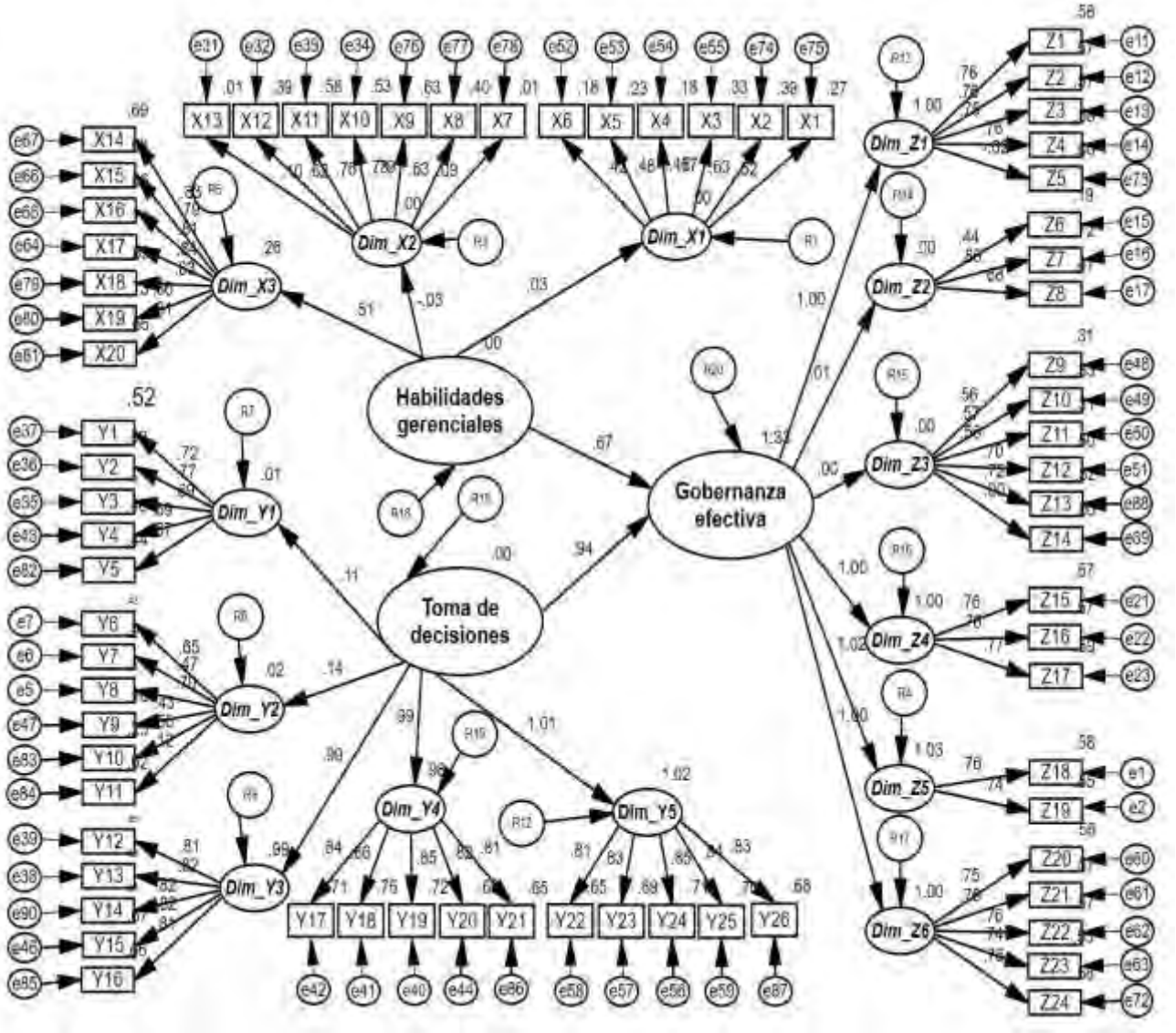
En la Tabla 76 se observa que, para la hipótesis específica 2 (HE2) “Gobernanza efectiva < Toma de decisiones”, se presenta un valor “P” de 0.000, lo que resulta significativo, y un peso de regresión estandarizado de 0.940, validando esta hipótesis específica. Esto significa que la toma de decisiones tiene una influencia positiva y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, durante el periodo 2024. Es decir, los niveles de aspiración, expectativas, atención, conocimiento y complejidad involucrados en este tipo de toma de decisiones tienen un impacto positivo y significativo en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales, abarcando a todos los gerentes, funcionarios y jefes de área responsables de la gestión y la toma de decisiones en dichos gobiernos locales.

Los resultados validan empíricamente las hipótesis específicas H1 y H2, en las que se plantea que tanto las habilidades gerenciales como la toma de decisiones influyen significativamente en la gobernanza efectiva. No obstante, el efecto de la toma de decisiones resulta ser más fuerte y estadísticamente más robusto en comparación con las habilidades gerenciales.

Asimismo, el análisis de dimensiones revela la relevancia diferenciada de ciertos subconstructos, lo que ofrece información útil para futuras investigaciones, permitiendo afinar los instrumentos de medición y fortalecer la validez del modelo.

Figura 38

Esquema del modelo de Ecuación Estructural de la hipótesis específicas 1 e hipótesis especificas 2



***Nota*:** Análisis realizado con el software AMOS, versión 26.00.

En consecuencia, se verificó la validez de la hipótesis específica propuesta en la figura, respaldada por cada uno de los constructos de las variables analizadas en el estudio.

La *Figura 38* representa gráficamente la estructura del modelo teórico propuesto, en el cual se evalúa la influencia de dos variables independientes (habilidades gerenciales y toma de decisiones) sobre la variable dependiente gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, durante el periodo 2024.

Este modelo fue estimado a través de la técnica de ecuaciones estructurales (SEM), lo cual permite examinar simultáneamente las relaciones causales entre los constructos latentes y sus respectivas dimensiones observables.

El análisis de las variables exógenas con su respectivo carga factorial:

- **El constructo de toma de decisiones:** Las dimensiones con mayor peso factorial son *atención*, *conocimiento* y *complejidad*, mientras que *niveles de aspiración* presenta una carga baja, lo que sugiere revisar su pertinencia dentro del constructo.
- **El constructo de las habilidades gerenciales:** La dimensión *conceptual* destaca como la más relevante (base de referencia), mientras que *técnica* y *humana* tienen cargas bajas y no significativas, lo que podría indicar que, en este contexto específico, no son determinantes para la gobernanza efectiva.
- **El constructo de la gobernanza efectiva:** Las dimensiones más representativas son *rendición de cuentas* y *control de la corrupción*, indicando que los ciudadanos perciben como fundamentales estos aspectos para evaluar una gestión pública efectiva.

Hipótesis Específica 1:

Las habilidades gerenciales influyeCAn de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

Las habilidades gerenciales comprenden tres dimensiones: “Habilidades técnicas” (Dim_X1), “Habilidades humanas” (Dim_X2) y “Habilidades conceptuales” (Dim_X3), las cuales tienen una influencia directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales. Esta gobernanza incluye las dimensiones: “Rendición de cuentas”

(Dim_Z1), “Estabilidad política y ausencia de violencia” (Dim_Z2), “Eficacia gubernamental” (Dim_Z3), “Calidad regulatoria” (Dim_Z4), “Estado de derecho” (Dim_Z5) y “Control de corrupción” (Dim_Z6), con un peso de regresión estandarizado de 0.666 y un nivel de significancia altamente significativo (sig=0.000).

- En el modelo estructural, la ruta que conecta habilidades gerenciales → gobernanza efectiva presenta un coeficiente de regresión estandarizado positivo (0.666).
- Este valor sugiere que a mayor desarrollo de habilidades gerenciales (técnicas, humanas y conceptuales), mayor será la percepción de una gobernanza efectiva.
- Aunque se considera una relación significativa, la carga es moderada, lo que indica que el efecto de las habilidades gerenciales, si bien relevante, es menos fuerte en comparación con otras relaciones del modelo.

Hipótesis Específica 2:

La toma de decisiones influye de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

La toma de decisiones está compuesta por cinco dimensiones: “Niveles de aspiración” (Dim_Y1), “Expectativas” (Dim_Y2), “Atención” (Dim_Y3), “Conocimiento” (Dim_Y4) y “Complejidad” (Dim_Y5). Estas dimensiones tienen una influencia directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales, que incluye las siguientes dimensiones: “Rendición de cuentas” (Dim_Z1), “Estabilidad política y ausencia de violencia” (Dim_Z2), “Eficacia gubernamental” (Dim_Z3), “Calidad regulatoria” (Dim_Z4), “Estado de derecho” (Dim_Z5) y “Control de corrupción” (Dim_Z6). Esta relación presenta un peso de regresión estandarizado de 0.940 y un nivel de significancia altamente significativo (sig=0.000).

- La relación estructural toma de decisiones con la gobernanza efectiva muestra un coeficiente estandarizado más alto (0.940) y un valor p = 0.027, que indica significancia estadística.
- Esta relación destaca como la más fuerte dentro del modelo, sugiriendo que una adecuada capacidad para recopilar información, evaluar alternativas, y adoptar decisiones racionales tiene un impacto directo, significativo y elevado en la mejora de la gobernanza local.

El modelo representado en la *Figura 38* permite concluir que:

- Existe una relación causal positiva y significativa entre las variables independientes (habilidades gerenciales y toma de decisiones) y la variable dependiente (gobernanza efectiva).
- La toma de decisiones tiene un mayor impacto explicativo en comparación con las habilidades gerenciales, lo que refuerza su papel estratégico en los procesos de gestión pública local.
- Se recomienda revisar la validez de ciertas dimensiones específicas que mostraron cargas bajas o no significativas, con el fin de optimizar la estructura del modelo para futuras investigaciones.

En definitiva, el resultado final del modelo teórico planteado, basado en las hipótesis específicas 1 y 2, así como en las variables de investigación, confirma que:

H.E.1: Las habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

H.E.2: La toma de decisiones influye de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

5.6 Resultados de la entrevista a los alcaldes de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco

En la siguiente tabla presentamos sobre las entrevistas ejecutadas a los alcaldes de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco. En otras palabras, se ha llevado a cabo según las dimensiones de las variables de estudio de esta investigación, de la siguiente manera:

Tabla 77

Análisis de entrevista a los alcaldes de los gobiernos locales de la Provincial de Paucartambo – Cusco

Aspectos	Entrevista a los alcaldes de los gobiernos locales de la Provincial de Paucartambo – Cusco				Análisis	Conclusiones
	Entrevista 01	Entrevista 02	Entrevista 03	Entrevista 04		
Habilidades gerenciales						
1. ¿Cómo garantiza la implementación de procesos eficaces para el análisis de datos, la mitigación de riesgos técnicos y la continuidad operativa en los proyectos de inversión, y cuál es el rol de gerentes y funcionarios en la formulación de planes estratégicos, así como en el seguimiento y control de la gestión de estos proyectos en su jurisdicción?	Para garantizar la implementación de procesos eficaces en los proyectos de inversión es procedimental contar con un sistema de gestión de proyectos sólido que incluya análisis de datos: se debe contar con herramientas y procesos para recopilar, analizar y gestionar la información relevante de los proyectos, incluyendo datos sobre pago, costos, plazas , utilización de riesgos; se deben identificar y evaluar los riesgos potenciales en cada proyecto y se deben implementar medida para retiros o quitarlos incluye elaboración de planes de contingencia y la asignación de responsabilidades a los gerentes y funcionarios continuidad operativo, se debe establecer mecanismo para asignar la continuidad de las operaciones en caso de emergencias o interrupciones. Esto puede incluir la creación de planes de respaldo, la capacitación del personal y la	Garantizo la implementación de procesos eficaces mediante el establecimiento de sistemas integrados que permiten recopilar y analizar información técnica y financiera oportuna, facilitando así decisiones precisas para mitigar riesgos técnicos y operativos mediante protocolos claros y planes de contingencia que aseguran continuidad en la ejecución de proyectos. El rol de gerentes y funcionarios consiste en liderar activamente la formulación de planes estratégicos alineados con objetivos institucionales y sectoriales, asegurando claridad en metas e indicadores. Además, realizan seguimiento constante, supervisan el cumplimiento de cronogramas y presupuestos, ejecutan controles preventivos y correctivos, y promueven reuniones periódicas de evaluación para la mejora continua, garantizando eficiencia en la gestión pública y la optimización de recursos destinados a proyectos de inversión bajo su jurisdicción.	Para garantizar la eficacia en los proyectos de inversión, implementamos procesos robustos que abarcan el análisis de datos, la mitigación de riesgos técnicos y la continuidad operativa. El análisis de datos se fundamenta en sistemas de información avanzados y herramientas predictivas, complementados con KPIs y auditorías periódicas. La mitigación de riesgos técnicos se logra mediante evaluaciones exhaustivas y planes de contingencia, mientras que la continuidad operativa se asegura con planos detallados y simulacros regulares. En este contexto, gerentes y funcionarios desempeñan un papel crucial en la formulación de estrategias y en el seguimiento y control de la gestión de los proyectos.	La implementación de procesos eficaces en la gestión pública se asegura a través de sistemas integrados que permiten recopilar y analizar información técnica y financiera, facilitando la toma de decisiones precisas para mitigar riesgos y garantizar la continuidad de los proyectos. Los gerentes y funcionarios lideran la formulación de planes estratégicos alineados con los objetivos institucionales y sectoriales, supervisando constantemente el cumplimiento de cronogramas y presupuestos, y promoviendo controles preventivos y correctivos. La continuidad operativa se refuerza mediante planes detallados y simulacros, lo que contribuye a la mejora continua y a la optimización de recursos destinados a proyectos de inversión bajo su jurisdicción.	La mayoría de los entrevistados enfatizó la necesidad de implementar un sistema especializado para el seguimiento de los proyectos de inversión, que garantice su integración con el propósito de optimizar los indicadores clave de desempeño (KPIs), particularmente en lo relacionado con los procesos de auditoría interna. En este sentido, el monitoreo y control son considerados elementos esenciales para los gobiernos locales, ya que constituyen herramientas clave para el cumplimiento efectivo de sus objetivos institucionales.	En conclusión, resulta indispensable que los gobiernos locales gestionen de manera eficiente la información, a fin de facilitar procesos de toma de decisiones informadas y oportunas. Asimismo, es esencial que dichas actividades sean del pleno conocimiento de los funcionarios, lo cual contribuye directamente al cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos.

	implementación de sistemas de comunicación eficiente.					
2. ¿De qué manera demuestra su compromiso con las demandas y problemas de los colaboradores y ciudadanos, y cómo fomenta la colaboración, el trabajo en equipo y la delegación efectiva de tareas dentro de su equipo?.	El compromiso de las demandas y planes de los elaboradores y ciudadanos se demuestran a través de la participación ciudadana, fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones a través de mecanismos como consulta pública, encuesta y foros de debate. Comunicación abierta; se debe crear un ambiente de comunicación abierta y transparente de donde la colaboradores y ciudadanos se deben atender las necesidades de los colaboradores y ciudadanos, buscando soluciones a sus problemas y brindando apoyo en caso de dificultades.	Demuestro compromiso con las demandas de colaboradores y ciudadanos manteniendo una comunicación abierta, activa y permanente, escuchando atentamente sus necesidades y promoviendo soluciones rápidas y eficaces. Fomento la colaboración creando un entorno participativo que valore todas las opiniones, incentivando espacios regulares para compartir ideas, resolver conflictos y promover mejoras continuas. Impulso el trabajo en equipo reconociendo y destacando el aporte individual, fortaleciendo así la confianza y motivación grupal. Además, aplico una delegación efectiva asignando claramente tareas según capacidades y experiencias específicas, otorgando autonomía suficiente y brindando seguimiento constructivo, garantizando así la eficiencia, satisfacción laboral y una gestión orientada a resultados concretos y de alto impacto ciudadano.	Nuestro compromiso con los ciudadanos se manifiesta en la apertura de canales de comunicación transparentes, como reuniones, encuestas y foros. Fomentamos un ambiente de trabajo colaborativo, donde la diversidad de opiniones es valorada y el trabajo en equipo es esencial. La delegación de tareas se realiza de manera efectiva, asignando responsabilidades claras y proporcionando los recursos necesarios. Además, ofrecemos programas de capacitación para el desarrollo profesional de nuestros colaboradores.	Demuestro un firme compromiso con las necesidades de colaboradores y ciudadanos a través de una comunicación abierta y continua, escuchando sus inquietudes y promoviendo soluciones rápidas y efectivas. Además, aplicamos canales de comunicación transparentes con la ciudadanía, promoviendo la participación activa mediante reuniones, encuestas y foros, y ofreciendo programas de capacitación para el desarrollo profesional de nuestros colaboradores, asegurando así una gestión orientada a resultados concretos y de alto impacto ciudadano	La mayoría de los entrevistados manifestó que la institución posee una visión claramente establecida, lo cual se evidencia en la activa participación de la ciudadanía en las reuniones organizadas por los gobiernos locales, particularmente en el marco del proceso de presupuesto participativo.	En este sentido, la visión institucional constituye un componente esencial que debe estar debidamente plasmado en los documentos oficiales de la entidad. Su función orientadora resulta determinante para el rumbo estratégico de la organización, motivo por el cual su formulación debe incluir la participación activa de la ciudadanía. Para garantizar este proceso, es indispensable promover una comunicación abierta, clara y precisa respecto a las diversas acciones desarrolladas por los gobiernos locales.
3. ¿ De qué manera tus habilidades de síntesis, tu capacidad para tomar decisiones estratégicas con visión a largo plazo y tu adaptabilidad han influido en la	Las habilidades de síntesis, la capacidad para tomar decisiones estrategas con a adaptabilidad son esenciales para la gestión exitosa de un municipio. Síntesis es la capacidad de analizar información compleja y sintetizarla en ideas claras y concisas permita tomar	Mis habilidades de síntesis me han permitido identificar rápidamente aspectos críticos en situaciones complejas, facilitando decisiones oportunas y efectivas frente a desafíos operativos. Al tomar decisiones estratégicas con visión a largo plazo, he podido prever riesgos	Mis habilidades de síntesis, visión estratégica y adaptabilidad han sido fundamentales para superar desafíos y aprovechar oportunidades. La capacidad de analizar información compleja y	Las habilidades de síntesis, toma de decisiones estratégicas y adaptabilidad son clave para una gestión exitosa en un municipio. La capacidad de analizar información compleja y convertirla en ideas claras facilita la toma de decisiones efectivas, tanto a corto como a largo plazo, permitiendo definir	Los resultados obtenidos deben ser considerados cuidadosamente por las autoridades que lideran los gobiernos locales. Cabe señalar que no todos los funcionarios cuentan	En consecuencia, los valores institucionales constituyen un pilar esencial para el fortalecimiento de competencias y la adopción de decisiones acertadas. Dichos principios orientan la

superación de desafíos y el aprovechamiento de oportunidades en tu gestión?	decisiones estrategias, la capacidad de tomar decisiones, estrategias con visión a largo plazo permita definir objetivos claves y desarrollara planes para alcanzarlos.	potenciales y detectar oportunidades valiosas, alineando objetivos inmediatos con metas institucionales más amplias, garantizando sostenibilidad y crecimiento continuo. Mi capacidad de adaptabilidad me ha permitido ajustar rápidamente planes ante circunstancias imprevistas o cambios normativos, transformando desafíos en oportunidades de mejora y aprendizaje. Esta combinación de habilidades ha fortalecido significativamente mi gestión, asegurando resultados positivos, estabilidad operativa y un aprovechamiento óptimo de recursos disponibles.	tomar decisiones estratégicas a corto y largo plazo nos permite anticipar y responder a los cambios del entorno. La adaptabilidad nos ha permitido enfrentar situaciones complejas con flexibilidad y eficacia, ajustando nuestras estrategias según sea necesario.	objetivos clave y desarrollar planes para alcanzarlos. Estas habilidades han sido esenciales para superar desafíos y aprovechar oportunidades, ya que la adaptabilidad nos ha permitido ajustar nuestras estrategias de manera flexible y eficaz frente a los cambios del entorno.	con un dominio amplio en diversas áreas, en particular en lo relacionado con la ejecución de proyectos de inversión pública. En consecuencia, el desempeño de los servidores públicos adquiere un carácter decisivo para optimizar la gestión institucional y asegurar un uso eficiente de los recursos disponibles.	conducta de los funcionarios en los gobiernos locales, particularmente en el desarrollo y ejecución de los diversos proyectos de inversión pública.
Toma de decisiones						
4. ¿Cómo fomenta la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones, asegura que las metas respondan a sus necesidades y aspiraciones, y utiliza indicadores para evaluar el éxito de los programas y políticas implementadas?	La participación activa d la comunidad en la toma de decisiones es fundamental para asegurar que las políticas y programas respondan a sus necesidades y aspiraciones mecanismos de participación; se deben implementar mecanismos de participación ciudadana, como consultas públicas, en cuanto foros de debate y la creación de consejos consultivos, evaluación de necesidades, se deben realizar estudios y encuestas para identificar las necesidades y aspiraciones de la comunidad y se deben	Fomento la participación activa mediante procesos inclusivos y transparentes, organizando talleres participativos, consultas ciudadanas y reuniones abiertas para escuchar y comprender las necesidades reales de la comunidad. Aseguro que las metas reflejen sus aspiraciones integrando directamente los aportes ciudadanos en la formulación de objetivos y estrategias. Además, defino claramente indicadores específicos, medibles y relevantes que permiten evaluar permanentemente el avance y éxito de programas y políticas. Esto facilita la rendición de	La participación activa de la comunidad es esencial en nuestra gestión. Fomentamos esta participación a través de consultas públicas y mesas de trabajo, asegurando que las metas de nuestros programas y políticas respondan a las necesidades y aspiraciones de la ciudadanía. Utilizamos KPIs y evaluaciones de impacto para medir el éxito de nuestras iniciativas, garantizando la transparencia y la rendición de cuentas.	La participación activa de la comunidad es crucial para garantizar que las políticas y programas respondan a sus necesidades y aspiraciones. Para ello, implementamos mecanismos como consultas públicas, foros de debate y consejos consultivos, además de realizar estudios y encuestas para evaluar las necesidades de la comunidad. Fomentamos esta participación a través de mesas de trabajo, asegurando que las metas de nuestras políticas estén alineadas con estas necesidades. Utilizamos KPIs y evaluaciones de impacto para medir el éxito de nuestras	La mayoría de los entrevistados manifestó reconocer la relevancia de los procesos de toma de decisiones, tanto aquellos planificados como los que responden a situaciones imprevistas. Asimismo, destacaron que los programas orientados a fomentar la participación activa de la ciudadanía resultan esenciales	Por consiguiente, la flexibilidad en los procesos administrativos debe constituir una prioridad para los funcionarios de los gobiernos locales, ya que les permite responder de manera oportuna a las demandas ciudadanas y adaptarse eficazmente a las nuevas tendencias identificadas en los distritos analizados.

	asegurar que las metas de los programas y políticas se alienen con estas necesidades.	cuentas pública, genera confianza ciudadana y asegura la alineación constante entre las acciones implementadas y las expectativas de la población, logrando resultados concretos y sostenibles en beneficio directo de la comunidad.		iniciativas, garantizando transparencia y rendición de cuentas.	para identificar de manera efectiva sus necesidades y expectativas.	
5. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con los servicios brindados a la población, y de qué manera utiliza canales de comunicación efectivos para conocer y atender las demandas y necesidades de la comunidad?	La satisfacción de la población con los servicios públicos en un indicador clave del éxito de la gestión municipal. Evaluación de la satisfacción; se deben realizar encuestas y estudios para evaluar la satisfacción de la población con los servicios públicos, incluyendo la calidad de la educación, la salud, el agua potable, la seguridad ciudadana, etc. Canales de comunicación se deben establecer canales de comunicación efectiva para que la población pueda expresar sus demandas y necesidades. Esto puede incluir líneas telefónicas, correos electrónicos, redes sociales, reuniones públicas, etc. Atención a las demandas, se debe atender las demandas y necesidades de la población de manera espontánea y eficiente, buscando soluciones y sus problemas y brindando apoyo en caso de dificultades.	Califico mi nivel de satisfacción como alto, debido a que permanentemente evalúo los servicios mediante encuestas ciudadanas, retroalimentación directa y reuniones periódicas con grupos representativos de la población. Para conocer y atender eficazmente las demandas comunitarias, utilizo diversos canales de comunicación efectivos, tales como plataformas digitales, redes sociales institucionales, radios locales y espacios presenciales participativos, promoviendo cercanía y accesibilidad con la comunidad. Estos mecanismos me permiten identificar oportunamente necesidades emergentes, responder ágilmente a solicitudes específicas, implementar acciones correctivas inmediatas y, sobre todo, mejorar continuamente la calidad de los servicios públicos ofrecidos.	La evaluación continua de la satisfacción de los servicios es una prioridad. Utilizamos encuestas y otros mecanismos de retroalimentación para conocer las demandas y necesidades de la población. Además, mantenemos canales de comunicación efectivos, como redes sociales, sitios web y líneas telefónicas, para garantizar una comunicación fluida y bidireccional.	Mi nivel de satisfacción es alto debido a la constante evaluación de los servicios mediante encuestas ciudadanas, retroalimentación directa y reuniones periódicas con grupos representativos de la población. Utilizo diversos canales de comunicación efectivos, como plataformas digitales, redes sociales institucionales, radios locales y espacios presenciales participativos, lo que fomenta la cercanía y accesibilidad con la comunidad. Estos mecanismos permiten identificar necesidades emergentes, responder rápidamente a solicitudes específicas, implementar acciones correctivas inmediatas y mejorar continuamente la calidad de los servicios públicos. La evaluación continua y la comunicación fluida son esenciales para conocer y atender eficazmente las demandas de la población.	Los resultados evidencian una participación activa por parte de los funcionarios de los gobiernos locales; no obstante, se observa que no todos demuestran una disposición plena para colaborar de manera conjunta en la atención y respuesta a las demandas de la ciudadanía.	En este sentido, el trabajo colaborativo se constituye como un elemento clave para lograr la satisfacción ciudadana. Asimismo, facilita que los funcionarios de los gobiernos locales otorguen prioridad a una comunicación oportuna, respondan con celeridad a solicitudes específicas y ejecuten acciones correctivas de manera inmediata y eficaz.
6. ¿ Cómo asegura que las prioridades actuales estén	La gestión municipal debe estar orientada a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunicación alinear	Aseguro la alineación de prioridades con necesidades comunitarias mediante procesos permanentes de diálogo	Aseguramos la alineación de nuestras prioridades con las necesidades de la comunidad mediante	La gestión municipal debe centrarse en satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad, alineando las	La mayoría de los entrevistados indicó que las necesidades en	En consecuencia, las prioridades institucionales se

alineadas con las necesidades y aspiraciones de la comunidad, involucra a expertos locales en la toma de decisiones, utiliza indicadores clave para medir el progreso hacia los objetivos, y cuenta con planes de respuesta ante posibles crisis o desafíos?	prioridades, se deben establecer prioridades que se alineen con las necesidades y aspiraciones de la comunidad, tomando en cuenta los resultados de las encuestas y estudios realizados. Innovara expertos locales se debe involucrar a expertos locales en la toma de decisiones, aprovechando su conocimiento y experiencia para desarrollar soluciones más efectivas. Indicadores calve; se deben establecer indicadores clave para medir el progreso hacia los objetivos se deben realizar un segmento periódico para evaluar impacto de las políticas implementadas.	participativo, consultas públicas y espacios de concertación social que reflejen fielmente las expectativas ciudadanas. Involucro activamente a expertos locales integrándolos en comités técnicos y equipos de trabajo multidisciplinarios, aprovechando su experiencia para tomar decisiones informadas. Defino indicadores clave precisos y cuantificables que permiten evaluar de forma objetiva y constante el progreso hacia las metas establecidas. Además, cuento con planes de contingencia claramente estructurados y actualizados regularmente, que garantizan una respuesta efectiva, coordinada y rápida ante posibles crisis o desafíos, asegurando así la continuidad operativa y la protección del bienestar ciudadano.	consultas y análisis de datos. Involucramos a expertos locales en la toma de decisiones y utilizamos indicadores clave para medir el progreso hacia nuestros objetivos. Además, contamos con planes de respuesta ante posibles crisis o desafíos, garantizando la continuidad de nuestros servicios y la seguridad de la población.	prioridades con los resultados de encuestas y estudios. Involucramos a expertos locales en la toma de decisiones, aprovechando su conocimiento para desarrollar soluciones más efectivas. Establecemos indicadores clave para medir el progreso hacia nuestros objetivos y realizamos evaluaciones periódicas del impacto de las políticas implementadas. Además, contamos con planes de respuesta ante crisis, asegurando la continuidad de los servicios y la seguridad de la población.	los gobiernos locales se presentan de manera continua, mientras que otro grupo señaló la existencia de demandas diversas por parte de la ciudadanía. Asimismo, resaltaron la importancia de capitalizar el conocimiento y la experiencia acumulados para diseñar e implementar soluciones más eficaces y contextualizadas.	encuentran articuladas con las necesidades y aspiraciones de la comunidad, sustentadas en los hallazgos obtenidos a través de encuestas y estudios realizados. Esta alineación, a su vez, facilita una evaluación objetiva y permanente del avance hacia el cumplimiento de las metas previamente establecidas.
7. ¿Cómo realiza investigaciones para comprender las necesidades y desafíos de la comunidad, fomenta el desarrollo profesional del personal mediante programas de formación, y asegura un sistema efectivo para gestionar y almacenar la información de	La gestión municipal debe estar basado en la información y el conocimiento de las necesidades y desafíos de la comunidad. Investigación, se deben analizar investigación periódicas para comprender las necesidades y desafíos de la comunidad, utilizando métodos como encuestas, entrevistas, grupos focales y análisis de datos. Desarrollo profesional; se deben fomentar el desarrollo profesional del personal mediante programas de	Realizo investigaciones mediante estudios diagnósticos participativos, encuestas periódicas, entrevistas directas y análisis estadísticos que permiten comprender a profundidad las necesidades y desafíos de la comunidad. Fomento el desarrollo profesional del personal a través de capacitaciones continuas, talleres especializados y programas formativos orientados a fortalecer sus competencias y actualizar conocimientos, promoviendo	La investigación constante nos permite comprender las necesidades y desafíos de la comunidad. Fomentamos el desarrollo profesional de nuestro personal mediante programas de formación y contamos con un sistema efectivo para la gestión y almacenamiento seguro de la información.	La gestión municipal debe basarse en un profundo conocimiento de las necesidades y desafíos de la comunidad, lo cual se logra mediante investigaciones periódicas como encuestas, entrevistas y análisis de datos. Fomentamos el desarrollo profesional del personal a través de programas de formación y capacitación, y contamos con un sistema eficiente para gestionar, almacenar y asegurar la información, garantizando su	La mayoría de los entrevistados expresó reconocer la relevancia de los objetivos organizacionales como eje orientador de la gestión institucional. En este marco, se ha puesto en marcha una serie de programas de formación, capacitación y talleres dirigidos al fortalecimiento de habilidades y	En consecuencia, la labor desarrollada por los colaboradores resulta esencial para el adecuado funcionamiento de los gobiernos locales, los cuales deben implementar estrategias coherentes con las nuevas tendencias de adaptación al cambio, de forma oportuna y eficiente. Este proceso

manera segura y accesible?	formación, capacitación y talleres, para mejorar sus habilidades y conocimientos. Gestión de la información, se deben implementar un sistema efectivo para gestionar y almacenar la información asegurando su seguridad, accesible y confidencialidad.	su crecimiento y compromiso institucional. Además, aseguro o un sistema efectivo de gestión documental utilizan do plataformas tecnológicas seguras, actualizadas y con accesos controlados, garantizan do la confidencialidad, integridad y accesibilidad de la información, facilitan do decisiones ágiles, transparentes y oportunas en beneficio de la comunidad.		accesibilidad y confidencialidad.	conocimientos del personal. Adicionalmente, la entidad cuenta con un sistema eficiente para la gestión y el resguardo seguro de la información, lo cual asegura tanto su disponibilidad como su integridad.	debe mantenerse en plena correspondencia con la misión y los objetivos institucionales que orientan la gestión pública local.
8. ¿Cómo considera las repercusiones ambientales en la toma de decisiones, utiliza simuladores para explorar escenarios alternativos y ajustar estrategias, e identifica y gestiona los riesgos potenciales asignando responsabilidades específicas?	La gestión municipal debe ser responsable con e medio ambiente y tomar en cuenta la repercusiones ambientales de sus decisiones. Evaluación ambiental, se debe realizar una evaluación ambiental de los proyectos y políticas para identificar los posibles impactos ambientales y definir medidas de mitigación. Simulaciones, se puede utilizar simuladores para explorar escenarios alternativos y ajustar estrategias tomando en cuenta los posibles impactos ambientales. Gestión de riesgo, se deben identificar y gestionar los riesgos ambientales, asignando responsabilidades especificas a los funcionarios responsables.	Considero las repercusiones ambientales como un eje transversal en la toma de decisiones, priorizando la sostenibilidad y el cumplimiento de normativas ambientales en cada proyecto o política pública. Evalúo el impacto mediante estudios técnicos y criterios de ecoeficiencia. Utilizo simuladores y herramientas de modelado para explorar escenarios alternativos, evaluar efectos a corto y largo plazo y ajustar estrategias según resultados proyectados. Además, identifico y gestiono riesgos potenciales a través de matrices de riesgo, análisis FODA y evaluaciones multivariable, asignando responsabilidades específicas dentro del equipo técnico para su monitoreo y control, lo que permite una respuesta anticipada y efectiva ante contingencias, promoviendo una gestión responsable y preventiva.	Consideramos las repercusiones ambientales en todas nuestras decisiones, utilizando simuladores para explorar escenarios alternativos y ajustar nuestras estrategias. Identificamos y gestionamos los riesgos potenciales asignando responsabilidades específicas, garantizando la sostenibilidad de nuestros proyectos.	La gestión municipal debe ser responsable con el medio ambiente, evaluando los impactos ambientales de sus proyectos y políticas para definir medidas de mitigación. Utilizamos simuladores para explorar escenarios alternativos y ajustar nuestras estrategias, y gestionamos los riesgos ambientales asignando responsabilidades específicas a los funcionarios encargados, garantizando la sostenibilidad de nuestros proyectos.	La mayoría de los estudios revisados pone de manifiesto la relevancia de integrar la gestión ambiental en los procesos de planificación y ejecución de políticas públicas a nivel de los gobiernos locales. Asimismo, resulta esencial evaluar escenarios alternativos y ajustar las estrategias con un enfoque preventivo y sostenible, teniendo en cuenta los posibles impactos ambientales, a fin de promover un desarrollo equilibrado, responsable y orientado al largo plazo.	En este contexto, el rol que desempeñan los funcionarios en los gobiernos locales resulta determinante para el cumplimiento eficaz de sus funciones, dado que su desempeño incide de manera directa en el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, su participación es crucial en la gestión de riesgos potenciales, al facilitar una asignación adecuada de responsabilidades y contribuir a la sostenibilidad de los proyectos implementados.

Gobernanza efectiva						
9. ¿Cómo percibe la participación activa de la población en la planificación de proyectos locales, existen restricciones en la libertad de expresión por parte del gobierno local, y cree que las denuncias y quejas reciben una respuesta oportuna y adecuada?	La participación ciudadana es fundamental para las buena gestión de un municipio. Participación ciudadana, se debe fomentar la participación activa de la población en la planificación de proyectos locales, a través de mecanismos como consultas públicas, foros debate y a creación de consejos consultivos. Libertad de expresión, se debe garantizar la libertad de expresión, permitían de que la población pueda expresar sus opiniones y criticas sin temor a represalias. Atención a las denuncias, se debe atender las demandas y quejas de manera oportuna y adecuada, investigando los casos y tomando medidas para solucionar los problemas.	Percibo que la participación activa de la población en la planificación de proyectos locales ha ido en aumento gracias a mecanismos participativos como presupuestos participativos, audiencias públicas y mesas de diálogo, donde los ciudadanos expresan sus prioridades y propuestas. No identifico restricciones a la libertad de expresión por parte del gobierno local; se respetan los espacios de opinión, critica y debate constructivo. En cuanto a denuncias y quejas, considero que existe un sistema de atención que busca dar respuestas oportunas y adecuadas, aunque aún hay oportunidades de mejora en la eficiencia del seguimiento y cierre de casos. Se promueve la transparencia mediante canales formales de atención al ciudadano, lo cual fortalece la confianza pública y la gobernanza efectiva.	Fomentamos la participación activa de la población en la planificación de proyectos locales y garantizamos la libertad de expresión. Nos aseguramos de que las denuncias y quejas reciban una respuesta oportuna y adecuada, promoviendo la transparencia y la confianza en nuestra gestión.	La participación ciudadana es clave para una gestión municipal efectiva, por lo que fomentamos la participación activa de la población en la planificación de proyectos a través de consultas públicas, foros y consejos consultivos. Garantizamos la libertad de expresión, permitiendo que la población exprese sus opiniones y críticas sin temor a represalias. Además, atendemos las denuncias y quejas de manera oportuna y adecuada, investigando los casos y tomando medidas para solucionar los problemas, promoviendo así la transparencia y la confianza en nuestra gestión.	La mayoría de los entrevistados manifestó su disposición a desempeñar sus funciones de manera eficaz; sin embargo, se subrayó la necesidad de garantizar plenamente la libertad de expresión, de modo que la ciudadanía pueda expresar sus opiniones y críticas de forma abierta, respetuosa y sin restricciones.	En consecuencia, resulta pertinente señalar que los funcionarios de los gobiernos locales evidencian una actitud favorable hacia el cumplimiento de sus responsabilidades laborales. No obstante, persisten ciertos factores internos que limitan el logro pleno de los objetivos institucionales. Cabe destacar que no se han identificado restricciones a la libertad de expresión por parte del gobierno local, toda vez que se respetan los espacios destinados a la opinión, la crítica y el debate constructivo.
10. ¿Cree que las decisiones tomadas por los funcionarios del gobierno local realmente benefician a la comunidad, confía en la efectividad de las medidas	La gestión municipal debe estar orientada a mejorar la calidad de vida de la población, beneficio para la comunidad, se debe evaluar, si las decisiones tomadas por los funcionarios de gobierno local realmente benefician a la comunidad, tomando en cuenta el impacto en la	Considero que muchas de las decisiones tomadas por los funcionarios del gobierno local están orientadas a beneficiar a la comunidad, especialmente cuando se basan en procesos participativos y evidencia técnica. Sin embargo, su impacto depende de la correcta implementación y del	Nos aseguramos de que las decisiones tomadas por los funcionarios benefician a la comunidad y confiamos en la efectividad de las medidas de seguridad ciudadana. Trabajamos para mejorar la calidad de vida de la población,	La gestión municipal debe enfocarse en mejorar la calidad de vida de la población, evaluando continuamente si las decisiones tomadas por los funcionarios realmente benefician a la comunidad, considerando su impacto en	La mayoría de los entrevistados manifestó su disposición a ejecutar sus funciones con eficiencia. Sin embargo, se reconoce la existencia de otros factores que deben ser	En consecuencia, es relevante resaltar que los funcionarios de los gobiernos locales evidencian una actitud favorable hacia el desempeño de sus funciones. No obstante, persisten

implementadas por la oficina de seguridad ciudadana para prevenir el crimen, y considera que la calidad de vida de la población está mejorando?	calidad de vida, la seguridad, la educación, la salud, etc. Seguridad ciudadana, se debe confiar en la efectividad de las medidas implementadas para la oficina de seguridad ciudadana para prevenir el crimen y se debe trabajar para mejorar la seguridad y a tranquilidad de la población. Calidad de vida, se debe trabajar para mejorar la calidad de vida de la población, incluyendo la accesibilidad o servicios básicos, la creación de espacios públicos, la promoción de desarrollo económico, etc.	seguimiento oportuno. Confío en la efectividad de las medidas adoptadas por la oficina de seguridad ciudadana, ya que se han reforzado acciones preventivas, patrullajes conjuntos y campañas de sensibilización, aunque aún se requiere mayor articulación con la comunidad. Respecto a la calidad de vida, se observa una mejora progresiva en aspectos como acceso a servicios, infraestructura básica y programas sociales, aunque persisten desafíos importantes que requieren continuidad en las políticas públicas, inversión sostenida y una gestión más eficiente para lograr cambios duraderos y equitativos.	promoviendo el bienestar y el desarrollo sostenible.	áreas como seguridad, educación, salud y acceso a servicios básicos. Se confía en la efectividad de las medidas de seguridad ciudadana implementadas para prevenir el crimen y se trabaja activamente en mejorar la seguridad y la tranquilidad de la población. Además, se busca promover el desarrollo económico y crear espacios públicos que contribuyan al bienestar y la calidad de vida de los habitantes.	considerados, en particular aquellos orientados a mejorar las condiciones de vida de la población y a generar beneficios concretos para la comunidad.	factores internos que podrían representar obstáculos para el cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales. En este contexto, se vuelve fundamental promover la creación de espacios públicos, estimular el desarrollo económico local y respaldar iniciativas que contribuyan al fortalecimiento de la gestión municipal.
11. ¿Cómo evalúa la eficiencia de los trámites y procesos administrativos en el gobierno local, su satisfacción con la calidad de los servicios públicos, la eficiencia del uso del gasto público, y el uso de aplicaciones móviles o servicios en línea para trámites y acceso a información?	La eficiencia y la transparencia con la gestión pública son fundamentales para la buena gobernanza. Eficiencia administrativa, se debe evaluar la eficiencia de los tramites y procesos administrativos buscando simplificar los procedimientos, reducir los tiempos de espera y mejorar la atención al público. Calidad de los servicios públicos, se debe evaluar la calidad de los servicios públicos, incluyendo la educación, la salud, el agua potable, la seguridad y ciudadana, etc. Buscando mejorar su calidad y accesibilidad.	Evalúo la eficiencia de los trámites y procesos administrativos como moderada, con avances importantes en simplificación, pero aún con margen de mejora en tiempos de respuesta y digitalización total. En cuanto a los servicios públicos, mi satisfacción es aceptable, ya que se han implementado mejoras en cobertura y atención, aunque aún se requiere mayor calidad y equidad. Respecto al uso del gasto público, se observa una asignación alineada a prioridades sociales, pero se necesita fortalecer los mecanismos de control y evaluación de impacto. Valoro positivamente el uso	Evaluamos constantemente la eficiencia de los trámites y procesos administrativos, y nos esforzamos por mejorar la calidad de los servicios públicos. Impulsamos el uso de aplicaciones móviles y servicios en línea para facilitar los trámites y el acceso a la información.	La eficiencia y la transparencia en la gestión pública son esenciales para una buena gobernanza. Evaluamos continuamente la eficiencia de los trámites y procesos administrativos, buscando simplificar procedimientos, reducir los tiempos de espera y mejorar la atención al público. Además, nos enfocamos en mejorar la calidad y accesibilidad de los servicios públicos, como educación, salud, agua potable y seguridad, impulsando el uso de aplicaciones móviles y	La mayoría de los funcionarios de los gobiernos locales entrevistados evidencian una actitud positiva y una marcada disposición para desempeñar sus funciones con entusiasmo, reflejando de manera constante su compromiso con la institución y con el fortalecimiento de la calidad de los servicios públicos.	En síntesis, los entrevistados manifestaron de manera clara su disposición para contribuir al cumplimiento de las metas institucionales, así como su compromiso con la organización. No obstante, si bien se han logrado avances en términos de cobertura y atención, persisten desafíos en materia de calidad y equidad que requieren ser

		creciente de aplicaciones móviles y plataformas en línea, que han facilitado el acceso a información y trámites, promoviendo transparencia y eficiencia; sin embargo, es clave seguir mejoran do la interoperabilidad entre sistemas y capacitar a la ciudadanía en su uso para lograr mayor inclusión digital y eficacia administrativa.		servicios en línea para facilitar los trámites y el acceso a la información.		abordados con mayor profundidad.
12. ¿Recibe notificaciones oportunas sobre cambios en las regulaciones locales, considera que el gobierno local fomenta la igualdad de oportunidades para todas las empresas, y percibe que las reformas regulatorias impactan positivamente en la eficiencia de las operaciones comerciales en su localidad?	La gestión municipal debe ser transparente y equitativa fomentando la igualdad de oportunidad para todo. Notificaciones, se debe asegurar que la población reciba notificaciones oportuna sobre cambios en las regulaciones locales, para que puedan adaptarse a las nuevas normas. Igualdad de oportunidad, se debe fomentar la igualdad de oportunidad para todas las empresas, cuando un ambiente de competencia justa y transparente. Reformas regulatorias, se deben evaluar los informes regulatorios para asegurar que impacto positivamente en la eficacia de las operaciones comerciales y en el desarrollo económico de la localidad.	No recibo notificaciones tan oportunas sobre cambios en las regulaciones locales, lo que en algunos casos dificulta la adaptación inmediata a nuevas disposiciones. Considero que el gobierno local viene fomentando progresivamente la igualdad de oportunidades para todas las empresas, mediante normas claras, acceso a licencias y programas de apoyo a emprendedores, aunque aún se requiere reducir trámites excesivos para pequeñas y medianas empresas. Percibo que las reformas regulatorias han tenido un impacto positivo en la eficiencia operativa, especialmente al simplificar procedimientos y promover la formalización; sin embargo, es necesario continuar con una revisión constante del marco normativo para evitar duplicidades, eliminar barreras innecesarias y generar un entorno más competitivo y	Garantizamos que los usuarios y las empresas reciban notificaciones oportunas sobre cambios en las regulaciones locales y fomentamos la igualdad de oportunidades para todas las empresas. Nos aseguramos de que las reformas regulatorias impacten positivamente en la eficiencia de las operaciones comerciales.	La gestión municipal debe ser transparente y equitativa, promoviendo la igualdad de oportunidades para todos. Aseguramos que la población reciba notificaciones oportunas sobre cambios en las regulaciones locales, permitiéndoles adaptarse a las nuevas normas. Fomentamos un entorno de competencia justa y transparente para las empresas, garantizando que las reformas regulatorias impacten positivamente en la eficacia de las operaciones comerciales y en el desarrollo económico local.	La mayoría de los entrevistados señala que se están impulsando innovaciones significativas orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo. Asimismo, algunos funcionarios demuestran capacidad de adaptación frente a nuevas normativas, contribuyendo a la garantía de igualdad de oportunidades. En este contexto, resulta necesario revisar las reformas regulatorias vigentes y analizar los informes correspondientes, con el propósito de asegurar que dichas medidas generen un	En consecuencia, los funcionarios de los gobiernos locales manifestaron que aplican un enfoque creativo en el desempeño de sus funciones. Sin embargo, también enfatizaron la necesidad de asegurar la igualdad de oportunidades para todas las empresas, mediante la implementación de normativas claras, el acceso equitativo a licencias y la promoción de programas de apoyo dirigidos a emprendedores.

		transparente que impulse el desarrollo económico local.			impacto positivo en la eficiencia de las operaciones comerciales y en el desarrollo económico de la localidad.	
13. ¿Considera que las autoridades locales promueven la formalización de la propiedad y adoptan medidas efectivas para prevenir y combatir la corrupción y la impunidad en su comunidad?	La lucha contra la corrupción y la impunidad es fundamental para la buena gobernanza. Formalización de la propiedad, se deben promover medidas para formalizar la propiedad, facilitando al acceso a los servicios públicos y la seguridad jurídica. Prevención de la corrupción, se deben implementar medidas para prevenir, la corrupción, se deben implementar medidas para promover la corrupción incluyendo la transparencia en la gestión pública, la rendición de cuentas y la aplicación de sanciones a los funcionarios corruptos. Combate a la imponiendo, se deben adoptar medidas efectivas para combatir, la impunidad, agotando que los casos de corrupción sean investigaos y que los responsable sean sancionados.	Considero que las autoridades locales han mostrado esfuerzos por promover la formalización de la propiedad, principalmente mediante campañas de empadronamiento, actualización catastral y coordinación con entidades como COFOPRI, lo que permite brindar mayor seguridad jurídica a los ciudadanos. En cuanto a la lucha contra la corrupción y la impunidad, se han adoptado medidas como la implementación de veedurías ciudadanas, transparencia en la ejecución presupuestal y fortalecimiento de los órganos de control interno. Sin embargo, aún existen desafíos importantes para garantizar una vigilancia efectiva y sanciones ejemplares. Es necesario seguir fortaleciendo la cultura de integridad, promover mecanismos de denuncias confidenciales y transparentes, y garantizar una gestión pública ética, eficiente y comprometida con el interés colectivo, para consolidar la confianza ciudadana en las instituciones locales.	Promovemos la formalización de la propiedad y adoptamos medidas efectivas para prevenir y combatir la corrupción y la impunidad. Mantenemos la transparencia en la gestión pública y fomentamos la participación ciudadana en la supervisión de la gestión. Nos aseguramos de que se sancionen los actos de corrupción y fomentamos las reuniones con los ciudadanos para tratar asuntos locales.	La lucha contra la corrupción y la impunidad es esencial para una buena gobernanza. Promovemos la formalización de la propiedad para garantizar el acceso a servicios públicos y seguridad jurídica, mientras implementamos medidas efectivas para prevenir la corrupción, como la transparencia en la gestión pública, la rendición de cuentas y la sanción a funcionarios corruptos. Además, combatimos la impunidad asegurando que los casos de corrupción sean investigados y que los responsables sean sancionados, fomentando la participación ciudadana en la supervisión de la gestión pública y realizando reuniones con los ciudadanos para tratar asuntos locales.	La mayoría de los entrevistados destacó que la formalización de los predios constituye una medida fundamental, en tanto que facilita una mayor vinculación entre la población y los gobiernos locales, incentivando su participación en diversas actividades comunitarias. Asimismo, manifestaron un alto nivel de compromiso con sus funciones, lo cual se encuentra estrechamente relacionado con el sentido de pertenencia y compromiso institucional.	En síntesis, los entrevistados manifestaron de forma clara su involucramiento con las labores que desempeñan, lo cual incide directamente en el desarrollo de las actividades cotidianas de los funcionarios de los gobiernos locales. Asimismo, subrayaron la relevancia de promover la formalización de la propiedad, haciendo énfasis en la necesidad de implementar campañas de empadronamiento como mecanismo fundamental para dicho proceso.

14. ¿Tiene conocimiento de actos de corrupción dentro del gobierno local, ha participado en actividades de rendición de cuentas o auditorías financieras, está al tanto de sanciones recientes a funcionarios por corrupción, y ha participado este año en reuniones sobre asuntos locales?	La transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales para la buena gobernanza es importante conocer y actuar contra la corrupción, participar en actividades de rendición de cuentas y auditorias financieras, estar al tanto de sanciones recientes y participar en reuniones sobre asuntos locales, la lucha contra la corrupción y la promoción d la transparencia son objetivos que requieren la colaboración y el compromiso de todos.	Tengo conocimiento de actos de corrupción principalmente a través de medios de comunicación, como periódicos y reportajes dominicales que informan sobre casos ocurridos en diversas regiones del país, pero solo como noticias generales, sin tener evidencia directa en mi localidad. He participado en actividades de rendición de cuentas y auditorias ciudadanas, que son espacios clave para exigir transparencia y evaluar el uso adecuado del recurso público. Este año he asistido a reuniones sobre asuntos locales, lo cual me ha permitido involucrarme en temas de interés de la comunidad y aportar desde una perspectiva ciudadana. Considero que la participación informada es esencial para fortalecer la gobernanza y promover una ges tión pública ética y transparente.	Mantenemos la transparencia en la gestión pública y promovemos la rendición de cuentas. Fomentamos la participación ciudadana en la supervisión de la gestión. Nos aseguramos de que se sancionen los actos de corrupción y fomentamos las reuniones con los ciudadanos para tratar asuntos locales.	La transparencia y la rendición de cuentas son esenciales para una buena gobernanza, por lo que promovemos la participación ciudadana en la supervisión de la gestión pública y en actividades de rendición de cuentas y auditorías financieras. Actuamos contra la corrupción mediante sanciones a los responsables y fomentamos reuniones con los ciudadanos para tratar asuntos locales. La lucha contra la corrupción y la promoción de la transparencia requieren la colaboración y el compromiso de todos.	La mayoría de los entrevistados indicaron que la corrupción persiste en distintos ámbitos, generando consecuencias adversas para la gestión pública. No obstante, también manifestaron sentirse comprometidos con sus funciones, lo cual se refleja en el desempeño transparente y responsable de sus actividades laborales.	En síntesis, los entrevistados manifestaron con claridad su compromiso con el desempeño de sus funciones, lo cual incide de manera directa en el desarrollo de las actividades diarias de los funcionarios de los gobiernos locales. Asimismo, enfatizaron la relevancia de fomentar la participación ciudadana en los procesos de supervisión y control de la gestión pública.

Nota: Elaborado por el autor con los datos obtenidos en las entrevistas a los funcionarios y alcaldes de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo.

En síntesis, los alcaldes y funcionarios de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco manifestaron, durante las entrevistas realizadas, que las habilidades gerenciales y los procesos de toma de decisiones se mantienen de manera sostenida. Sin embargo, señalaron que persisten limitaciones en la atención a los ciudadanos, aspecto que resulta fundamental para el desempeño eficiente de gerentes, funcionarios y jefaturas en el ámbito local. En este contexto, se considera imprescindible revisar y ajustar las estrategias relacionadas con las competencias gerenciales, la capacidad decisoria y la gobernanza efectiva, con el fin de optimizar los servicios brindados por estas entidades públicas. Esta necesidad es especialmente relevante en los gobiernos locales, donde se requiere fortalecer la colaboración interinstitucional para mejorar la calidad de la atención ciudadana.

5.6.1 Triangulación de los resultados

Tabla 78

Triangulación de los resultados de las entrevistas y los resultados del cuestionario

Pregunta	Resultados de las entrevistas	Resultados del cuestionario	Conclusiones
Habilidades gerenciales			
1. ¿Cómo garantiza la implementación de procesos eficaces para el análisis de datos, la mitigación de riesgos técnicos y la continuidad operativa en los proyectos de inversión, y cuál es el rol de gerentes y funcionarios en la formulación de planes estratégicos, así como en el seguimiento y control de la gestión de estos proyectos en su jurisdicción?	En conclusión, resulta indispensable que los gobiernos locales gestionen de manera eficiente la información, a fin de facilitar procesos de toma de decisiones informadas y oportunas. Asimismo, es esencial que dichas actividades sean del pleno conocimiento de los funcionarios, lo cual contribuye directamente al cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos.	En este contexto, es posible sostener que tanto la ciudadanía como los funcionarios públicos perciben como adecuadas las habilidades técnicas de estos últimos, al reconocer que poseen los conocimientos y competencias específicas requeridas en su ámbito laboral, lo que les permite cumplir eficazmente con sus responsabilidades.	En síntesis, una gestión eficiente de la información por parte de los gobiernos locales es clave para decisiones acertadas y oportunas. El conocimiento institucional por parte de los funcionarios fortalece el cumplimiento de los objetivos. Además, se reconoce que poseen habilidades técnicas adecuadas para ejercer sus funciones eficazmente.
2. ¿De qué manera demuestra su compromiso con las demandas y problemas de los colaboradores y ciudadanos, y cómo fomenta la colaboración, el trabajo en equipo y la delegación efectiva de tareas dentro de su equipo?.	En este sentido, la visión institucional constituye un componente esencial que debe estar debidamente plasmado en los documentos oficiales de la entidad. Su función orientadora resulta determinante para el rumbo estratégico de la organización, motivo por el	Por consiguiente, se advierte una discrepancia entre la percepción de los ciudadanos y la de los funcionarios públicos respecto al desarrollo de las habilidades humanas y sus componentes, tales como la inteligencia emocional, la capacidad para delegar, la	En conclusión, la visión institucional debe construirse de forma participativa y reflejarse claramente en los documentos oficiales para guiar estratégicamente a la entidad. Esto exige una comunicación transparente por parte de los gobiernos locales. No obstante,

	cual su formulación debe incluir la participación activa de la ciudadanía. Para garantizar este proceso, es indispensable promover una comunicación abierta, clara y precisa respecto a las diversas acciones desarrolladas por los gobiernos locales.	empatía, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva, entre otros aspectos relevantes.	persisten diferencias de percepción entre ciudadanos y funcionarios sobre las habilidades humanas en la gestión pública.
3. ¿De qué manera tus habilidades de síntesis, tu capacidad para tomar decisiones estratégicas con visión a largo plazo y tu adaptabilidad han influido en la superación de desafíos y el aprovechamiento de oportunidades en tu gestión?	En consecuencia, los valores institucionales constituyen un pilar esencial para el fortalecimiento de competencias y la adopción de decisiones acertadas. Dichos principios orientan la conducta de los funcionarios en los gobiernos locales, particularmente en el desarrollo y ejecución de los diversos proyectos de inversión pública.	Los funcionarios públicos, por su parte, manifiestan que tanto ellos como sus colegas que ocupan cargos de gerencia, jefaturas y otras áreas poseen las competencias necesarias para analizar información compleja, identificar patrones y relaciones, así como proponer soluciones innovadoras. Esta percepción se ve respaldada por el 60,8% de los encuestados, quienes califican dichas habilidades como satisfactorias; en tanto que el 36,8% las considera regulares y únicamente el 2,4% las evalúa como insuficientes.	En conclusión, los valores institucionales son fundamentales para guiar el comportamiento de los funcionarios y mejorar la toma de decisiones en los proyectos públicos. La mayoría de los servidores públicos perciben que poseen competencias analíticas y de innovación adecuadas. Sin embargo, aún existe un margen de mejora según una parte significativa de los encuestados.
Toma de decisiones			
4. ¿Cómo fomenta la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones, asegura que las metas respondan a sus necesidades y aspiraciones, y utiliza indicadores para evaluar el éxito de los programas y políticas implementadas?	Por consiguiente, la flexibilidad en los procesos administrativos debe constituir una prioridad para los funcionarios de los gobiernos locales, ya que les permite responder de manera oportuna a las demandas ciudadanas y adaptarse eficazmente a las nuevas tendencias identificadas en los distritos analizados.	La mayoría de los funcionarios públicos, representando el 50,8%, considera que el nivel de aspiración es adecuado. Esta valoración permite corroborar que tanto los servidores públicos como la ciudadanía mantienen una percepción positiva respecto a los niveles de aspiración en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco. En este sentido, el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales se sustenta en una toma de decisiones acertada, que integra la participación ciudadana, el uso racional de criterios y una evaluación integral de alternativas y resultados.	En conclusión, la flexibilidad administrativa es clave para que los gobiernos locales respondan eficazmente a las demandas sociales y a los cambios del entorno. La percepción positiva sobre el nivel de aspiración refuerza este enfoque. Así, la toma de decisiones acertada y participativa se consolida como base para el logro de objetivos institucionales.
5. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con los servicios brindados a la población, y de qué manera utiliza canales de comunicación efectivos para conocer y atender las demandas y necesidades de la comunidad?	En este sentido, el trabajo colaborativo se constituye como un elemento clave para lograr la satisfacción ciudadana. Asimismo, facilita que los funcionarios de los gobiernos locales otorguen prioridad a una comunicación oportuna, respondan con celeridad a solicitudes específicas y ejecuten acciones correctivas de manera inmediata y eficaz.	La información recopilada evidencia que las expectativas relacionadas con la toma de decisiones por parte de los altos funcionarios de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco son predominantemente favorables. En efecto, los funcionarios expresan confianza en los resultados de sus decisiones, lo que denota una capacidad para anticipar escenarios positivos, seguridad en sus competencias	En conclusión, el trabajo colaborativo y la comunicación oportuna son fundamentales para atender con eficacia las demandas ciudadanas. Los altos funcionarios muestran confianza en sus decisiones, lo que refleja seguridad y motivación en su labor. Esta combinación de factores fortalece la satisfacción ciudadana y la gestión pública local.

		y un elevado nivel de motivación. Esta disposición, a su vez, incide positivamente en la generación de satisfacción ciudadana, el fortalecimiento de la comunicación efectiva y la mejora de otros aspectos vinculados a la gestión pública.	
6. ¿Cómo asegura que las prioridades actuales estén alineadas con las necesidades y aspiraciones de la comunidad, involucra a expertos locales en la toma de decisiones, utiliza indicadores clave para medir el progreso hacia los objetivos, y cuenta con planes de respuesta ante posibles crisis o desafíos?	En consecuencia, las prioridades institucionales se encuentran articuladas con las necesidades y aspiraciones de la comunidad, sustentadas en los hallazgos obtenidos a través de encuestas y estudios realizados. Esta alineación, a su vez, facilita una evaluación objetiva y permanente del avance hacia el cumplimiento de las metas previamente establecidas.	En términos generales, el análisis de los datos revela que la atención prestada durante el proceso de toma de decisiones presenta aún deficiencias, siendo considerada poco adecuada por el 48,8% de los encuestados, entre ciudadanos y funcionarios. Este resultado pone de manifiesto la necesidad de optimizar la búsqueda y gestión de información pertinente, dado que la calidad de las decisiones está estrechamente relacionada con los aspectos a los que se dirige la atención.	En conclusión, aunque las prioridades institucionales están alineadas con las necesidades de la comunidad, persisten deficiencias en la atención durante la toma de decisiones. Casi la mitad de los encuestados considera este aspecto poco adecuado. Por ello, es fundamental fortalecer la gestión de información para mejorar la calidad de las decisiones en los gobiernos locales.
7. ¿Cómo realiza investigaciones para comprender las necesidades y desafíos de la comunidad, fomenta el desarrollo profesional del personal mediante programas de formación, y asegura un sistema efectivo para gestionar y almacenar la información de manera segura y accesible?	En consecuencia, la labor desarrollada por los colaboradores resulta esencial para el adecuado funcionamiento de los gobiernos locales, los cuales deben implementar estrategias coherentes con las nuevas tendencias de adaptación al cambio, de forma oportuna y eficiente. Este proceso debe mantenerse en plena correspondencia con la misión y los objetivos institucionales que orientan la gestión pública local.	Se identifica una discrepancia en la percepción respecto al nivel de conocimientos de los altos funcionarios de los gobiernos locales en la provincia de Paucartambo – Cusco. Mientras que los propios funcionarios manifiestan confianza en su preparación para la toma de decisiones, la ciudadanía adopta una postura más crítica. En este contexto, el análisis global de las respuestas revela que el 53,8% considera insuficiente dicho nivel de conocimientos, lo cual pone de relieve la necesidad de fortalecer la formación continua, aprovechar la experiencia acumulada y promover la investigación a nivel local.	En conclusión, el rol de los colaboradores es clave para una gestión local eficiente y alineada con los objetivos institucionales. Sin embargo, existe una brecha entre la percepción ciudadana y la autovaloración de los funcionarios respecto a sus conocimientos. Esto resalta la necesidad de fortalecer la formación continua y fomentar una gestión basada en la experiencia y la investigación local.
8. ¿Cómo considera las repercusiones ambientales en la toma de decisiones, utiliza simuladores para explorar escenarios alternativos y ajustar estrategias, e identifica y gestiona los riesgos potenciales asignando responsabilidades específicas?	En este contexto, el rol que desempeñan los funcionarios en los gobiernos locales resulta determinante para el cumplimiento eficaz de sus funciones, dado que su desempeño incide de manera directa en el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, su participación es crucial en la gestión de riesgos potenciales, al facilitar una asignación adecuada de responsabilidades y contribuir a la sostenibilidad de los proyectos implementados.	Lo expuesto reafirma la relevancia de incorporar el análisis de impacto y una adecuada gestión de riesgos como etapas previas al proceso de toma de decisiones. En líneas generales, y pese a las diferencias en las percepciones entre ciudadanos y funcionarios, el 54,5% de las respuestas evidencian que la complejidad en la toma de decisiones continúa siendo insuficiente.	En conclusión, el desempeño de los funcionarios locales es crucial para alcanzar los objetivos institucionales y garantizar la sostenibilidad de los proyectos. Su participación en la gestión de riesgos y en la asignación de responsabilidades resulta fundamental. No obstante, persiste una debilidad en la complejidad de la toma de decisiones, evidenciada por el 54,5% de las respuestas.

Gobernanza efectiva			
9. ¿Cómo percibe la participación activa de la población en la planificación de proyectos locales, existen restricciones en la libertad de expresión por parte del gobierno local, y cree que las denuncias y quejas reciben una respuesta oportuna y adecuada?	En consecuencia, resulta pertinente señalar que los funcionarios de los gobiernos locales evidencian una actitud favorable hacia el cumplimiento de sus responsabilidades laborales. No obstante, persisten ciertos factores internos que limitan el logro pleno de los objetivos institucionales. Cabe destacar que no se han identificado restricciones a la libertad de expresión por parte del gobierno local, toda vez que se respetan los espacios destinados a la opinión, la crítica y el debate constructivo.	El análisis general de los datos recabados tanto de ciudadanos como de funcionarios públicos revela que la rendición de cuentas se percibe en un nivel regular en el 57,0% de los casos. Si bien se observan diferencias en las percepciones, se concluye que, para fortalecer la transparencia, accesibilidad y confiabilidad de este proceso en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, es fundamental incorporar espacios de participación ciudadana, asegurar la libertad de expresión y establecer mecanismos eficaces para la recepción de denuncias y quejas.	En conclusión, los funcionarios locales muestran una actitud positiva hacia sus responsabilidades, aunque factores internos aún limitan el logro institucional. Si bien se respeta la libertad de expresión, la rendición de cuentas es percibida como regular por la mayoría. Por ello, se requiere fortalecer la transparencia mediante espacios participativos y mecanismos efectivos de control ciudadano.
10. ¿Cree que las decisiones tomadas por los funcionarios del gobierno local realmente benefician a la comunidad, confía en la efectividad de las medidas implementadas por la oficina de seguridad ciudadana para prevenir el crimen, y considera que la calidad de vida de la población está mejorando?	En consecuencia, es relevante resaltar que los funcionarios de los gobiernos locales evidencian una actitud favorable hacia el desempeño de sus funciones. No obstante, persisten factores internos que podrían representar obstáculos para el cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales. En este contexto, se vuelve fundamental promover la creación de espacios públicos, estimular el desarrollo económico local y respaldar iniciativas que contribuyan al fortalecimiento de la gestión municipal.	De acuerdo con el análisis global de las respuestas proporcionadas por funcionarios y ciudadanos, el 50,4% de los encuestados percibe la estabilidad política y la ausencia de violencia como condiciones regulares. Este hallazgo resalta la necesidad de consolidar la gobernabilidad local mediante la implementación de medidas eficaces orientadas a la reducción de la inseguridad ciudadana.	En conclusión, los funcionarios locales muestran una actitud positiva hacia sus funciones, pero enfrentan limitaciones internas que dificultan el cumplimiento institucional. La percepción regular sobre la estabilidad política y la seguridad ciudadana destaca la necesidad de reforzar la gobernabilidad. Por ello, es esencial impulsar espacios públicos, el desarrollo económico y una gestión municipal sólida.
11. ¿Cómo evalúa la eficiencia de los trámites y procesos administrativos en el gobierno local, su satisfacción con la calidad de los servicios públicos, la eficiencia del uso del gasto público, y el uso de aplicaciones móviles o servicios en línea para trámites y acceso a información?	En síntesis, los entrevistados manifestaron de manera clara su disposición para contribuir al cumplimiento de las metas institucionales, así como su compromiso con la organización. No obstante, si bien se han logrado avances en términos de cobertura y atención, persisten desafíos en materia de calidad y equidad que requieren ser abordados con mayor profundidad.	Los porcentajes obtenidos evidencian una brecha en la percepción de la eficacia gubernamental entre ciudadanos y funcionarios públicos. Mientras estos últimos tienden a valorarla positivamente, basándose en la implementación de políticas y programas, los ciudadanos la evalúan principalmente en función de la calidad del servicio público que reciben en su vida cotidiana. En términos generales, el 46,8% de los encuestados considera que la eficacia gubernamental es buena, lo que refleja un nivel aceptable en la ejecución de políticas, en la eficiencia administrativa y en la prestación de servicios públicos.	En conclusión, los funcionarios muestran compromiso con las metas institucionales, pero aún existen retos en calidad y equidad de los servicios. La brecha de percepción entre ciudadanos y funcionarios refleja enfoques distintos sobre la eficacia gubernamental. Aunque el 46,8% valora positivamente la gestión, es necesario seguir mejorando la experiencia ciudadana en los servicios públicos.

12. ¿Recibe notificaciones oportunas sobre cambios en las regulaciones locales, considera que el gobierno local fomenta la igualdad de oportunidades para todas las empresas, y percibe que las reformas regulatorias impactan positivamente en la eficiencia de las operaciones comerciales en su localidad?	En consecuencia, los funcionarios de los gobiernos locales manifestaron que aplican un enfoque creativo en el desempeño de sus funciones. Sin embargo, también enfatizaron la necesidad de asegurar la igualdad de oportunidades para todas las empresas, mediante la implementación de normativas claras, el acceso equitativo a licencias y la promoción de programas de apoyo dirigidos a emprendedores.	De manera análoga, el 47,6% de los funcionarios públicos califica las normativas y regulaciones vigentes en ese mismo nivel, lo que sugiere que dichas disposiciones no satisfacen plenamente los estándares de calidad necesarios para el logro de los objetivos institucionales ni para la protección efectiva de los intereses de la ciudadanía. En este sentido, se torna evidente la necesidad de implementar reformas regulatorias orientadas a garantizar la igualdad de oportunidades y a promover un entorno comercial justo y equitativo en el ámbito local.	En conclusión, los funcionarios locales muestran disposición para aplicar enfoques creativos en su labor, pero reconocen limitaciones en las normativas vigentes. La evaluación regular de estas regulaciones por parte del 47,6% refleja la necesidad de mejoras sustanciales. Por ello, se requieren reformas que garanticen igualdad de oportunidades y promuevan un entorno comercial justo y equitativo.
13. ¿Considera que las autoridades locales promueven la formalización de la propiedad y adoptan medidas efectivas para prevenir y combatir la corrupción y la impunidad en su comunidad?	En síntesis, los entrevistados manifestaron de forma clara su involucramiento con las labores que desempeñan, lo cual incide directamente en el desarrollo de las actividades cotidianas de los funcionarios de los gobiernos locales. Asimismo, subrayaron la relevancia de promover la formalización de la propiedad, haciendo énfasis en la necesidad de implementar campañas de empadronamiento como mecanismo fundamental para dicho proceso.	En contraposición, se plantea que los funcionarios públicos deberían orientar sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de la lucha contra la impunidad. En síntesis, el análisis general de las percepciones revela que el estado de derecho en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco es calificado como regular en el 54,6% de los casos, lo que evidencia limitaciones en la garantía del cumplimiento de contratos, la protección de la propiedad y la implementación efectiva de medidas contra la impunidad.	En conclusión, los funcionarios locales muestran compromiso con sus funciones y reconocen la importancia de promover la formalización de la propiedad mediante campañas de empadronamiento. Sin embargo, el estado de derecho es percibido como regular por el 54,6%, evidenciando debilidades en la protección legal y en la lucha contra la impunidad. Esto resalta la necesidad de fortalecer la institucionalidad y el cumplimiento normativo en la gestión local.
14. ¿Tiene conocimiento de actos de corrupción dentro del gobierno local, ha participado en actividades de rendición de cuentas o auditorías financieras, está al tanto de sanciones recientes a funcionarios por corrupción, y ha participado este año en reuniones sobre asuntos locales?	En síntesis, los entrevistados manifestaron con claridad su compromiso con el desempeño de sus funciones, lo cual incide de manera directa en el desarrollo de las actividades diarias de los funcionarios de los gobiernos locales. Asimismo, enfatizaron la relevancia de fomentar la participación ciudadana en los procesos de supervisión y control de la gestión pública.	En conclusión, persiste una diferencia significativa entre la percepción de los funcionarios y la ciudadanía respecto al control de la corrupción en los gobiernos locales. Mientras los primeros muestran mayor optimismo, los ciudadanos mantienen una postura más crítica. Este escenario resalta la urgencia de fortalecer la transparencia, promover la participación ciudadana y aplicar sanciones eficaces contra actos corruptos.	En conclusión, los funcionarios locales muestran compromiso con sus funciones y reconocen la importancia de la participación ciudadana en la supervisión de la gestión pública. Sin embargo, persiste una percepción crítica por parte de la ciudadanía respecto al control de la corrupción. Por ello, es necesario fortalecer la transparencia, promover una mayor participación ciudadana y aplicar sanciones más efectivas ante actos corruptos.

Nota: Elaborado por el autor con los datos obtenidos de las entrevistas y el cuestionario.

Habilidades gerenciales

a) Habilidades técnicas

En conclusión, una gestión eficiente de la información por parte de los gobiernos locales constituye un elemento fundamental para garantizar procesos de toma de decisiones informadas, oportunas y alineadas con los objetivos institucionales. Esta capacidad de gestión se ve fortalecida cuando los funcionarios públicos poseen un conocimiento integral de las actividades institucionales, lo que favorece la coherencia y eficacia en la implementación de políticas.

A su vez, tanto ciudadanos como funcionarios reconocen que estos últimos cuentan con las competencias técnicas necesarias para desempeñar sus funciones de manera adecuada. Esta percepción positiva contribuye a consolidar la confianza en la administración pública. Por lo tanto, resulta prioritario continuar fortaleciendo las capacidades técnicas y organizativas en el ámbito local. Ello permitirá avanzar hacia una gobernanza más eficiente, transparente y orientada al bienestar colectivo.

b) Habilidades humanas

En conclusión, la visión institucional representa un pilar estratégico que debe ser formulado de manera participativa e incorporada adecuadamente en los documentos oficiales de la entidad, a fin de orientar sus acciones con claridad y coherencia. Este proceso requiere una comunicación transparente, accesible y constante por parte de los gobiernos locales, que facilite la comprensión de sus objetivos y actividades por parte de la ciudadanía.

Sin embargo, se evidencia una brecha en las percepciones entre funcionarios y ciudadanos respecto al desarrollo de habilidades humanas en la gestión pública. Aspectos como la empatía, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la inteligencia

emocional no son valorados de forma homogénea por ambos grupos. Esta discrepancia sugiere la necesidad de fortalecer dichas habilidades mediante procesos formativos y evaluaciones integrales. De esta manera, se podrá avanzar hacia una gestión más inclusiva, cercana y sensible a las demandas sociales.

c) Habilidades conceptuales

En conclusión, los valores institucionales desempeñan un rol central en la orientación del comportamiento ético y profesional de los funcionarios públicos, incidiendo directamente en la calidad de las decisiones adoptadas en los proyectos de inversión. Estos principios fortalecen las competencias requeridas para enfrentar los desafíos del sector público con responsabilidad y eficiencia.

La mayoría de los encuestados (60,8%) reconoce que los funcionarios, especialmente aquellos en cargos directivos, poseen habilidades analíticas y capacidad para generar soluciones innovadoras. No obstante, un 36,8% considera que dichas competencias son solo regulares y un 2,4% las califica como insuficientes. Estos resultados evidencian la necesidad de seguir promoviendo procesos formativos que refuercen estas capacidades. Solo así se logrará una gestión pública más eficaz, coherente y orientada al bien común.

Toma de decisiones

a) Niveles de aspiración

En conclusión, la flexibilidad en los procesos administrativos se presenta como un elemento esencial para que los gobiernos locales respondan con eficiencia a las necesidades ciudadanas y se adapten a los cambios del entorno. Esta capacidad de adaptación favorece una gestión dinámica y orientada a resultados concretos.

La percepción positiva sobre el nivel de aspiración institucional, respaldada por el 50,8% de los funcionarios, refleja un compromiso compartido con el progreso local. Servidores y ciudadanos coinciden en que este aspecto funciona como un eje estratégico para el crecimiento y la optimización de los procesos. Asimismo, la toma de decisiones acertada, basada en la participación activa y el uso racional de criterios, fortalece la gobernanza local. De este modo, se afianza una administración pública más coherente, participativa y eficiente.

b) Expectativas

En conclusión, el trabajo colaborativo entre funcionarios públicos representa un pilar esencial para lograr una gestión pública eficiente y centrada en las necesidades de la ciudadanía. La comunicación oportuna y la capacidad de respuesta inmediata contribuyen significativamente a elevar los niveles de satisfacción ciudadana.

A su vez, la confianza que demuestran los altos funcionarios en sus decisiones refleja no solo seguridad profesional, sino también una actitud proactiva orientada a resultados. Esta confianza está acompañada por una alta motivación, lo cual potencia su desempeño. En conjunto, estos factores fortalecen la calidad de la gestión en los gobiernos locales. Así, se consolida un entorno institucional más eficiente, transparente y comprometido con el bienestar colectivo.

c) Atención

En conclusión, si bien las prioridades institucionales muestran coherencia con las demandas de la comunidad, este alineamiento no garantiza por sí solo una gestión eficaz. La calidad de las decisiones sigue viéndose afectada por deficiencias en la atención prestada durante su formulación. El hecho de que el 48,8% de los encuestados considere

inadecuado este aspecto evidencia una debilidad crítica en el proceso decisional. Por tanto, resulta indispensable optimizar la recolección, análisis y uso de información pertinente. Solo mediante una atención adecuada y sostenida se podrá asegurar una toma de decisiones más eficaz y orientada al logro de resultados. Esto fortalecerá la gobernanza local y la satisfacción ciudadana.

d) Conocimiento

En conclusión, el desempeño de los colaboradores constituye un pilar fundamental para el funcionamiento eficiente de los gobiernos locales, siempre que sus acciones se alineen con la misión institucional y respondan de manera oportuna a los cambios del entorno. No obstante, se evidencia una brecha significativa entre la autopercepción de los funcionarios y la opinión ciudadana sobre su nivel de conocimientos. Este desfase, reflejado en un 53,8% de respuestas críticas, indica una debilidad en la formación técnica de los altos funcionarios.

Por ello, se vuelve imprescindible impulsar procesos de capacitación continua. Además, se debe valorar la experiencia acumulada y promover la investigación contextual como herramientas para mejorar la toma de decisiones. Estas acciones fortalecerán la legitimidad y eficacia de la gestión pública local.

e) Complejidad

En conclusión, los funcionarios de los gobiernos locales desempeñan un papel clave en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en la sostenibilidad de los proyectos ejecutados. Su intervención activa en la gestión de riesgos y en la asignación eficiente de responsabilidades fortalece la eficacia de la gestión pública. Sin embargo, se evidencia una debilidad en la complejidad del proceso de toma de decisiones, aspecto

señalado por el 54,5% de los encuestados. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de fortalecer el análisis de impacto y la gestión de riesgos como fases previas a decidir. Mejorar estas capacidades contribuirá a decisiones más informadas y sostenibles. Así, se consolidará una gestión pública más eficiente y alineada con las necesidades de la población.

Gobernanza efectiva

a) Rendición de cuentas

En conclusión, los funcionarios de los gobiernos locales demuestran una actitud favorable hacia el cumplimiento de sus funciones, lo cual es un aspecto positivo para la gestión pública. Sin embargo, persisten factores internos que obstaculizan el logro pleno de los objetivos institucionales. A pesar de ello, se respeta la libertad de expresión, garantizando espacios para la crítica y el debate constructivo.

El análisis evidencia que la rendición de cuentas se percibe como regular por el 57,0% de los encuestados. Esta percepción pone de manifiesto la necesidad de mejorar la transparencia en la gestión pública. Para ello, se requiere implementar espacios de participación ciudadana y mecanismos eficaces para la atención de denuncias y quejas.

b) Estabilidad política y ausencia de violencia

En conclusión, los funcionarios de los gobiernos locales manifiestan una actitud favorable hacia el cumplimiento de sus funciones, lo que constituye un elemento clave para el fortalecimiento institucional. Sin embargo, persisten factores internos que limitan la eficiencia en la gestión pública. Asimismo, la percepción de estabilidad política y seguridad ciudadana es considerada regular por el 50,4% de los encuestados.

Esta situación evidencia la necesidad de implementar políticas eficaces para reducir la inseguridad y mejorar la gobernabilidad local. En este sentido, se requiere fomentar el desarrollo económico, fortalecer la gestión municipal y promover espacios públicos que favorezcan la participación ciudadana. Estas acciones permitirían consolidar una administración más estable, eficiente y orientada al bienestar colectivo.

c) Eficacia gubernamental

En conclusión, los funcionarios públicos demuestran una actitud proactiva y compromiso hacia el logro de las metas institucionales. No obstante, persisten desafíos relacionados con la calidad y equidad en la prestación de los servicios, que requieren intervenciones más profundas. Los resultados también revelan una discrepancia en la percepción de la eficacia gubernamental entre ciudadanos y funcionarios.

Mientras los servidores públicos destacan los avances administrativos y programáticos, los ciudadanos evalúan la gestión en función de los beneficios tangibles que reciben. A pesar de que el 46,8% percibe la eficacia como buena, aún existe un margen de mejora importante. Por ello, es fundamental alinear las políticas públicas con las expectativas ciudadanas para consolidar una gestión más inclusiva y eficiente.

d) Calidad regulatoria

En conclusión, los funcionarios de los gobiernos locales demuestran una actitud proactiva y creativa en el ejercicio de sus funciones, lo cual es un aspecto positivo para la gestión pública. No obstante, identifican barreras normativas que dificultan el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo equitativo del entorno empresarial. El 47,6% de los funcionarios califica las regulaciones actuales como regulares, lo que evidencia un margen considerable de mejora.

Esta situación subraya la necesidad de implementar reformas orientadas a fortalecer el marco normativo. Es fundamental garantizar el acceso equitativo a licencias y establecer reglas claras que favorezcan la competitividad. Solo así se podrá consolidar un entorno comercial justo, transparente y accesible para todos los actores económicos locales.

e) Estado de derecho

En conclusión, los funcionarios de los gobiernos locales evidencian un alto grado de compromiso con sus funciones, lo cual repercute positivamente en el desarrollo de sus actividades diarias. Además, reconocen la importancia de promover la formalización de la propiedad, destacando la necesidad de campañas de empadronamiento como herramienta clave para este proceso. Sin embargo, se identifican desafíos importantes relacionados con el estado de derecho, percibido como regular por el 54,6% de los encuestados.

Esta valoración pone en evidencia deficiencias en la garantía del cumplimiento de contratos y en la protección efectiva de la propiedad. Asimismo, se señala la necesidad de redoblar esfuerzos en la lucha contra la impunidad. Frente a este escenario, se hace indispensable fortalecer la institucionalidad y el marco normativo en los gobiernos locales.

f) Control de la corrupción

En conclusión, los funcionarios locales evidencian un firme compromiso con el cumplimiento de sus funciones, lo que incide positivamente en el desarrollo de sus labores diarias. Además, reconocen la importancia de fomentar la participación ciudadana en los procesos de supervisión y control de la gestión pública. No obstante, se observa una brecha entre la percepción de los funcionarios y la de los ciudadanos respecto al control de la corrupción.

Mientras los primeros son más optimistas, la ciudadanía mantiene una visión crítica. Esta diferencia perceptiva revela una desconfianza que debe ser atendida con urgencia. En este contexto, resulta fundamental fortalecer la transparencia institucional, incentivar la participación activa de la sociedad civil y aplicar sanciones efectivas frente a actos de corrupción.

Aunque se reconoce la presencia de corrupción en diversas áreas, también se valora el compromiso personal de los funcionarios con la transparencia. La supervisión ciudadana aparece como una herramienta fundamental para contrarrestar estas malas prácticas.

5.7 Discusión de los resultados

En esta parte, se examinan los hallazgos que demuestran cómo el fortalecimiento de las habilidades gerenciales y el proceso de toma de decisiones impactan de forma directa y relevante en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco durante el periodo 2024. De igual forma, resumir que el instrumento empleado fue aplicado a una muestra representativa de 380 gerentes, funcionarios y jefes de áreas responsables de la toma de decisiones en los gobiernos locales de esta provincia. Cada variable considerada en el estudio se desglosa en dimensiones e ítems específicos, los cuales han sido esenciales para realizar un análisis estadístico descriptivo, llevar a cabo la estadística inferencial y aplicar el modelo de ecuaciones estructurales (SEM).

Entre las limitaciones del estudio se encontró la disponibilidad de tiempo de los gerentes, funcionarios y jefes de áreas responsables de la toma de decisiones en los gobiernos locales de la provincia, lo que influyó en la duración de la investigación y la implementación de los instrumentos diseñados. Los instrumentos elaborados se fundamentaron en las teorías consideradas en el marco del estudio, asegurando una base conceptual sólida para su aplicación. Para evaluar la fiabilidad de los instrumentos, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,866 para la variable de

habilidades gerenciales, 0,918 para la toma de decisiones y 0,938 para la gobernanza efectiva. Estos resultados reflejan que los instrumentos utilizados cuentan con un alto nivel de confiabilidad, garantizando su adecuación para el desarrollo del estudio.

Los resultados derivados de la verificación de la hipótesis general se analizaron mediante el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), utilizando específicamente el software AMOS 26 como herramienta principal. Este análisis revela que las habilidades gerenciales y la toma de decisiones funcionan como variables exógenas, al representar los constructos independientes del estudio. Por su parte, la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco se identifica como la variable dependiente, categorizada dentro del modelo como una variable endógena.

La utilización del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) en conjunto con el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) genera valores estadísticamente significativos, lo que refuerza la validez del modelo propuesto. El enfoque basado en covarianzas (CB-SEM) resulta fundamental en el análisis de ecuaciones estructurales, ya que permite validar modelos teóricos previamente desarrollados y explorar las relaciones entre variables observables y latentes, fundamentándose en teorías existentes. Además, la integración del análisis estadístico descriptivo, el análisis de regresión logística y el SEM proporciona una perspectiva amplia y detallada de los datos, lo que facilita la comprobación de las hipótesis planteadas en el estudio. Este enfoque analiza las interacciones entre las variables exógenas, representadas por las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, y la variable endógena, que corresponde a la gobernanza efectiva de los gobiernos locales en la provincia de Paucartambo – Cusco

A través del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), se verifica la hipótesis general de que el desarrollo de las habilidades gerenciales se organiza en tres dimensiones principales: “Técnica” (Dim_X1), “Humana” (Dim_X2) y “Conceptual” (Dim_X3);

asimismo, la toma de decisiones se desglosa en cinco dimensiones clave: “Niveles de aspiración” (Dim_Y1), “Expectativas” (Dim_Y2), “Atención” (Dim_Y3), “Conocimiento” (Dim_Y4) y “Complejidad” (Dim_Y5). Estas variables influyen de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales, que se analiza a partir de seis dimensiones: “Rendición de cuentas” (Dim_Z1), “Estabilidad política y ausencia de violencia” (Dim_Z2), “Eficacia gubernamental” (Dim_Z3), “Calidad regulatoria” (Dim_Z4), “Estado de derecho” (Dim_Z5) y “Control de corrupción” (Dim_Z6); los resultados muestran una relación significativa con un coeficiente de influencia de 0.935 y un nivel de significancia altamente relevante (sig=0.000)

De manera similar, para la hipótesis específica 1, se ha analizado que las habilidades gerenciales se estructuran en tres dimensiones principales: “Habilidades técnicas” (Dim_X1), “Habilidades humanas” (Dim_X2) y “Habilidades conceptuales” (Dim_X3). Estas habilidades influyen de forma directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales. La gobernanza efectiva, a su vez, está compuesta por las dimensiones: “Rendición de cuentas” (Dim_Z1), “Estabilidad política y ausencia de violencia” (Dim_Z2), “Eficacia gubernamental” (Dim_Z3), “Calidad regulatoria” (Dim_Z4), “Estado de derecho” (Dim_Z5) y “Control de corrupción” (Dim_Z6), con un coeficiente de 0.666 y un nivel de significancia altamente relevante (sig=0.000).

Este análisis proporciona una base sólida para que las instituciones públicas puedan evaluar y ajustar las estrategias relacionadas con el desarrollo de habilidades gerenciales, buscando fortalecer su impacto en la gobernanza efectiva de los gerentes, funcionarios y jefes de áreas de la provincia. De esta manera, las decisiones pueden basarse en datos concretos y un análisis riguroso, lo que asegura un enfoque estratégico alineado con las necesidades del contexto local. Con la información obtenida, los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco podrán mejorar la calidad de su gestión, optimizar los

servicios ofrecidos y avanzar hacia una administración pública más eficiente y transparente.

De manera similar, para la comprobación de la hipótesis específica 2, se confirmó que la variable "toma de decisiones" se estructura en cinco dimensiones clave: “Niveles de aspiración” (Dim_Y1), “Expectativas” (Dim_Y2), “Atención” (Dim_Y3), “Conocimiento” (Dim_Y4) y “Complejidad” (Dim_Y5). Estas dimensiones tienen un impacto directo y significativo en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales. La gobernanza efectiva está conformada por las siguientes dimensiones: “Rendición de cuentas” (Dim_Z1), “Estabilidad política y ausencia de violencia” (Dim_Z2), “Eficacia gubernamental” (Dim_Z3), “Calidad regulatoria” (Dim_Z4), “Estado de derecho” (Dim_Z5) y “Control de corrupción” (Dim_Z6). El análisis estadístico arrojó un coeficiente de 0.945 con un nivel de significancia altamente relevante (sig=0.000).

Este hallazgo sugiere que, cuando las decisiones se toman de manera adecuada y bien fundamentada en la gestión de los gobiernos locales, se mejora significativamente la satisfacción de los beneficiarios. En otras palabras, para lograr un impacto positivo, las personas que desempeñan funciones en estos gobiernos deben priorizar la construcción de confianza con la población, como un paso previo al fortalecimiento de la calidad del servicio ofrecido. En el caso de los gobiernos locales de la provincial de Paucartambo – Cusco, este enfoque se traduce en un servicio más eficiente, transparente y alineado con las expectativas de los ciudadanos, lo cual refuerza la percepción de gobernanza efectiva en la región.

La aplicación del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), utilizando el programa AMOS, posibilitó la obtención de resultados significativos a partir de tres categorías de parámetros: 1) Índices de bondad de ajuste, 2) Medidas de ajuste incremental y 3) Indicadores de parsimonia. Estos criterios son esenciales para validar la aceptabilidad de

los datos o, en su defecto, la necesidad de rechazar el modelo analítico. Específicamente, la Función Mínima de Discrepancia (CMIN) arrojó un valor de $\chi^2 = 5517.518$ (gl = 2331), acompañado de una significancia estadística inferior a 0.0001. Además, los índices evaluados en la muestra respaldaron la validez del modelo propuesto.

Después de realizar diversos ajustes al modelo y eliminar algunos coeficientes estandarizados, se obtuvo una versión ajustada del modelo, cuyos resultados se encuentran en la *Tabla 75*. Este modelo ajustado refleja las relaciones entre las variables latentes de habilidades gerenciales (que incluyen las dimensiones de habilidades técnicas, humanas y conceptuales) y la variable latente de toma de decisiones (compuesta por las dimensiones de niveles de aspiración, expectativas, atención, conocimiento y complejidad), en su influencia sobre la gobernanza efectiva de los gobiernos locales. El análisis concluye que la relación entre estas variables presenta un nivel moderado de predicción aceptable, lo que respalda el modelo como una herramienta válida para interpretar y evaluar los factores que afectan la gobernanza en la provincia de Paucartambo – Cusco.

En este sentido, la investigación realizó un análisis mediante la prueba estadística de “Regresión Logística Ordinal”, cuyos resultados se presentan en las *Tabla 43* y *Tabla 44.* Dichos resultados evidencian una incidencia significativa, ya que el valor obtenido (P = 0,000) es menor a 0,05. Esto implica que las variables independientes (habilidades gerenciales y toma de decisiones) tienen una influencia significativa sobre la variable dependiente (gobernanza efectiva). Asimismo, estas variables independientes explican o contribuyen en un 61,6% a la variabilidad de la variable dependiente (gobernanza efectiva). Por consiguiente, esta prueba estadística respalda la hipótesis general: El desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones impacta de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

Del mismo modo, se desarrolló un modelo de ecuaciones para las variables del estudio, empleando un análisis predictivo de estas. Los resultados muestran que el 49,2% de la variabilidad de la variable dependiente (gobernanza efectiva) es explicado por el modelo de regresión, el cual incluye las variables de habilidades gerenciales y toma de decisiones, particularmente en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco. La *Tabla 46* presenta los resultados de la prueba estadística de correlación "ANOVA", que evidencia una significancia entre las variables analizadas. Esto permite aceptar la hipótesis alternativa, ya que el valor de significancia obtenido es 0,000, menor al umbral de 0,05 (nivel de error del 5%). Por su parte, la *Tabla 47* muestra que el modelo estadístico revela una influencia positiva considerable, expresada en la ecuación: Gobernanza efectiva = 19,645 – 0,145 (Habilidades gerenciales) + 0,717 (Toma de decisiones) + u. Con base en esta información, se confirma la validez de la hipótesis general.

Asimismo, se analizó la **hipótesis específica 1** utilizando la prueba estadística de "Regresión Logística Ordinal", cuyos resultados se presentan en las *Tabla 48* y *Tabla 49.* Los hallazgos muestran una incidencia significativa, dado que el valor (P = 0,000) es inferior a 0,05. Esto confirma que la variable independiente (habilidades gerenciales) tiene un impacto relevante en la variable dependiente (gobernanza efectiva). Además, estas variables explican o influyen en un 65,7% de la variabilidad de la gobernanza efectiva. En consecuencia, esta prueba estadística respalda la hipótesis general: Las habilidades gerenciales tienen una influencia directa y significativa en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

De igual forma, se llevó a cabo un análisis de un modelo de ecuaciones para las variables del estudio, empleando un enfoque predictivo. Los resultados evidencian que el 72,7% de la variabilidad de la variable dependiente (gobernanza efectiva) es explicado por

el modelo de regresión que incluye las variables de habilidades gerenciales, particularmente en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco. La *Tabla 51* presenta los resultados de la prueba estadística de correlación "ANOVA", la cual confirma una relación significativa entre las variables analizadas, permitiendo aceptar la hipótesis alternativa, ya que el valor de significancia obtenido es 0,000, inferior al umbral de 0,05 (nivel de error del 5%). Por otro lado, la *Tabla 52* muestra que el modelo estadístico evidencia una influencia positiva significativa, representada en la ecuación: Gobernanza efectiva = -0,540 + 1,134 (Habilidades gerenciales) + u. Esto confirma la validez de la hipótesis específica 1. En este contexto, resulta fundamental que las entidades evalúen y comparen de manera continua su progreso mediante indicadores que aseguren un avance consistente hacia la gobernanza efectiva. Este proceso de evaluación constante permite identificar posibles desviaciones en las habilidades gerenciales y realizar los ajustes necesarios para optimizar el desempeño institucional.

Este estudio concuerda con Edith (2021), quien destacó el rol clave de las habilidades gerenciales en el éxito institucional, esta investigación corrobora que dichas competencias son determinantes para el progreso organizacional. En particular, se observó que las destrezas técnicas, operativas e interpersonales influyen de manera directa en empresas de TI de San Isidro. Extrapolando estos hallazgos, se sugiere que las autoridades locales de Paucartambo – Cusco prioricen la formación en gestión estratégica y la implementación de mecanismos para decisiones informadas, orientadas a maximizar el bienestar provincial. La relación estadísticamente significativa entre estas variables respalda la tesis de que una gestión capacitada y decisiones acertadas son esenciales para una gobernanza óptima. Cabe resaltar que, según los datos recopilados, la mayoría de los encuestados vinculó el dominio gerencial con una administración pública más competente. Por tanto, los resultados validan la hipótesis específica del estudio.

De forma similar, respecto a la **hipótesis específica 2**, los resultados indican que el 77,1% de la variabilidad de la variable dependiente (gobernanza efectiva) puede ser explicada por el modelo de regresión que incorpora las variables relacionadas con la toma de decisiones, en particular la variable gobernanza eficiente en los gobiernos locales. En este sentido, la *Tabla 56* presenta los resultados de la prueba estadística de correlación "ANOVA", la cual evidencia una relación significativa entre las variables analizadas. Esto permite aceptar la hipótesis alternativa, dado que el valor de significancia obtenido es 0,000, inferior al umbral de 0,05 establecido como nivel de error (5%).

Por otro lado, la *Tabla 57* muestra que el modelo estadístico revela una influencia positiva y significativa, representada por la ecuación: Gobernanza efectiva = -2,209 + 0,905 (Toma de decisiones) + u. Estos resultados confirman la validez de la hipótesis específica 2. Esto sugiere que es fundamental para una entidad llevar a cabo una evaluación continua de su progreso mediante el uso de indicadores que aseguren un avance adecuado hacia una gobernanza efectiva. Este enfoque constante de monitoreo permite identificar desviaciones, tomar decisiones basadas en evidencia y realizar los ajustes necesarios para optimizar el desempeño institucional.

Este trabajo se alinea con los hallazgos de Bellido (2017), quien señaló que las habilidades personales explican un 85% de la variabilidad en los resultados, seguidas por las habilidades directivas (69%) y las competencias gerenciales (65%). Además, el estudio identificó que las habilidades directivas determinan el 70.5% de los procesos de toma de decisiones en empleados de estaciones de servicio y tiendas Listo en La Molina. El objetivo central de esta investigación es analizar los factores que condicionan la percepción de la toma de decisiones, así como otras dimensiones vinculadas a las demandas sociales. Estos hallazgos buscan optimizar procesos institucionales para generar

beneficios colectivos acordes con las expectativas ciudadanas. En este marco, se valida la hipótesis específica propuesta.

En síntesis, este estudio constituye un precedente académico significativo, al proporcionar un marco conceptual y empírico que puede servir como punto de partida para investigaciones posteriores orientadas al perfeccionamiento de modelos de gestión institucional. Su valor radica en la posibilidad de adaptar sus enfoques metodológicos a distintos tipos de organizaciones, tanto del sector público como del privado, permitiendo su aplicación en contextos territoriales diversos, incluyendo ámbitos provinciales, regionales y supranacionales.

La relevancia de esta investigación se manifiesta particularmente en el fortalecimiento de la toma de decisiones estratégicas en instituciones locales del distrito de Paucartambo – Cusco, así como en otras entidades gubernamentales que buscan consolidar procesos de gobernabilidad democrática, eficiencia organizacional y transparencia administrativa.

En consecuencia, esta contribución no solo enriquece el acervo teórico sobre gestión pública y gobernanza, sino que también proporciona lineamientos prácticos y herramientas analíticas que pueden ser aprovechadas por profesionales, funcionarios públicos e investigadores interesados en diseñar e implementar políticas orientadas al desarrollo sostenible, la participación ciudadana efectiva y la mejora continua de la administración pública en diferentes escalas territoriales.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA

6.1 Propuesta de plan de mejora de gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la Provincial de Paucartambo – Cusco

La gobernanza efectiva en los gobiernos locales enfrenta retos significativos relacionados con la capacidad de los gestores para tomar decisiones informadas, equitativas y eficientes. Para abordar esta problemática, se propone un plan de mejora enfocado en el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades gerenciales. Dicho plan se sustenta en el establecimiento de capacidades organizacionales que permitan una mayor cohesión entre los actores locales, con especial énfasis en la participación ciudadana y la transparencia.

Este plan prioriza la implementación de un modelo de liderazgo transformacional que fomente la colaboración y el compromiso de los equipos de trabajo. Para ello, se realizará un diagnóstico inicial que permita identificar las brechas en las habilidades gerenciales y su impacto en la gobernanza efectiva. Además, se promoverá el uso de herramientas tecnológicas y metodologías participativas que optimicen los procesos de toma de decisiones.

Los principios fundamentales del plan son la inclusión, la sostenibilidad y la rendición de cuentas. Estas directrices asegurarán que las propuestas desarrolladas tengan un impacto tangible y duradero en las comunidades locales. Asimismo, se establecerá un marco de evaluación continuo para monitorear y ajustar las estrategias implementadas.

El plan incluirá una capacitación continua para los gestores públicos, centrada en competencias esenciales como el análisis de datos, la resolución de conflictos y la gestión del cambio. Estos programas de formación se desarrollarán de manera personalizada para

abordar las necesidades particulares de cada región, garantizando un enfoque adaptado al contexto.

En definitiva, el plan busca transformar las prácticas de gobernanza mediante la creación de un ecosistema que potencie la capacidad de los gestores públicos para tomar decisiones informadas, inclusivas y alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible.

6.1.1 Fundamentación

El primer fundamento del plan radica en la teoría de la gobernanza efectiva, que enfatiza la importancia de establecer mecanismos claros de coordinación entre los actores públicos y privados para maximizar los beneficios sociales. Esta teoría sostiene que las habilidades gerenciales son un componente crítico para garantizar decisiones óptimas en entornos complejos y cambiantes.

En segundo lugar, se fundamenta en el enfoque de competencias gerenciales, que identifica habilidades clave como la planificación estratégica, la comunicación efectiva y la toma de decisiones basada en evidencia. Estas competencias son esenciales para que los gestores locales puedan responder a los desafíos actuales y anticipar soluciones innovadoras.

El tercer fundamento considera la participación ciudadana como un eje transversal para fortalecer la gobernanza. Estudios recientes demuestran que los procesos de toma de decisiones inclusivos mejoran la legitimidad y efectividad de las políticas locales, además de promover la confianza en las instituciones públicas.

El cuarto principio se enfoca en el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) como medios para lograr una gestión más eficiente y transparente. La digitalización de los procedimientos administrativos y la implementación de plataformas colaborativas pueden mejorar el acceso a información clave y fomentar una participación más activa de la ciudadanía.

El quinto principio destaca la importancia de un enfoque integral para gestionar el cambio organizacional. Dado que la resistencia al cambio es un desafío frecuente en los gobiernos locales, es esencial aplicar estrategias que fomenten un entorno favorable para la innovación y la adaptación.

Por último, el plan se basa en la relevancia de la rendición de cuentas como un medio para asegurar la transparencia y efectividad de la gobernanza. El desarrollo de sistemas de monitoreo y evaluación facilitará la identificación de áreas de oportunidad y garantizará que los objetivos institucionales estén alineados con las necesidades de la comunidad.

6.1.2 Objetivos

a) Objetivo general

- Diseñar e implementar un plan integral de fortalecimiento de habilidades gerenciales para mejorar la toma de decisiones en los gobiernos locales, promoviendo una gobernanza efectiva e inclusiva.

b) Objetivos específicos

- Identificar las brechas existentes en las habilidades gerenciales de los gestores públicos locales.
- Diseñar programas de capacitación orientados al desarrollo de competencias clave en toma de decisiones.
- Implementar herramientas tecnológicas que faciliten la gestión eficiente y transparente.
- Fomentar la participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones.
- Establecer sistemas de monitoreo y evaluación para garantizar la eficacia del plan.

- Promover una cultura organizacional que facilite la adaptación al cambio y la innovación.

6.1.3 Metodología

El plan utilizará una metodología basada en el ciclo de mejora continua, que incluye las fases de diagnóstico, diseño, implementación, monitoreo y evaluación. En la fase de diagnóstico, se realizarán encuestas y entrevistas con los gestores locales para identificar brechas específicas en sus habilidades gerenciales.

Durante la fase de diseño, se desarrollarán programas de capacitación personalizados y herramientas digitales que respondan a las necesidades identificadas. Estas intervenciones serán validadas mediante talleres participativos con los actores clave.

La fase de implementación contemplará la ejecución de los programas de capacitación, así como la introducción de plataformas tecnológicas y metodologías de trabajo colaborativo. Se priorizará la formación de formadores para asegurar la sostenibilidad del plan.

Finalmente, en las fases de monitoreo y evaluación, se aplicarán indicadores de desempeño y herramientas de retroalimentación para medir el impacto del plan y realizar ajustes necesarios. Esta metodología garantizará la efectividad y replicabilidad del modelo propuesto.

6.1.4 Alcances de la propuesta

El alcance del plan incluye gobiernos locales de tamaño mediano y pequeño en regiones con alta incidencia de pobreza y desigualdad. Estas entidades serán seleccionadas en función de su capacidad administrativa y el nivel de participación ciudadana actual.

Además, se priorizará la inclusión de sectores clave como salud, educación y agricultura, donde las decisiones gerenciales tienen un impacto directo en el bienestar de la

población. Las propuestas también considerarán las particularidades culturales y sociales de cada región.

El plan busca ser escalable, permitiendo su implementación en otros contextos similares a mediano y largo plazo. Para ello, se desarrollarán guías metodológicas y estudios de caso que faciliten la adaptación de las estrategias a nuevos entornos.

6.1.5 Estrategias de mejora

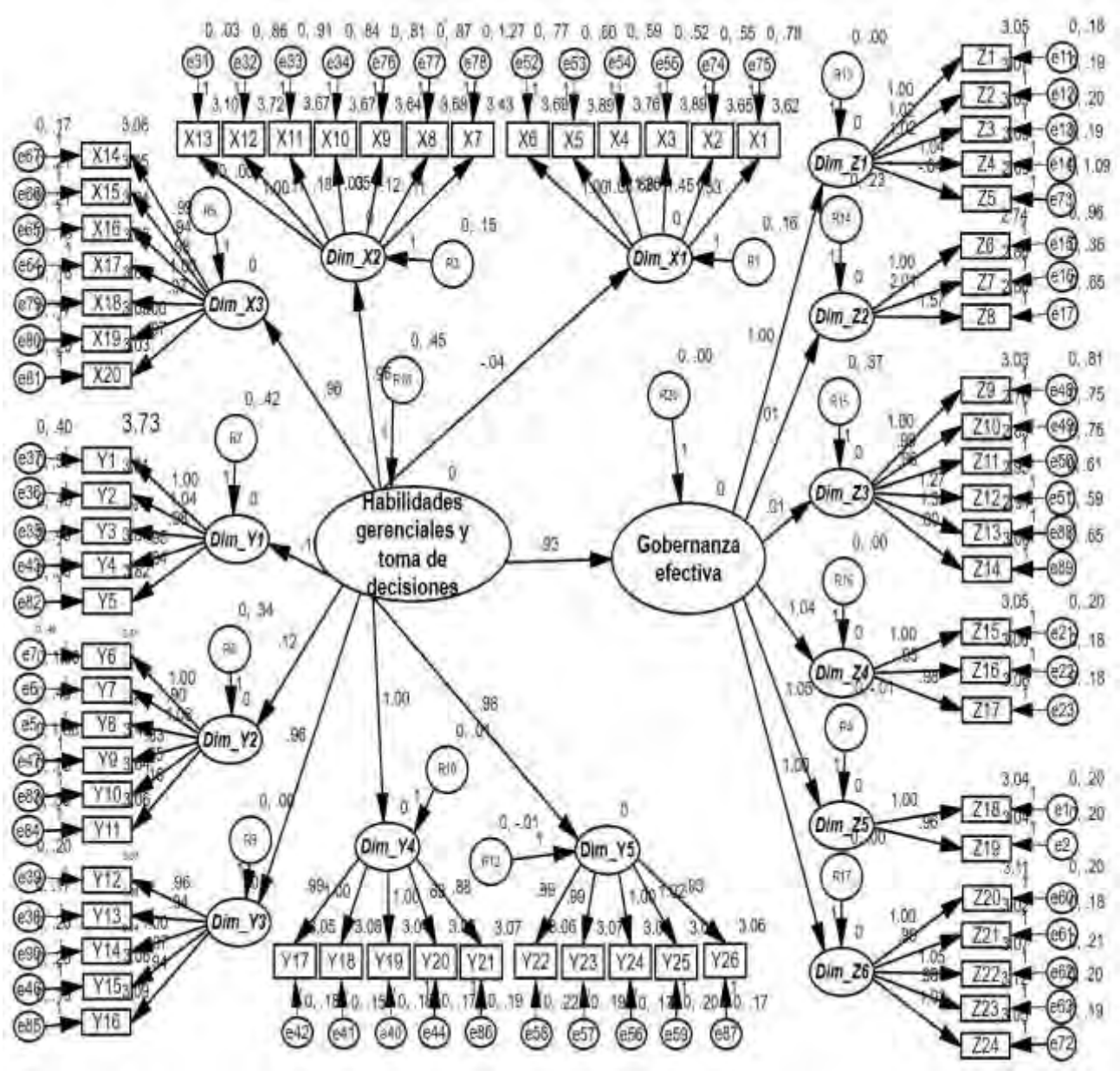
1. **Fortalecimiento de Capacidades Gerenciales**: Diseñar e implementar programas de capacitación especializados en liderazgo, gestión de recursos y toma de decisiones estratégicas para los funcionarios locales. Estos programas se basarán en estudios de caso, simulaciones y evaluaciones periódicas que permitan medir avances.
2. **Implementación de Tecnologías de Gestión**: Introducir sistemas de información en tiempo real que apoyen el proceso de toma de decisiones y optimicen la administración de recursos locales. Esto incluye el uso de software para la gestión presupuestaria y plataformas para la participación ciudadana.
3. **Promoción de la Transparencia y Rendición de Cuentas**: Crear portales de datos abiertos que permitan a la ciudadanía acceder a información actualizada sobre proyectos, presupuesto y avances en ejecución. Esto fortalecerá la confianza entre los gobiernos locales y los ciudadanos.
4. **Planificación Basada en Evidencia**: Fomentar el uso de datos estadísticos y análisis de contexto para diseñar planes estratégicos alineados con las necesidades específicas de cada comunidad.

5. **Participación Ciudadana Activa**: Establecer mecanismos de consulta pública, como cabildos abiertos y encuestas comunitarias, para asegurar que las decisiones reflejen las prioridades locales.
6. **Monitoreo y Evaluación Constante**: Diseñar un sistema de indicadores clave de desempeño que permita monitorear los avances en la implementación de estrategias y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.
7. **Desarrollo de Alianzas Interinstitucionales**: Promover colaboraciones entre gobiernos locales, organizaciones no gubernamentales y el sector privado para fortalecer la capacidad de gestión y aumentar los recursos disponibles.
8. **Reducción de la Rotación de Personal**: Diseñar incentivos para la retención de personal capacitado, asegurando continuidad en los procesos administrativos.
9. **Campañas de Sensibilización**: Desarrollar iniciativas de comunicación que destaquen la importancia de la gobernanza efectiva, tanto para los funcionarios como para los ciudadanos.
10. **Capacitación en Resolución de Conflictos**: Implementar talleres para los líderes locales sobre mediación y gestión de conflictos comunitarios, mejorando la cohesión social.

6.1.6 Modelo teórico propuesto

Figura 39

Esquema del modelo teórico de ecuaciones estructurales relacionado con las habilidades gerenciales, la toma de decisiones y su impacto en una gobernanza efectiva.



***Nota*:** Análisis realizado con el software AMOS, versión 26.00.

Los hallazgos sugieren que el desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones tienen un impacto significativo en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco. En otras palabras, estos factores desempeñan un papel clave en el fortalecimiento de la gobernanza en dichas entidades. La evidencia empírica respalda esta relación, dado que el valor de significancia estadística (P

= 0.001) indica una asociación significativa, mientras que el peso de regresión estandarizado (β = 0.935) reafirma la solidez del modelo propuesto, demostrando que el fortalecimiento de las capacidades gerenciales y una adecuada toma de decisiones son determinantes en la mejora de la gestión local (gobernanza efectiva).

La mayoría de los entrevistados enfatizó la necesidad de implementar un sistema especializado para el seguimiento de proyectos de inversión, con el fin de optimizar los indicadores clave de desempeño (KPIs) y fortalecer las auditorías internas. Destacaron que el monitoreo y control de estos proyectos son esenciales para alcanzar los objetivos institucionales en los gobiernos locales. Asimismo, resaltaron la importancia de una visión institucional bien definida, evidenciada en la participación ciudadana dentro del proceso de presupuesto participativo.

Además, los entrevistados subrayaron la relevancia tanto de la toma de decisiones programadas como no programadas, así como la necesidad de una participación activa de la ciudadanía en la identificación de sus propias demandas y prioridades. Si bien se observó una disposición general de los funcionarios para colaborar en este proceso, algunos no demostraron un compromiso total con la atención y respuesta efectiva a las necesidades ciudadanas, lo que representa un desafío para la gestión pública.

Se identificó una presencia constante de necesidades en los gobiernos locales, lo que resalta la importancia de aprovechar el conocimiento y la experiencia de los funcionarios para desarrollar soluciones efectivas y sostenibles. Asimismo, se valoró el papel clave de los objetivos organizacionales en la gestión pública, destacando la implementación de programas de formación para fortalecer las competencias del personal y la adopción de prácticas seguras en la gestión de la información, garantizando su integridad y accesibilidad.

Por otro lado, la gestión ambiental fue reconocida como un eje fundamental en la planificación de políticas gubernamentales, haciendo hincapié en la necesidad de considerar escenarios alternativos y estrategias sostenibles para mitigar los impactos ambientales. Además, se subrayó la importancia de garantizar la libertad de expresión y fomentar la participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones, lo que permite una gestión más inclusiva y alineada con las necesidades de la población.

Los funcionarios manifestaron una actitud proactiva hacia la mejora de la calidad de vida de la población, impulsando innovaciones que fortalezcan el trabajo en equipo, promoviendo la adaptación a nuevas normativas y asegurando la igualdad de oportunidades. Asimismo, se destacó la necesidad de revisar y actualizar las reformas regulatorias con el fin de optimizar la efectividad de las operaciones y fomentar el desarrollo económico local.

Por otro lado, se reconoció que la formalización de los predios contribuye a fortalecer la participación ciudadana al brindar seguridad jurídica a los propietarios y facilitar su integración en procesos de planificación y gestión local. Aunque algunos entrevistados señalaron la existencia de corrupción en ciertos ámbitos, la mayoría expresó su compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas en el ejercicio de sus funciones.

La gestión eficiente de la información en los gobiernos locales es fundamental para optimizar la toma de decisiones, permitiendo que los funcionarios accedan a datos actualizados sobre las actividades institucionales y contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Asimismo, la visión institucional debe plasmarse en los documentos oficiales y construirse con la participación activa de la ciudadanía, garantizando una comunicación transparente y accesible sobre la gestión y los proyectos locales.

Por otro lado, los valores institucionales desempeñan un papel clave en la orientación de las decisiones y en la ejecución efectiva de los proyectos, asegurando que las acciones de los funcionarios se alineen con principios de ética y eficiencia. La capacidad de adaptación y flexibilidad en los procesos administrativos resulta esencial para responder a las nuevas tendencias y a las demandas emergentes de la población. Además, el trabajo colaborativo se posiciona como un pilar fundamental para fortalecer la satisfacción ciudadana, ya que facilita la comunicación efectiva y permite la implementación de acciones correctivas de manera ágil y oportuna.

Las prioridades de los gobiernos locales deben estar alineadas con las necesidades reales de la comunidad, respaldándose en estudios y encuestas que permitan identificar demandas clave y evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos. Este enfoque basado en evidencia facilita la planificación y ejecución de políticas más efectivas.

El desempeño de los colaboradores juega un papel fundamental en el funcionamiento de los gobiernos locales, por lo que su labor debe estar alineada con la misión y los objetivos institucionales para garantizar una gestión eficiente. Aunque los funcionarios muestran una actitud positiva y compromiso con sus responsabilidades, existen factores internos que pueden dificultar el logro de los objetivos establecidos.

A pesar de estos desafíos, se garantiza el respeto por los espacios de libre expresión, la crítica constructiva y el debate público, elementos esenciales para una gestión transparente y democrática. Asimismo, resulta imprescindible fomentar la creación de espacios públicos adecuados, impulsar el desarrollo económico y fortalecer la capacidad de gestión local para mejorar el bienestar de la población.

Finalmente, los entrevistados manifestaron su compromiso con el cumplimiento de las metas institucionales, reconociendo los avances logrados en cobertura y atención. Sin embargo, enfatizaron la necesidad de continuar mejorando la calidad y equidad en la

prestación de los servicios, asegurando que todas las personas accedan en condiciones justas y óptimas.

Por otro lado, la formalización de la propiedad fue identificada como un factor clave para fortalecer la participación ciudadana y mejorar la supervisión de la gestión pública. En particular, las campañas de empadronamiento fueron valoradas como estrategias efectivas para regularizar la tenencia de la tierra, otorgar seguridad jurídica a los propietarios e incentivar una mayor implicación de la ciudadanía en los procesos de planificación y fiscalización gubernamental.

6.1.7 Plan de mejora

A continuación te presento la tabla del plan de mejora de gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, considerando las variables el desarrollo de las habilidades gerenciales, toma de decisiones y en la gobernanza efectiva durante las gestiones administrativas en los gobiernos locales. Esta tabla integra elementos de habilidades gerenciales y participación de los gerentes, funcionarios y jefes de áreas, con base a los problemas encontrados.

Tabla 79

Plan de mejora de gobernanza efectiva en los gobiernos locales

Variable	Descripción	Objetivo general	Acciones de mejora	Indicadores de mejora	Plazo
Habilidades Gerenciales	Capacidades y competencias para liderar, planificar y ejecutar decisiones estratégicas.	Fortalecer las habilidades gerenciales de los líderes locales para una gobernanza efectiva.	• Diseñar programas de capacitación en liderazgo y toma de decisiones.	• Número de funcionarios capacitados.	12 meses
Toma de decisiones	Proceso de selección de alternativas en función de metas y recursos disponibles.	Optimizar la toma de decisiones para el desarrollo sostenible local.	• Implementar sistemas de información para la gestión de datos en tiempo real.	• Reducción de tiempos en decisiones críticas.	8 meses
Planificación Estratégica	Capacidad de proyectar acciones a mediano y largo plazo alineadas a objetivos.	Promover la planificación estratégica como herramienta fundamental.	• Diseñar planes locales alineados con los ODS.	• Número de planes implementados.	6 meses
Transparencia	Acceso claro y completo a la información pública.	Incrementar la transparencia en la gestión local.	• Crear plataformas de datos abiertos para ciudadanos.	• Niveles de satisfacción de la ciudadanía respecto a la información.	10 meses
Participación Ciudadana	Involucrar activamente a los ciudadanos en procesos de decisión.	Fortalecer los mecanismos de participación ciudadana en los gobiernos locales.	• Realizar talleres participativos y consultas públicas para proyectos locales.	• Cantidad de actividades realizadas y asistencia ciudadana.	9 meses
Uso de Tecnologías	Integración de tecnologías para mejorar la eficiencia administrativa.	Modernizar los procesos administrativos mediante el uso de tecnologías.	• Digitalizar los procesos clave de los gobiernos locales.	• Porcentaje de procesos digitalizados.	15 meses

Nota: Trabajo realizado por el autor.

6.1.8 Presupuesto

Tabla 80

Presupuesto de programación

Categoría	Descripción	Presupuesto Asignado (S/.)
Capacitación y Desarrollo	Talleres y cursos en liderazgo y toma de decisiones.	500,000
Sistemas de Información	Implementación de software de gestión y datos abiertos.	1,200,000
Actividades Participativas	Organización de consultas y eventos ciudadanos.	300,000
Desarrollo de Planes Estratégicos	Diseño y alineación de planes locales con los ODS.	400,000
Digitalización de Procesos	Implementación de plataformas tecnológicas.	800,000
Monitoreo y Evaluación	Seguimiento de indicadores y resultados.	200,000
Total		**3,400,000**

Nota: Trabajo realizado por el autor.

Tabla 81

Cronograma de actividades

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Diseño de programas de capacitación	X	X										
Implementación de tecnologías de gestión		X	X									
Desarrollo de portales de transparencia			X	X								
Realización de consultas ciudadanas				X	X							
Establecimiento de indicadores de desempeño					X							
Desarrollo de alianzas interinstitucionales						X	X					
Diseño de incentivos para retención de personal							X	X				
Capacitación en resolución de conflictos								X	X			
Monitoreo y evaluación									X	X		
Campañas de sensibilización										X	X	

Nota: Trabajo realizado por el autor.

Conclusiones

Primera:

Los resultados del estudio corroboran que las habilidades gerenciales y la capacidad para la toma de decisiones influyen de manera directa y significativa en el fortalecimiento de la gobernanza efectiva en los gobiernos locales. Del mismo modo, el análisis realizado mediante el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) evidencia que el 93,5% de los constructos incluidos en la investigación presentan una influencia estadísticamente significativa. Por su parte, la prueba de regresión lineal ordinal sustenta esta relación, dado que el valor obtenido (P = 0,000) es menor al umbral de significancia establecido (0,05). Asimismo, el coeficiente de Nagelkerke muestra que las variables independientes explican el 61,6% de la variabilidad observada en la gobernanza efectiva. En tal sentido, un mayor desarrollo de habilidades gerenciales, junto con una toma de decisiones más eficiente y accesible, se traduce en un nivel superior de gobernanza en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco.

Segunda:

Respecto a la evaluación de influencia de las habilidades gerenciales en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) evidencia que dichas habilidades influencia de manera positiva y significativa, explicando el 66,60% de la variabilidad en la gobernanza efectiva. De igual forma, los resultados derivados de la regresión lineal ordinal confirman esta relación significativa, dado que el valor obtenido (P = 0,000) se sitúa por debajo del nivel de significancia convencional (0,05). El coeficiente de Nagelkerke señala que las habilidades gerenciales explican el 65,7% de dicha variabilidad, mientras que el

coeficiente de determinación (R^2), con un valor de 0,528, indica que el 52,8% de la variación observada puede atribuirse al efecto de estas habilidades. En conjunto, estos hallazgos permiten concluir que un desempeño gerencial más eficiente y efectivo favorece de manera sustancial la calidad del proceso decisorio y contribuye al cumplimiento de las expectativas ciudadanas en torno a una gobernanza local más efectiva.

Tercera:

El análisis de los resultados relativos a la influencia de la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco evidencia, a través del modelo de ecuaciones estructurales (SEM), una relación positiva y significativa que alcanza el 94,0%. Asimismo, los resultados de la regresión lineal ordinal confirman esta incidencia, al obtenerse un valor estadísticamente significativo (P = 0,000), inferior al umbral crítico de 0,05. El coeficiente de Nagelkerke indica que la variable independiente “toma de decisiones” explica el 77,1% de la variabilidad observada en la gobernanza efectiva. Por su parte, el coeficiente de determinación (R^2), con un valor de 0,670, señala que el 67,0% de la variación es atribuible al impacto de dicha variable. En este contexto, los resultados subrayan que el fortalecimiento de mecanismos orientados a la transparencia y a la participación ciudadana no solo favorece la generación de confianza, sino que también mejora el desempeño de la gestión pública en función de las expectativas de la población beneficiaria, consolidando así una gobernanza más efectiva en los gobiernos locales de la provincia.

Cuarta

En relación con la propuesta del modelo teórico que analiza la influencia de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones sobre la gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco, el presente estudio evidencia

deficiencias relevantes en estos ámbitos clave. La implementación y el desarrollo de dicho modelo deben orientarse hacia el fortalecimiento de las competencias gerenciales, la optimización de los procesos decisorios y la mejora sostenida de la gobernanza, mediante el uso de indicadores específicos y metas cuantificables. Asimismo, el plan de mejora contempla objetivos definidos para cada dimensión, describe las acciones requeridas para su cumplimiento, asigna responsabilidades, establece un cronograma de ejecución, identifica los recursos necesarios y detalla el mecanismo de evaluación del progreso alcanzado.

Quinta:

La implementación de la propuesta de mejoramiento institucional contribuirá de manera significativa al fortalecimiento de las habilidades gerenciales, la toma de decisiones y la gobernanza efectiva en la provincia de Paucartambo – Cusco. Esta propuesta promueve el desarrollo de programas orientados al fortalecimiento de competencias gerenciales, articula procesos decisionales eficaces y fomenta un entorno de trabajo colaborativo. Asimismo, permite optimizar la gestión vinculada a la gobernanza efectiva, priorizando el diseño de mecanismos y el desarrollo de competencias orientadas a la toma de decisiones estratégicas. Dichas estrategias fortalecen las capacidades gerenciales en el ámbito de los gobiernos locales y, al incorporar predictores adecuados, el modelo estimado presenta un ajuste significativamente superior al modelo nulo, lo cual respalda su validez global.

Recomendaciones

Primera:

Se exhorta a las autoridades, funcionarios y líderes de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco a impulsar procesos de transformación y reforma institucional mediante la modernización de sus prácticas de gestión. Esta orientación permitirá el desarrollo y la consolidación de competencias técnicas y específicas fundamentales para un desempeño público eficiente. Para ello, es prioritario promover una cultura organizacional centrada en la innovación y en la atención al ciudadano, así como fortalecer las capacidades inherentes del personal, orientándolas hacia la adquisición de habilidades, principios éticos y conductas coherentes con las exigencias de la administración pública. Asimismo, es crucial reconocer que los gobiernos locales asumen una responsabilidad social y técnica significativa, enfrentando retos complejos que demandan conocimientos especializados, planificación estratégica y una actitud profesional. Solo a través de una formación continua y una visión adaptable será posible responder de manera efectiva a las crecientes demandas de una sociedad en permanente cambio.

Segunda:

Se recomienda a las autoridades, funcionarios y directivos de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco promover el fortalecimiento de las habilidades gerenciales que garanticen una gestión administrativa y económica eficaz, eficiente y orientada al liderazgo, centrada en la consecución de resultados tangibles. Un desempeño destacado en este ámbito no solo contribuirá a mejorar la calidad de los servicios públicos, sino que también reforzará la confianza ciudadana en las instituciones. Dichas competencias profesionales comprenden tanto habilidades sociales,

vinculadas con la capacidad de interactuar y establecer relaciones interpersonales efectivas, como habilidades técnicas, dirigidas al cumplimiento de funciones operativas. Del mismo modo, las habilidades humanas son esenciales para facilitar relaciones constructivas en los entornos personal y laboral. Finalmente, las habilidades conceptuales, imprescindibles para comprender la estructura y dinámica organizacional, resultan prioritarias para lograr una gestión integrada y coherente.

Tercera:

Se sugiere a los gerentes, funcionarios y directivos de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco implementar mecanismos eficaces que fortalezcan los procesos de toma de decisiones en los ámbitos individual, comercial y de consumo. Tales mecanismos deben contemplar una estructura organizacional que promueva la colaboración interinstitucional y una comunicación fluida, permitiendo la recolección sistemática de información relevante para evaluar la pertinencia de las decisiones adoptadas. Asimismo, es fundamental incorporar metodologías adecuadas que aporten seguridad y consistencia al proceso decisional, asegurando su replicabilidad y confiabilidad. Esto contribuirá a una identificación más precisa de necesidades y problemas, facilitando procesos de innovación efectivos. En consecuencia, se fomentará un entorno laboral sustentado en la cooperación y el respeto mutuo entre la administración pública y la ciudadanía, lo que fortalecerá los vínculos institucionales y permitirá afrontar de manera conjunta los desafíos comunes.

Cuarta:

Se recomienda a los responsables de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco la implementación de un modelo teórico que articule habilidades gerenciales, toma de decisiones y gobernanza efectiva. Este modelo busca superar las deficiencias existentes y mejorar la percepción ciudadana. Su eficacia dependerá de una

evaluación rigurosa del desempeño organizacional. La medición del desempeño es clave, pues orienta la toma de decisiones en función de los valores y prioridades comunitarias. Además, constituye un instrumento esencial para el desarrollo institucional. El estudio propone un plan de mejora que optimice la elección entre alternativas disponibles. Esta propuesta ofrece una visión innovadora que fortalece la toma de decisiones en contextos complejos.

Quinta:

Se recomienda implementar de manera prioritaria la propuesta de mejoramiento institucional con el objetivo de fortalecer las habilidades gerenciales, optimizar los procesos de toma de decisiones y consolidar una gobernanza efectiva en los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco. Para ello, es fundamental desarrollar programas de capacitación continua, promover una cultura organizacional colaborativa y establecer mecanismos estratégicos que favorezcan decisiones basadas en evidencia. La aplicación de este modelo validado permitirá una gestión más eficiente, alineada con las expectativas ciudadanas y orientada al logro de resultados sostenibles.

Referencias bibliográficas

004-2013-PCM, D. S. (2013). Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. *Decreto Supremo 004-2013-PCM. Normas legales.*

Aguiar, F. (2004). Teoría de la decisión e incertidumbre: Modelos normativos y descriptivos. *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, *8*, 139-160. https://doi.org/10.5944/empiria.8.2004.982

Aguilar, L. F. (2010). *GOBERNANZA: El nuevo proceso de gobernar*.

Amaya, J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales: Métodos cuantitativos para la administración* (2.a ed.). Ecoe Ediciones.

Andrade, R. G., Ribeiro, M., Reis, J., & Andrade, G. (2022). Capacity for Local Government Implementation of Public Policies : Analytical Model based on the theory of Political Management Capacity for Local Government Implementation of Public Policies : Analytical. *14*.

Astuti, S. I., Arso, S. P., & Wigati, P. A. (2015). Investigación de operaciones en la administración. *Analisis Standar Pelayanan Minimal Pada Instalasi Rawat Jalan di RSUD Kota Semarang*, *3*, 103-111.

Beas, D. J. (2011). *Gobernanza para el desarrollo local*.

Bernardo, H., Canales, G., Siguayro, R. A., Cruz, G. S., Beatriz, J., & Durand, B. (2025). Labor competencies in the strengthening of local government public management in Peru : Towards achieving sdg 16. *5*, 1–21.

Cabrera, G. (2021). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021*.

Cadena, R. (2017). *Teoría organizacional y habilidades gerenciales*.

Cadena, R. F. (2017). *Teoría organizacional y habilidades gerenciales*.

Capler, J. (2022). Effective Decision-Making in Local Government Organizations : A Case Study University of Phoenix - School of Advanced Studies Document Manager Effective Decision-Making in Local Government Organizations : A Case Study. *October 2018*.

Carranza, M. Á., Alarcón, G., Quiroz, S. M., & Ramírez, S. R. (2023). Proceso formativo en materia de habilidades gerenciales en los gobiernos locales: Una revisión literaria. *Revista Climatología*, *23*(1), 738-745.

Carrasco Díaz, S. (2008). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación* (2.a ed.). San Marcos.

Avalli, L. B. y O. (2018). *Gobernanza y de internet en*.

Chac, M. C. (2002). *Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo*.

Chávez, E., & Chávez, M. (2019). La nueva gestión pública y su relación con la modernidad del Estado para mejorar la atención al ciudadano.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*.

Cohen Karen, D., & Asín Lares, E. (2009). *Tecnologías de información en los negocios*.

Cohen, N., & Gómez Rojas, G. (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué?*

Contents, T. O. F., Ballyhoura, T. H. E., Local, C., & Model, D. (2022). Best practices in local development. *1–128*.

Corporación Andina de Fomento (CAF), & Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2024). *Gobernanza para el desarrollo en América Latina y el Caribe*. 1–25. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-09/gobernanza_para_el_desarrollo_en_america_latina_y_el_caribe.pdf

Danggalan, J. O., Dulnuan, J. F. F., Capua, R. D., & C. W. M. M. (2025). Managerial Capabilities and Service Quality among Department Heads in the Local Government Unit of Paracelis , Mountain Province , Philippines. *2*(1), 55–62.

Edith, S. R. (2021). *Escuela de posgrad.*

Effective, T., Justice, T., For, I., & Growth, I. (2024). *OECD Justice Review of Peru*.

Espejo, C., & Jhovany, A. (2020). Las habilidades directivas y su grado de influencia en la gestión administrativa de la municipalidad provincial Sánchez Carrión , 2020 Para obtener

el Título Profesional de: Contreras Espejo , Adely Jhovany Bachiller en Ciencias Económicas.

Espinoza Castro, J. L. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones*.

Eugenia Bautista, M. (2009). *Manual de metodología de investigación*.

Fe, K., Villanueva, P. A., Villanueva, A. A., Lasig, D. U., Esteban, R. B., & Cuaresma, M. L. M. (2019). Assessing the Managerial Skills and Decision-Making Ability of the Local Chief Executives : The Case of the Third District of Nueva Ecija. *6*, 1–13. https://doi.org/10.4236/oalib.1105899

Felcman, I. (2016). Nuevos modelos de gestión pública: Tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del «big bang paradigmático». *Revista Estado y Políticas Públicas*, *6*, 117-131.

Ferrer, J., & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica Venezolana. *VII*(1).

Forward, T. H. E. W. A. Y. (2023). Smart City Data Governance.

Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional.: Enfoque para América Latina*. Editorial Pearson.

Gaebler, T., Bryson, J. M., Kettl, D., & Greve, C. (2010). The new public governance ?

Galindo Camacho, M. (2010). *Teoría de la administración pública*.

García, D. (2013). Lo humano en la Teoria de las Organizaciones.

García Payares, F. J., Boom Cárcamo, E. A., & Molina Romero, S. J. (2017). Redalyc. Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del cesar – Colombia.

Gascó, M. (2014). *Public Administration and Information Technology*.

Gordon, J. R. (2007). *Dinámica organizacional*.

Government, U. (2023). Local Government Chief Executives ' Development Framework The foundations Contents.

Guillen Valle, O. R., Cerna Ventura, B. F., Gondo Minami, R., Suarez Reyes, F., & Martínez López, E. A. (2019). *¿ Cómo hacer un plan de tesis y una tesis cualitativa ?*

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (5.a ed.). Pearson Prentice Hall. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=320227

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G. A., & Roldán, J. L. (2021). *Manual avanzado de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Omniascience. https://www.omniascience.com/books/index.php/scholar/catalog/book/128

Hancco-Gomez, M. S., Gutierrez-Toledo, G. P., Cruz-Atamari, R., Gallegos-Quispe, D. L., Salazar-Espinoza, J. R., & Yaulilahua-Huacho, M. (2024). Impacto de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la administración pública. *Impulso, Revista de Administración*, *4*(8), 115–130. https://doi.org/10.59659/impulso.v.4i8.52

Hansson, S. O. (2005). Decision Theory. *Royal Institute of Technology*, *2*(1), 1-94.

Hartmann, N. (1959). *Ontología*.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima Edición).

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las tres rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Vol. 1). Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la Investigación. Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta* (2.a ed.). Mc Graw - Hill. https://www.buscalibre.pe/libro-metodologia-de-la-investigacion-las-rutas-cuantitativa-cualitativa-y-mixta/9786071520319/p/55568843

Huillca Sánchez, N. (2019). Habilidades gerenciales y desarrollo de competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015. En *Universidad César Vallejo*.

Hugo, J., Pinargote, L., Elizabeth, T., López, H., & Santamaría, C. A. (2025). Decentralization and Governance in Local Governments : Challenges for Efficient Resource Management Oriented to Regional Business Development. *3576*, 5021–5028.

Isabel, D., & Ramón, R. (2017). Valoración de habilidades gerenciales personales a empleados de organizaciones públicas y privadas , por parte de directivos Assessment of personal

managerial skills to employees of public and private organizations , by managers. *2*(8), 42-55.

Ivancevich, J. (2006). *Comportamiento Organizacional* (Primera edición).

Jairo, A. (2015). *Toma de decisiones gerenciales: Metodos cuanticos para la administración* (2.a Edición).

Katz, R. (1955). Skills of an effective administrator People: Managing Your Most Important Asset. *Harvard Business Review*.

Katz, R. (1974). Skills of an Effective Administrator. *September*.

Kaufmann, D. (2010). Methodology and Analytical Issues. *September*.

Kelly, A. (2003). *Decision Making using Game Theory: An introduction for managers*.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*.

Licas Bellido, J. (2017). Habilidades directivas y la toma decisiones de los administradores en las estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina Perú, 2017. En *Universidad César Vallejo*.

Löffler, T. B. and E. (2003). *Public Management and Governance*.

Loor Zavala, M. A. (2021). Ciencias Económicas y Empresariales Artículo de investigación. *7*, 496-513.

Luciano-alipio, R. A., Peláez-camacho, H. Y., García-, H. D., Arévalo-avecillas, D. X., Caceres, N. C., Raúl, B., & Valer, G. (2023). Management Competencies and their Impact on the Organizational Performance of Local Governments Evidence from Peru. *xi*(4), 147–157.

Luzes, M., Freier, L. F., & Pierola, D. (2020). *A Study of Municipal Best Practices in Four Peruvian Cities*.

Luzes, M., Freier, L. F., & Pierola, D. (2020). *A Study of Municipal Best Practices in Four Peruvian Cities*.

Mabel, C. J. R., Manuel, D. B. J., Keller, S. D., Pilar, P. A. G. D., Antonio, P. A. P., & Aparicio-Ballena, J. A. (2024). Impact of Open Government on Municipal Management Effectiveness: A

Study in the San Martin Region, Peru. *Journal of Ecohumanism*, *3*(8), 1238–1245. https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.4809

Marina Contreras, L. (2011). Tendencias De Los Paradigmas De Investigación En Educación Trends on the Research Paradigms in Education Summary. *Investigación y Postgrado*, *26*(2), 179-202.

Maritza, A. L. G. y T. C. (2020). *Universidad peruana unión*.

Martínez Ávila, M., & Fierro Moreno, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: Un enfoque técnico práctico. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, *8*(16), 130-164. https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336

Matute Vallejo, J., Polo Redondo, Y., & Utrillas Acerete, A. (2015). Las características del boca-oído electrónico y su influencia en la intención de recompra online. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, *24*(2), 61-75.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). Consulta Amigable (Mensual). *Transparencia Económica Perú*, 4-6.

Mintzberg, H. (1973). *Mintzberg, H. (1973).*

Mintzberg, H. (1990). The Manager ' s Job: The classical view says that the manager organizes. *12-20*.

Mkhatshwa, S. (2023). Code for Ethical Leadership in Local Government.

Ngumbela, X. (2022). The relationship between policy, governance and SERVICE. *May*. https://doi.org/10.31435/rsglobal

OCDE. (2018a). Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública Paraguay HaCia.

OCDE. (2018b). *Integridad para el buen gobierno en América Latina y el Caribe*.

Orteg, E. (2011). *Fundamentos de la planificación y política pública*.

Ortegón Quiñones, E. (2008). *Guía sobre diseño y gestión de la política pública*. Univercidad de Alcala.

Parado, M. del C. (2004). *De la administración pública a la gobernanza*.

Pedraza-Rodríguez, J. A. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *June*. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518

Pereda, F., López, T., & Gonzáles, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, *10*(3), 528-561.

Pérez, F. J. P., Guzmán, T. L. G., & Cruz, F. G. S. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, *10*(3), 528-561. https://doi.org/10.3926/ic.511

Ponce, J. (2010). La ciencia de la toma de decisiones. *1-9*.

Rabouin, R. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*.

Ricky, G., Fleet, D. V. A. N., & Griffin, R. W. (2016). *Habilidades directivas fundamentales*.

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, *27*(2). https://doi.org/10.1590/s0034-75901987000200005

Robbins, S. P. (2010). Readministración. *Economía*, *0*(12).

Robbins, S. P. y T. A. J. (2009). *C.* (Decimotercera edición).

Robbins y Coulter. (2005). *Administración*.

Ruben, B. D. (2020). An Overview of the Leadership Competency Framework An Overview of the Leadership Competency Framework. *February*. https://doi.org/10.1108/978-1-78973-255-920191001

Salgado, C. (2018). *Teoría y práctica para hacer la tesis según la metodología cuantitativa*.

Sánchez Carlessi, H., & Reyes Meza, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica* (5.a ed.). Impreso en Business Support Aneth SRL. https://www.academia.edu/78002369/metodolog%c3%8da_y_dise%c3%91os_en_la_investigaci%c3%93n_cient%c3%8dfica

Sánchez, V. (2019). Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la empresa constructora Grupo Berakah Tumbes, 2018.

Santana Rodríguez, L., Pérez Lorences, P., & Abreu Ledón, R. (2019). La gestión de Tecnologías de la Información: Análisis factorial confirmatorio. *Ingeniería Industrial*, *XL*(3), 272-284.

Shah, A. (2007). *Participatory budgeting*.

Simon, H. A. (1957). Herbert A. Simon and the concept of rationality: Boundaries and procedures. *30*, 455-472.

Simon, H. A. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones :análisis de la teoría de la decisión de Herbert A. Simon*.

Soria, B. (2015). *Diccionario Municipal Municipal*.

Tinggi, S., Administrasi, I., & Makassar, Y. (2024). Examining The Role Of Leadership In Improving Transparency And Accountability In Local Government. *3*(2).

Tiara Dewi, M. A. M., & R. S. (2016). No Title No Title No Title. *Laboratorium Penelitian dan Pengembangan FARMAKA TROPIS Fakultas Farmasi Universitas Mualawarman, Samarinda, Kalimantan Timur*, *April*, 5-24.

UN-Habita. (2022). Governance Governance for Sdg for Sdg Localization.

Vela, V. (2004). *La Toma toma de decisiones*.

Victoria, M., Munévar, W., & Ph, D. (2010). ¿ Qué es la gobernanza y para qué sirve ? *219-235*.

Viour, D. B. (1998). *Decision Theory and Decision Behaviour* (Second Rev).

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8.a ed.). Pearson Educación de México.

Zurbriggen, C. (2011). *Cristina Zurbriggen*.

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Tema: Habilidades gerenciales y toma de decisiones para una gobernanza efectiva en gobiernos locales en la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variable	Metodología
Problema general ¿En qué medida el desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones influye en la gobernanza efectiva de gobiernos locales de la provincia de Paucartambo - Cusco, periodo 2024? **Problemas específicos** **P.E.1:** ¿En qué medida las habilidades gerenciales influyen en la gobernanza efectiva de gobiernos locales de la provincia de Paucartambo - Cusco, periodo 2024? **P.E.2:** ¿En qué medida la toma de decisiones influye en la gobernanza efectiva de gobiernos locales de la provincia de Paucartambo - Cusco, periodo 2024?	**Objetivo general** Explicar la influencia del desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de gobiernos locales de la provincia de Paucartambo - Cusco, periodo 2024. **Objetivos específicos** **O.E.1:** Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la gobernanza efectiva de gobiernos locales de la provincia de Paucartambo - Cusco, periodo 2024. **O.E.2:** Determinar la influencia de la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de gobiernos locales de la provincia de Paucartambo - Cusco, periodo 2024.	**Hipótesis general** El desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones influye de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de gobiernos locales de la provincia de Paucartambo - Cusco, periodo 2024. **Hipótesis específicas** **H.E.1:** Las habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de gobiernos locales de la provincia de Paucartambo - Cusco, periodo 2024. **H.E.2: La** toma de decisiones influye de manera directa y significativa en la gobernanza efectiva de gobiernos locales de la provincia de Paucartambo - Cusco, periodo 2024.	**Habilidades gerenciales** **Dimensiones:** • Habilidades técnicas. • Habilidades humanas. • Habilidades conceptuales. **Toma de decisiones** **Dimensiones:** • Niveles de aspiración. • Expectativas. • Atención. • Conocimiento. • Complejidad. **Gobernanza efectiva** **Dimensiones:** • Rendición de cuentas. • Estabilidad política y ausencia de violencia.	**Tipo de investigación:** Es básica. **De enfoque de investigación:** Mixto. **Nivel de investigación:** Explicativa. **Diseño de investigación** No experimental de corte transversal. Relación causal. **Población** La población de estudio estará constituida por 380 Gerentes, funcionarios públicos y jefes de áreas que toman decisiones en los 6 gobiernos locales de los diferentes distritos de la provincia de Paucartambo. 42 504 ciudadanos de la provincia de Paucartambo. La segunda, es la población beneficiario de la provincia de Paucartambo – Cusco es 380 personas y una muestra de 05 personas.

P.E.3: ¿Qué modelo teórico explica la influencia del desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de gobiernos locales de la provincia de Paucartambo - Cusco, periodo 2024? **P.E.4:** ¿Qué propuesta de plan de mejora se puede implementar para fortalecer las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco?	**O.E.3:** Proponer un modelo teórico que explique la influencia del desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de gobiernos locales de la provincia de Paucartambo - Cusco, periodo 2024. **O.E.4:** Proponer un plan de mejora que fortalezca las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco.	**H.E.3:** Se puede crear un modelo teórico que explica la influencia del desarrollo de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de gobiernos locales de la provincia de Paucartambo - Cusco, periodo 2024. **H.E.4:** La implementación de un plan de mejora permitirá fortalecer las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gobernanza efectiva de los gobiernos locales de la provincia de Paucartambo – Cusco.	• Eficacia gubernamental. • Calidad regulatorio. • Estado de derecho. • Control de la corrupción.	**Muestra** La muestra se considerará a los funcionarios que toman decisiones dentro de los gobiernos locales, se utilizara el muestreo no probabilístico, concretamente el muestreo intencional, para seleccionar a los participantes 380 ciudadanos electores de los 6 distritos de la provincia de Paucartambo. **Técnicas** Encuestas. Entrevistas. **Instrumentos** Cuestionario. Guía de entrevista.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Matriz de instrumento para la recolección de datos

Tema: **Habilidades gerenciales y toma de decisiones para una gobernanza efectiva en gobiernos locales en la provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024**.

A. Matriz de recojo de datos de la variable habilidades gerenciales

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	#Ítems	%	Escala Valorativa
Habilidades gerenciales	1.1. Habilidades técnicas	1.1.1. Conocimiento normativo	1. ¿Actualiza permanentemente sus conocimientos normativos y legales?.	6	20,0 %	Escala de medición : Ordinal Puntuación de 1 a 5. 1=Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5=Siempre
		1.1.2. Comprensión financiera	2. ¿Hace todo lo posible para garantizar que los recursos financieros se utilicen de manera eficiente en su área?			
		1.1.3. Análisis de datos	3. ¿Utiliza los procesos eficaces para el análisis de datos?			
		1.1.4. Gestión de riesgos técnicos	4. ¿Implementa medidas para mitigar los riesgos técnicos y asegurar la continuidad de las operaciones?			
		1.1.5. Planificación estratégica	5. ¿Participa activamente en la formulación de planes estratégicos?			
		1.1.6. Gestión de proyectos	6. ¿Realiza seguimiento y control en la gestión de proyectos?			
	1.2. Habilidades humanas	1.2.1. Inteligencia emocional	**7.** ¿Demuestra un genuino compromiso con sus demandas y problemas de los colaboradores y los ciudadanos?**.**	7	40.0 %	

		1.2.2. Resolución de conflictos	8. ¿Fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre los trabajadores?			
		1.2.3. Capacidad de delegación	9. ¿Delega tareas y responsabilidades a los integrantes de su equipo?			
		1.2.4. Comunicación efectiva	10. ¿Adaptas tu estilo de comunicación según la audiencia para asegurar una comunicación más efectiva?			
		1.2.5. Empatía	11. ¿Aplica la empatía para resolver conflictos de manera constructiva?			
		1.2.6. Liderazgo colaborativo	12. ¿Promueve la colaboración y la cooperación entre diferentes equipos y áreas?			
		1.2.7. Negociación efectiva	13. ¿Busca soluciones que sean mutuamente beneficiosas y satisfactorias para todas las partes involucradas?			
	1.3. Habilidad conceptual	1.3.1. Planificación estratégica	14. ¿Considera usted que los objetivos y actividades están alineados con la visión y misión?	7	40.0 %	
		1.3.2. Análisis de datos	15. ¿Considera las evidencias al momento de analizar los datos?			

		1.3.3. Análisis de tendencias	16. ¿Realiza análisis de tendencias para anticipar cambios y desafíos futuros en tu área?			
		1.3.4. Habilidades de síntesis	17. ¿Considera usted el análisis de tendencias al momento de tomar decisiones?			
		1.3.5. Planificación a largo plazo	18. ¿Consideras que tus habilidades de síntesis te permiten tomar decisiones más informadas y estratégicas?			
		1.3.6. Adaptabilidad conceptual	19. ¿Tienes en cuenta objetivos a largo plazo al planificar y tomar decisiones? 20. ¿Consideras que tu capacidad para adaptarte conceptualmente te ha ayudado a superar desafíos y aprovechar oportunidades?			
	TOTAL			20	100%	

B. Matriz de recojo de datos de la variable toma de decisiones

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	#Ítems	%	Escala Valorativa
Toma de decisiones	2.1. Niveles de aspiración	2.1.1. Participación ciudadana.	1. ¿Fomenta la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones?	5	20,0 %	Escala de medición: **Ordinal** 1=Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi
		2.1.2. Metas y objetivos claros.	2. ¿Asegura que las metas establecidas sean relevantes para las necesidades y aspiraciones de la comunidad?			
		2.1.3. Evaluación de resultados..	3. ¿Utiliza indicadores para evaluar el éxito			

			de los programas y políticas implementadas?			siempre 5=Siempre
		2.1.4. Transparencia.	4. ¿Asegura que los funcionarios públicos rindan cuentas por sus acciones y decisiones?			
		2.1.5. Rendición de cuentas.	5. ¿Utiliza mecanismo de denuncia para que los ciudadanos informen sobre prácticas corruptas o abuso de poder?			
	2.2. Expectativas	2.2.1. Satisfacción ciudadana,	6. ¿Califica su nivel de satisfacción general con los servicios proporcionados a la población en general?	6	20,0 %	
		2.2.2. Comunicación efectiva.	7. ¿Califica su nivel de satisfacción general con los servicios proporcionados a la población en general?			
		2.2.3. Seguimiento de tendencias sociales	8. ¿Conoce las demandas y necesidades de la población? 9. ¿Implementa políticas y programas según los desafíos y tendencias sociales?			
		2.2.4. Análisis de opinión.	10. ¿Realiza encuestas de opinión para identificar las preocupaciones y comentarios			

			públicos?			
		2.2.5. Participación en acción.	11. ¿Promueve la participación activa y significativa de los ciudadanos en la planificación de políticas locales?			
	2.3. Atención	2.3.1. Agenda de políticas públicas.	12. ¿Alinea las prioridades actuales con las necesidades y aspiraciones de la comunidad?	5	20,0 %	
		2.3.2. Priorización de problemas.	13. ¿Involucra a los expertos locales en el proceso de toma de decisiones para determinar las prioridades?			
		2.3.3. Seguimiento de indicadores clave.	14. ¿Utiliza indicadores claves para medir el progreso hacia nuestros objetivos y metas?			
		2.3.4. Capacidad de respuesta a crisis.	15. ¿Cuenta con planes de respuesta a crisis en vigor para hacer frente a ellas?			
		2.3.5. Participación en redes de colaboración.	16. ¿Fomenta la colaboración y el intercambio de información dentro de la organización?			
	2.4. Conocimiento	2.4.1. Investigación local.	17. ¿Realiza investigaciones para comprender mejor las necesidades y desafíos de la comunidad?	6	20,0 %	

		2.4.2. Formación continua del personal	18. ¿Ofrece programas de formación y desarrollo profesional al personal para mejorar sus habilidades y conocimientos?			
		2.4.3. Acceso a datos y estudios.	19. ¿Cuenta con un sistema efectivo para almacenar y gestionar la información recopilada de manera segura y accesible?			
		2.4.4. Consultores y expertos.	20. ¿Recurre a consultores o expertos externos para asesoramiento en cuestiones específicas?			
		2.4.5. Aprendizaje de experiencias pasadas	21. ¿Fomenta una cultura de aprendizaje continuo y mejora basada en la retroalimentación de las acciones anteriores?			
	2.5. Complejidad	2.5.1. Análisis de impacto..	22. ¿Tiene en cuenta las repercusiones ambientales a la hora de tomar decisiones?	5	20,0 %	
		2.5.2. Modelos de simulación.	23. ¿Utilizando simuladores para explorar escenarios alternativos y ajustar las estrategias?			
		2.5.3. Gestión de riesgos.	24. ¿Identifica los riesgos potenciales y			

			asigna responsabilidades para su gestión?			
		2.5.4. Evaluación de costos y beneficios.	25. ¿Considera los costos directos e indirectos asociados a la hora de tomar decisiones? 26. ¿Consulta a expertos en políticas públicas para obtener una perspectiva externa e imparcial?			
			TOTAL	26	100 %	

C. Matriz de recojo de datos de la variable gobernanza efectiva

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	#Ítems	%	Escala Valorativa
Gobernanza efectiva	3.1. Rendición de cuentas	3.1.1. Transparencia gubernamental.	1. ¿Cree que se fomenta la participación activa de la población en la planificación y desarrollo de proyectos locales?	5	25,0 %	Escala de medición: Ordinal 1=Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5=Siempre
		3.1.2. Participación en la toma de decisiones y Libertad de expresión.	2. ¿Existen restricciones en la libertad de expresión por parte de los funcionarios del gobierno local?			
		3.1.3. Mecanismo de denuncias y quejas.	3. ¿Siente que las denuncias y quejas presentadas reciben una respuesta oportuna y adecuada?			
		3.1.4. . Nivel de confianza en las instituciones	4. ¿Confía en la transparencia de las instituciones gubernamentales locales?			

		3.1.5. . Acceso a la información publica	5. ¿Accede a la información pública, para tomar decisiones informadas?			
	3.2. Estabilidad política y ausencia de violencia	3.2.1. Estabilidad del gobierno.	6. ¿Los funcionarios del gobierno local tomar decisiones que beneficien a la comunidad?	3	10,0 %	
		3.2.2. Seguridad ciudadana.	7. ¿Confía en las medidas implementadas por la oficina de seguridad ciudadana son efectivas para prevenir el crimen?			
		3.2.3. Estabilidad social	8. ¿Cree que la calidad de vida de la población está en aumento?			
	3.3. Eficacia gubernamental	3.3.1. Capacidad de implementación.	9. ¿Considera que los trámites y procesos administrativos en el gobierno local son eficientes?	5	25,0 %	
		3.3.2. Eficiencia administrativa.	10. ¿Está satisfecho con la calidad de los servicios públicos que brinda el gobierno local?			
		3.3.3. Calidad de los servicios públicos.	11. ¿Percibe que el gasto público en el gobierno local se desarrolla de manera eficiente?			
		3.3.4. Eficiencia en el gasto publico	12. ¿Ha utilizado aplicaciones móviles o servicios en línea proporcionados por el gobierno local para realizar trámites o acceder a información?			
		3.3.5. Capacidad de planificación estratégica	13. ¿Tuvo la oportunidad de participar en la formulación de planes			

			estratégicos locales?			
	3.4. Calidad regulatorio	3.4.1. Transparencia en la regulación.	14. ¿Recibe notificaciones oportunas sobre cambios en las regulaciones locales que puedan afectarle?	3	10,0 %	
		3.4.2. Acceso a mercados y competencia.	15. ¿Los gobiernos locales fomentan la igualdad de oportunidades para todas las empresas, independientemente de su tamaño o antigüedad?			
		3.4.3. Reformas regulatorias.	16. ¿Considera que las reformas regulatorias tienen impacto positivo en la eficiencia de las operaciones comerciales en su localidad?			
	3.5. Estado de derecho	3.5.1. Respeto a los contratos y propiedad	17. ¿las autoridades locales se preocupan por la formalización de la propiedad?	2	5,0%	
		3.5.2. Lucha contra la impunidad	18. ¿Las autoridades locales toman medidas adecuadas para prevenir y abordar la corrupción y la impunidad?			
	3.6. Control de la corrupción	3.6.1. Percepción de corrupción.	19. ¿Tiene conocimiento de actos de corruptos dentro del gobierno local?	5	25,0 %	
		3.6.2. Transparencia en la gestión financiera.	20. ¿Participa en las actividades de rendición de cuentas o auditorías			

			relacionadas con las finanzas locales?			
		3.6.3. Sanciones por actos de corrupción.	21. ¿Sabe sobre casos recientes en los que se haya sancionado a funcionarios públicos por actos de corrupción?			
		3.6.4. Participación ciudadana.	22. ¿En el presente año participó en reuniones y discusiones sobre asuntos locales?			
		3.6.5. Indicadores de salud ambiental	23. ¿Está satisfecho/a con las políticas y medidas tomadas por el gobierno local para abordar problemas ambientales, como la contaminación, deforestación, etc.?			
				23	100 %	

Anexo 3. Instrumento de recolección de datos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINSITRACIÓN

CUESTIONARIO DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

Encuesta N°:_____

Datos generales del trabajador:

1. **Sexo:** Masculino ☐ Femenino ☐
2. **Edad:** _____ años
3. **Nivel de instrucción:** Primaria ☐ Secundaria ☐ Superior ☐

Instrucciones:

Estimado (a) ciudadano (a).

Seguidamente, se le presenta una serie de preguntas e interrogantes; en la cual no existen las respuestas buenas o malas. Marque la respuesta que usted considere adecuada, para lo cual puede emplear una "X" o encerrar la opción en un círculo.

A. Cuestionario de la variable habilidades gerenciales

N°	Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
	Habilidades técnicas					
1	¿Actualiza permanentemente sus conocimientos normativos y legales?					
2	¿Hace todo lo posible para garantizar que los recursos financieros se utilicen de manera eficiente en su área?					
3	¿Utiliza los procesos eficaces para el análisis de datos?					
4	¿Implementa medidas para mitigar los riesgos técnicos y asegurar la continuidad de las operaciones?					
5	¿Participa activamente en la formulación de planes estratégicos?					
6	¿Realiza seguimiento y control en la gestión de proyectos?					
	Habilidades humanas					
7	¿Demuestra un genuino compromiso con sus demandas y problemas de los colaboradores y los ciudadanos?					
8	¿Fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre los trabajadores?					
9	¿Delega tareas y responsabilidades a los integrantes de su equipo?					
10	¿Adaptas tu estilo de comunicación según la audiencia para asegurar una comunicación más efectiva?					
11	¿Aplica la empatía para resolver conflictos de manera constructiva					
12	¿Promueve la colaboración y la cooperación entre diferentes equipos y áreas?					

13	¿Busca soluciones que sean mutuamente beneficiosas y satisfactorias para todas las partes involucradas?					
	Habilidades conceptuales					
14	¿Considera usted que los objetivos y actividades están alineados con la visión y misión?					
15	¿Considera las evidencias al momento de analizar los datos?					
16	¿Realiza análisis de tendencias para anticipar cambios y desafíos futuros en tu área?					
17	¿Considera usted el análisis de tendencias al momento de tomar decisiones					
18	¿Consideras que tus habilidades de síntesis te permiten tomar decisiones más informadas y estratégicas?					
19	¿Tienes en cuenta objetivos a largo plazo al planificar y tomar decisiones?					
20	¿Consideras que tu capacidad para adaptarte conceptualmente te ha ayudado a superar desafíos y aprovechar oportunidades?					

B. Cuestionario de la variable de toma de decisiones

N°	Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
	Niveles de aspiración					
1	¿Fomenta la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones?					
2	¿Asegura que las metas establecidas sean relevantes para las necesidades y aspiraciones de la comunidad?					
3	¿Utiliza indicadores para evaluar el éxito de los programas y políticas implementadas?					
4	¿Asegura que los funcionarios públicos rindan cuentas por sus acciones y decisiones?					
5	¿Utiliza mecanismo de denuncia para que los ciudadanos informen sobre prácticas corruptas o abuso de poder?					
	Expectativas					
6	¿Califica su nivel de satisfacción general con los servicios proporcionados a la población en general?					
7	¿Utiliza canales de comunicación efectiva para llegar a la comunidad local?					
8	¿Conoce las demandas y necesidades de la población?					
9	¿Implementa políticas y programas según los desafíos y tendencias sociales?					
10	¿Realiza encuestas de opinión para identificar las preocupaciones y comentarios públicos?					
11	¿Promueve la participación activa y significativa de los ciudadanos en la planificación de políticas locales?					
	Atención					
12	¿Alinea las prioridades actuales con las necesidades y aspiraciones de la comunidad?					
13	¿Involucra a los expertos locales en el proceso de toma de decisiones para determinar las prioridades?					
14	¿Utiliza indicadores claves para medir el progreso hacia nuestros objetivos y metas?					
15	¿Cuenta con planes de respuesta a crisis en vigor para hacer frente a ellas?					
16	¿Fomenta la colaboración y el intercambio de información dentro de la organización?					
	Conocimiento					

17	¿Realiza investigaciones para comprender mejor las necesidades y desafíos de la comunidad?					
18	¿Ofrece programas de formación y desarrollo profesional al personal para mejorar sus habilidades y conocimientos?					
19	¿Cuenta con un sistema efectivo para almacenar y gestionar la información recopilada de manera segura y accesible?					
20	¿Recurre a consultores o expertos externos para asesoramiento en cuestiones específicas?					
21	¿Fomenta una cultura de aprendizaje continuo y mejora basada en la retroalimentación de las acciones anteriores?					
	Complejidad					
22	¿Tiene en cuenta las repercusiones ambientales a la hora de tomar decisiones?					
23	¿Utilizando simuladores para explorar escenarios alternativos y ajustar las estrategias?					
24	¿Identifica los riesgos potenciales y asigna responsabilidades para su gestión?					
25	¿Considera los costos directos e indirectos asociados a la hora de tomar decisiones?					
26	¿Consulta a expertos en políticas públicas para obtener una perspectiva externa e imparcial?					

C. Cuestionario de la variable de gobernanza efectiva

N°	Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
	Rendición de cuentas					
1	¿Cree que se fomenta la participación activa de la población en la planificación y desarrollo de proyectos locales?					
2	¿Existen restricciones en la libertad de expresión por parte de los funcionarios del gobierno local?					
3	¿Siente que las denuncias y quejas presentadas reciben una respuesta oportuna y adecuada?					
4	¿Confía en la transparencia de las instituciones gubernamentales locales?					
5	¿Accede a la información pública, para tomar decisiones informadas?					
	Estabilidad política y ausencia de violencia					
6	¿Los funcionarios del gobierno local tomar decisiones que beneficien a la comunidad?					
7	¿Confía en las medidas implementadas por la oficina de seguridad ciudadana son efectivas para prevenir el crimen?					
8	¿Cree que la calidad de vida de la población está en aumento?					
	Eficacia gubernamental					
9	¿Considera que los trámites y procesos administrativos en el gobierno local son eficientes?					
10	¿Está satisfecho con la calidad de los servicios públicos que brinda el gobierno local?					
11	¿Percibe que el gasto público en el gobierno local se desarrolla de manera eficiente?					

12	¿Ha utilizado aplicaciones móviles o servicios en línea proporcionados por el gobierno local para realizar trámites o acceder a información?					
13	¿Tuvo la oportunidad de participar en la formulación de planes estratégicos locales?					
14	¿El gobierno local ha implementado servicios en línea para mejorar la accesibilidad y la eficiencia de la administración pública?					
	Calidad regulatoria					
15	¿Recibe notificaciones oportunas sobre cambios en las regulaciones locales que puedan afectarle?					
16	¿Los gobiernos locales fomentan la igualdad de oportunidades para todas las empresas, independientemente de su tamaño o antigüedad?					
17	¿Considera que las reformas regulatorias tienen impacto positivo en la eficiencia de las operaciones comerciales en su localidad?					
	Estado de derecho					
18	¿las autoridades locales se preocupan por la formalización de la propiedad?					
19	¿Las autoridades locales toman medidas adecuadas para prevenir y abordar la corrupción y la impunidad?					
	Control de la corrupción					
20	¿Tiene conocimiento de actos de corruptos dentro del gobierno local?					
21	¿Participa en las actividades de rendición de cuentas o auditorías relacionadas con las finanzas locales?					
22	¿Sabe sobre casos recientes en los que se haya sancionado a funcionarios públicos por actos de corrupción?					
23	¿En el presente año participó en reuniones y discusiones sobre asuntos locales?					
24	¿Está satisfecho/a con las políticas y medidas tomadas por el gobierno local para abordar problemas ambientales, como la contaminación, deforestación, etc.?					

¡¡¡Gracias por su colaboración…!!!

Anexo 4. Guía de entrevista a los alcaldes de los gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo - Cusco

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA A LOS ALCALDES DE LOS GOBIERNOS LOCALES DE LA PROVINCIA DE PAUCARTAMBO - CUSCO

Datos personales de los entrevistados

Estimado usuario (a) previo a responder el cuestionario es importante que completes los siguientes datos:

A. Género : Masculino ☐ Femenino ☐

B. Edad : …… años.

Estimado colaborador en la siguiente entrevista.

I. Habilidades gerenciales

1. ¿Cómo garantiza la implementación de procesos eficaces para el análisis de datos, la mitigación de riesgos técnicos y la continuidad operativa en los proyectos de inversión, y cuál es el rol de gerentes y funcionarios en la formulación de planes estratégicos, así como en el seguimiento y control de la gestión de estos proyectos en su jurisdicción?. **Fundamente su respuesta.**

……..
……..
……..
……..
……..
……..
……..

2. ¿De qué manera demuestra su compromiso con las demandas y problemas de los colaboradores y ciudadanos, y cómo fomenta la colaboración, el trabajo en equipo y la delegación efectiva de tareas dentro de su equipo?. **Fundamente su respuesta**.

……..
……..
……..
……..
……..
……..
……..

3. ¿De qué manera tus habilidades de síntesis, tu capacidad para tomar decisiones estratégicas con visión a largo plazo y tu adaptabilidad han influido en la superación de desafíos y el aprovechamiento de oportunidades en tu gestión?. **Fundamente su respuesta**.

……..
……..
……..
……..
……..
……..
……..

II. Toma de decisiones

4. ¿Cómo fomenta la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones, asegura que las metas respondan a sus necesidades y aspiraciones, y utiliza indicadores para evaluar el éxito de los programas y políticas implementadas?. **Fundamente su respuesta**.

……..
……..
……..
……..
……..
……..
……..

5. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con los servicios brindados a la población, y de qué manera utiliza canales de comunicación efectivos para conocer y atender las demandas y necesidades de la comunidad?. **Fundamente su respuesta**.

……..
……..
……..
……..
……..
……..
……..

6. ¿Cómo asegura que las prioridades actuales estén alineadas con las necesidades y aspiraciones de la comunidad, involucra a expertos locales en la toma de decisiones, utiliza indicadores clave para medir el progreso hacia los objetivos, y cuenta con planes de respuesta ante posibles crisis o desafíos?. **Fundamente su respuesta**.

……..
……..
……..
……..
……..
……..
……..

7. ¿Cómo realiza investigaciones para comprender las necesidades y desafíos de la comunidad, fomenta el desarrollo profesional del personal mediante programas de formación, y asegura un sistema efectivo para gestionar y almacenar la información de manera segura y accesible? **Fundamente su respuesta**.

……..
……..

……..
……..
……..
……..
……..

8. ¿Cómo considera las repercusiones ambientales en la toma de decisiones, utiliza simuladores para explorar escenarios alternativos y ajustar estrategias, e identifica y gestiona los riesgos potenciales asignando responsabilidades específicas? **Fundamente su respuesta**.

……..
……..
……..
……..
……..
……..
……..

III. Gobernanza efectiva

9. ¿Cómo percibe la participación activa de la población en la planificación de proyectos locales, existen restricciones en la libertad de expresión por parte del gobierno local, y cree que las denuncias y quejas reciben una respuesta oportuna y adecuada? **Fundamente su respuesta**.

……..
……..
……..
……..
……..
……..
……..

10. ¿Cree que las decisiones tomadas por los funcionarios del gobierno local realmente benefician a la comunidad, confía en la efectividad de las medidas implementadas por la oficina de seguridad ciudadana para prevenir el crimen, y considera que la calidad de vida de la población está mejorando? **Fundamente su respuesta**.

……..
……..
……..
……..
……..
……..
……..

11. ¿Cómo evalúa la eficiencia de los trámites y procesos administrativos en el gobierno local, su satisfacción con la calidad de los servicios públicos, la eficiencia del uso del gasto público, y el uso de aplicaciones móviles o servicios en línea para trámites y acceso a información? **Fundamente su respuesta**.

……..
……..
……..
……..
……..
……..
……..
……..

12. ¿Recibe notificaciones oportunas sobre cambios en las regulaciones locales, considera que el gobierno local fomenta la igualdad de oportunidades para todas las empresas, y percibe que las reformas regulatorias impactan positivamente en la eficiencia de las operaciones comerciales en su localidad? **Fundamente su respuesta**.

……..
……..
……..
……..
……..
……..
……..
……..

13. ¿Considera que las autoridades locales promueven la formalización de la propiedad y adoptan medidas efectivas para prevenir y combatir la corrupción y la impunidad en su comunidad? **Fundamente su respuesta**.

……..
……..
……..
……..
……..
……..
……..
……..

14. ¿Tiene conocimiento de actos de corrupción dentro del gobierno local, ha participado en actividades de rendición de cuentas o auditorías financieras, está al tanto de sanciones recientes a funcionarios por corrupción, y ha participado este año en reuniones sobre asuntos locales? **Fundamente su respuesta**.

……..
……..
……..
……..
……..
……..
……..
……..

Muchas gracias.

Anexo 5. Validación de juicio de expertos.

VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. Datos generales:

Título del trabajo de investigación:

Habilidades gerenciales y toma de decisiones para una gobernanza efectiva en gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024

Nombre del instrumento: **Cuestionario para determinar la percepción de habilidades gerenciales y toma de decisiones para una gobernanza efectiva.**

Investigador: **Rómulo Flores García**

II. Datos del experto:

Nombres y Apellidos: Edual Delmar Santos Gutiérrez

Lugar y fecha: Tarapoto, 25 de marzo 2025

III. Observaciones en cuanto a:

1. **Forma: (Ortografía, coherencia lingüística, redacción)**
   La redacción del instrumento es clara y sin ambigüedades, ni errores de interpretación.
2. **Contenido: (Coherencia en torno al instrumento. Si el indicador corresponde a los Ítems y dimensiones)**
   El contenido garantiza que cada ítem y dimensión se alinee coherentemente con los indicadores definidos, asegurando que el instrumento mida con precisión las variables de interés de acuerdo con los objetivos de la investigación.
3. **Estructura: (Profundidad de los ítems)**
   La profundidad de sus ítems detalla las variables de interés, permitiendo una medición rigurosa y una comprensión exhaustiva del fenómeno estudiado.

IV. Aporte y/o sugerencias:

Sugerencia, disminuir las dimensiones en cada variable a lo estrictamente necesario, de ser posible

Luego de revisado el instrumento:

Procede su aplicación

Debe corregirse ☐

Dr: Edual Santos Gutiérrez
ORCID: 0000-0003-4992-1073
Colegiatura 11411
DNI: 10636218
Correo: edualitos@upeu.edu.pe
Teléfono: 9641140246

FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. Datos generales:

Título del trabajo de investigación:

Habilidades gerenciales y toma de decisiones para una gobernanza efectiva en gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024

Nombre del instrumento: **Cuestionario para determinar la percepción de habilidades gerenciales y toma de decisiones para una gobernanza efectiva**.

Investigador: **Rómulo Flores García**

Criterio	Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1.Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					X
	2.Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3.Objetividad	Está expresado en conductas observables.				X	
Contenido	4.Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
	5.Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				X	
	6.Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				X	
Estructura	7.Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				X	
	8.Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9.Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10.Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

II. Luego de revisado el instrumento:

Procede su aplicación [Si]

Debe corregirse: ……[ ]……

Dr: Edual Santos Gutiérrez
ORCID: 0000-0003-4992-1073
Colegiatura 11411
DNI: 10636218
Correo: edualitos@upeu.edu.pe
Teléfono: 9641140246

VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

V. Datos generales:

Título del trabajo de investigación:

Habilidades gerenciales y toma de decisiones para una gobernanza efectiva en gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024

Nombre del instrumento: **Cuestionario para determinar la percepción de habilidades gerenciales y toma de decisiones para una gobernanza efectiva.**

Investigador: **Rómulo Flores García**

VI. Datos del experto:

Nombres y Apellidos: Dra. Lilette del Carmen Villavicencio Palacios

Lugar y fecha: Trujillo, 31 de marzo 2025

VII. Observaciones en cuanto a:

4. **Forma: (Ortografía, coherencia lingüística, redacción)**

   La redacción del instrumento es clara y sin ambigüedades, ni errores de interpretación.

5. **Contenido: (Coherencia en torno al instrumento. Si el indicador corresponde a los Ítems y dimensiones)**

   El contenido garantiza que cada ítem y dimensión se alinee coherentemente con los indicadores definidos, asegurando que el instrumento mida con precisión las variables de interés de acuerdo con los objetivos de la investigación.

6. **Estructura: (Profundidad de los ítems)**

   La profundidad de sus ítems detalla las variables de interés, permitiendo una medición rigurosa y una comprensión exhaustiva del fenómeno estudiado.

VIII. Aporte y/o sugerencias:

Sugerencia, disminuir las dimensiones en cada variable a lo estrictamente necesario, de ser posible

Luego de revisado el instrumento:

Procede su aplicación

Debe corregirse ☐

COLEGIATURA: 265248
DNI: 18842732
ORCID: 0000-0002-2221-7951
CORREO: lilyvp12@hotmail.com

FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

III. Datos generales:

Título del trabajo de investigación:

Habilidades gerenciales y toma de decisiones para una gobernanza efectiva en gobiernos locales de la Provincia de Paucartambo – Cusco, periodo 2024

Nombre del instrumento: **Cuestionario para determinar la percepción de habilidades gerenciales y toma de decisiones para una gobernanza efectiva**.

Investigador: **Rómulo Flores García**

Criterio	Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	11. Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					X
	12. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	13. Objetividad	Está expresado en conductas observables.				X	
Contenido	14. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	15. Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				X	
	16. Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				X	
Estructura	17. Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				X	
	18. Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				X	
	19. Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	20. Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

IV. Luego de revisado el instrumento:

Procede su aplicación SI

Debe corregirse: ……

COLEGIATURA: 265248
DNI: 18842732
ORCID: 0000-0002-2221-7951
CORREO: lilyvp12@hotmail.com

Anexo 6. Base de datos de las variables de estudio.

| Id | | Habilidades gerenciales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Toma de decisiones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Gobernanza | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | |

| | | |

Anexo 7. Aplicación de las entrevistas.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA A LOS ALCALDES DE LOS GOBIERNOS LOCALES DE LA PROVINCIA DE PAUCARTAMBO - CUSCO

Datos personales de los entrevistados

Estimado usuario (a) previo a responder el cuestionario es importante que completes los siguientes datos:

A. Género : Masculino ☒ Femenino ☐
B. Edad : ..... años

Estimado colaborador en la siguiente entrevista.

I. Habilidades gerenciales

1. ¿Cómo garantiza la implementación de procesos eficaces para el análisis de datos, la mitigación de riesgos técnicos y la continuidad operativa en los proyectos de inversión, y cuál es el rol de gerentes y funcionarios en la formulación de planes estratégicos, así como en el seguimiento y control de la gestión de estos proyectos en su jurisdicción?. ***Fundamente su respuesta.***

Para Garantizar la implementación de procesos eficaces en los proyectos de inversión de mi municipalidad, contar con un sistema de gestión de proyectos sólido que incluya análisis de datos, en datos limpios con herramientas y procesos para recopilar, limpiar y gobernar la información relevante de los proyectos, incluyendo datos sobre riesgo, costo, plazo y calidad. Mitigación de Riesgos: Debo identificar y evaluar los riesgos potenciales en cada proyecto, y yo debo implementar medidas para mitigarlos, como incluya elaboración de planes de contingencia y la asignación de responsabilidades a los gerentes y funcionarios. Continuidad Operativa: Se debe establecer mecanismos para asegurar la continuidad de las operaciones en caso de emergencias o interrupciones. Esto puede incluir la creación de planes de respaldo, la capacitación del personal y la implementación de sistemas de comunicación efectiva.

2. ¿De qué manera demuestra su compromiso con las demandas y problemas de los colaboradores y ciudadanos, y cómo fomenta la colaboración, el trabajo en equipo y la delegación efectiva de tareas dentro de su equipo?. ***Fundamente su respuesta.***

El compromiso de las demandas y problemas de los colaboradores y ciudadanos se demuestra através de: Participación Ciudadana: fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones a través de mecanismos como consejos participativos, encuestas y foros de debate. Comunicación Efectiva: Se debe crear un ambiente de comunicación abierta y transparente donde los colaboradores y ciudadanos puedan compartir sus inquietudes y sugerencias. Responder a las necesidades: Se debe atender las necesidades de los colaboradores y ciudadanos, brindando soluciones a sus problemas y brindando apoyo en caso de dificultades. Fomento de la colaboración y al trabajo en equipo: Trabajo en equipo: Se debe promover el trabajo en equipo, fomentando la colaboración y aprovechando diversas habilidades y perspectivas. Delegación efectiva: Se debe delegar tareas de manera efectiva, empoderando a los colaboradores y dándoles la oportunidad de desarrollar sus habilidades.

3. ¿De qué manera tus habilidades de síntesis, tu capacidad para tomar decisiones estratégicas con visión a largo plazo y tu adaptabilidad han influido en la superación de desafíos y el aprovechamiento de oportunidades en tu gestión?. ***Fundamente su respuesta.***

las habilidades de síntesis, la capacidad para tomar decisiones estratégicas con la adaptabilidad son conceptos para la gestión exitosa de un municipio: Síntesis: la capacidad de analizar información compleja y entenderla en unos datos y resumirlo para tomar decisiones estratégicas. la capacidad de tomar decisiones estratégicas en gestión significa poder tomar decisiones claves y desarrollar planes para diversos retos. Adaptabilidad: la capacidad de adaptarse a los cambios y a las nuevas circunstancias permite aprovechar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan.

II. Toma de decisiones

4. ¿Cómo fomenta la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones, asegura que las metas respondan a sus necesidades y aspiraciones, y utiliza indicadores para evaluar el éxito de los programas y políticas implementadas?. ***Fundamente su respuesta.***

la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones es fundamental para asegurar que las políticas y programas respondan a sus necesidades y aspiraciones. Mecanismos de Participación: se deben implementar mecanismos de participación ciudadana como consultas públicas, encuentros, foros de debate y la creación de consejos consultivos. Evaluación de Necesidades: se deben realizar estudios y encuesta para identificar las necesidades y aspiraciones de la comunidad y se deben asegurar que las metas de los programas y políticas se alinean con estas necesidades.

5. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con los servicios brindados a la población, y de qué manera utiliza canales de comunicación efectivos para conocer y atender las demandas y necesidades de la comunidad?. ***Fundamente su respuesta.***

la satisfacción de la población con los servicios públicos es un indicador clave del éxito de la gestión municipal.
Evaluación de la Satisfacción: se deben realizar encuestas y estudios para evaluar la satisfacción de la población con los servicios públicos, incluyendo la calidad de la educación, la salud, el agua potable, la seguridad ciudadana, etc.
Canales de Comunicación: se deben establecer canales de comunicación efectivos para que la población pueda expresar sus demandas y necesidades. Esto puede incluir líneas telefónicas, correos electrónicos, redes sociales y reuniones públicas, etc.
Atención a las Demandas: se deben atender las demandas y reclamaciones de la población de manera oportuna y efectiva, buscando soluciones a sus problemas y brindando apoyo en caso de dificultades.

6. ¿Cómo asegura que las prioridades actuales estén alineadas con las necesidades y aspiraciones de la comunidad, involucra a expertos locales en la toma de decisiones, utiliza indicadores clave para medir el progreso hacia los objetivos, y cuenta con planes de respuesta ante posibles crisis o desafíos?. ***Fundamente su respuesta.***

la Gestión municipal debe estar orientada a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad.
Planes de respuesta: se deben establecer prioridades que se alineen con las necesidades y aspiraciones de la comunidad, tomando en cuenta los resultados de las encuestas y estudios realizados.
Involucrar expertos locales: se debe involucrar a expertos locales en la toma de decisiones, aprovechando su conocimiento y experiencia para abordar soluciones más efectivas.
Indicadores clave: se deben establecer indicadores clave para medir el progreso hacia los objetivos; y se debe realizar un seguimiento periódico para evaluar el impacto de las políticas implementadas.

7. ¿Cómo realiza investigaciones para comprender las necesidades y desafíos de la comunidad, fomenta el desarrollo profesional del personal mediante programas de formación, y asegura un sistema efectivo para gestionar y almacenar la información de manera segura y accesible? ***Fundamente su respuesta.***

la gestión municipal debe estar basada en la información y el conocimiento de las necesidades y desafíos de la comunidad.
Investigaciones: se deben realizar investigaciones periódicas para comprender las necesidades y desafíos de la comunidad, utilizando métodos como encuestas, entrevistas, grupos focales y análisis de datos.
Desarrollo Profesional: se deben fomentar el desarrollo profesional del personal mediante programas de formación, especializaciones y talleres para mejorar sus habilidades y conocimientos.
Gestión de la información: se debe implementar un sistema efectivo para gestionar y almacenar la información asegurando su seguridad, accesible y confidencialidad.

8. ¿Cómo considera las repercusiones ambientales en la toma de decisiones, utiliza simuladores para explorar escenarios alternativos y ajustar estrategias, e identifica y gestiona los riesgos potenciales asignando responsabilidades específicas? ***Fundamente su respuesta.***

la gestión municipal debe ser responsable con el medio ambiente y tomar en cuenta las repercusiones ambientales de sus decisiones.
Evaluación ambiental: se debe realizar una evaluación ambiental de proyectos y políticas para identificar los posibles impactos ambientales y definir medidas de mitigación.
Simulaciones: se puede utilizar simuladores para explorar escenarios alternativos y ajustar estrategias tomando en cuenta los posibles impactos ambientales.
Gestión de riesgos: se deben identificar y gestionar los riesgos ambientales, asignando responsabilidades específicas a los funcionarios responsables.

III. Gobernanza efectiva

9. ¿Cómo percibe la participación activa de la población en la planificación de proyectos locales, existen restricciones en la libertad de expresión por parte del gobierno local, y cree que las denuncias y quejas reciben una respuesta oportuna y adecuada? ***Fundamente su respuesta.***

la participación ciudadana es fundamental para la buena gestión de un municipio.
Participación Ciudadana: se debe fomentar la participación activa de la población en la planificación de proyectos locales, a través de mecanismos como consultas públicas, foros de debate y la creación de consejos consultivos.
Libertad de expresión: se debe garantizar la libertad de expresión, permitiendo que la población pueda expresar sus opiniones y críticas sin temor a represalias.
Atención a las denuncias: se debe atender las denuncias y quejas de manera oportuna y adecuada, investigando los casos y tomando medidas para solucionar los problemas.

10. ¿Cree que las decisiones tomadas por los funcionarios del gobierno local realmente benefician a la comunidad, confía en la efectividad de las medidas implementadas por la oficina de seguridad ciudadana para prevenir el crimen, y considera que la calidad de vida de la población está mejorando? ***Fundamente su respuesta.***

la gestión municipal debe estar enfocada a mejorar la calidad de vida de la población.
Beneficio para la comunidad: se debe evaluar si las decisiones tomadas por los funcionarios del gobierno local realmente benefician a la comunidad, tomando en cuenta el impacto en la calidad de vida, la seguridad, la educación, la salud, etc.
Seguridad ciudadana: se debe confiar en la efectividad de las medidas implementadas

Para la oficina de seguridad ciudadana para prevenir el crimen, y se debe trabajar para mejorar la seguridad y la tranquilidad de la poblacion.
Calidad de vida: se debe trabajar para mejorar la calidad de vida de la poblacion incluyendo la accesibilidad a servicios basicos, la creacion de espacios publicos, la promocion del desarrollo economico, etc.

11. ¿Cómo evalúa la eficiencia de los trámites y procesos administrativos en el gobierno local, su satisfacción con la calidad de los servicios públicos, la eficiencia del uso del gasto público, y el uso de aplicaciones móviles o servicios en línea para trámites y acceso a información? ***Fundamente su respuesta.***

la eficiencia y la transparencia en la gestion publica son fundamentales para la buena gobernanza.
Eficiencia Administrativa: se debe evaluar la eficiencia de los tramites y procesos administrativos, buscando simplificar los procedimientos, reducir los tiempos de espera y mejorar la atencion al publico.
Calidad de los servicios publicos: se debe evaluar la calidad de los servicios publicos, incluyendo la educacion, la salud, el agua potable, la seguridad y ciudadana etc, buscando mejorar su calidad y accesibilidad.

12. ¿Recibe notificaciones oportunas sobre cambios en las regulaciones locales, considera que el gobierno local fomenta la igualdad de oportunidades para todas las empresas, y percibe que las reformas regulatorias impactan positivamente en la eficiencia de las operaciones comerciales en su localidad? ***Fundamente su respuesta.***

la gestion municipal sobre su transparencia y eficiencia, fomentando la igualdad de oportunidad para todas. Notificaciones: se debe asegurar que la poblacion reciba notificaciones oportunas sobre cambios en las regulaciones locales, para que puedan adaptarse a las nuevas normas.
Igualdad de oportunidad: se debe fomentar la igualdad de oportunidades para todas las empresas, creando un ambiente de competencia justa y transparente.
Reformas regulatorias: se deben evaluar las reformas regulatorias para asegurar que tengan un impacto positivamente en la eficiencia de las operaciones comerciales y en el desarrollo economico de la localidad.

13. ¿Considera que las autoridades locales promueven la formalización de la propiedad y adoptan medidas efectivas para prevenir y combatir la corrupción y la impunidad en su comunidad? ***Fundamente su respuesta.***

La lucha contra la corrupcion y la impunidad es fundamental para la buena gobernanza.
Formalizacion de la propiedad: se deben promover medidas para formalizar la propiedad, facilitando el acceso a los servicios publicos y la seguridad juridica.
Prevencion de la Corrupcion: se deben implementar medidas para prevenir la corrupcion.
Se deben implementar medidas para prevenir la corrupcion, incluyendo la transparencia en la gestion publica, la rendicion de cuentas y la aplicacion de sanciones a los funcionarios corruptos.
Combate a la impunidad: se deben tomar medidas efectivas para combatir la impunidad, asegurando que los casos de corrupcion sean investigados y que los responsables sean sancionados.

14. ¿Tiene conocimiento de actos de corrupción dentro del gobierno local, ha participado en actividades de rendición de cuentas o auditorías financieras, está al tanto de sanciones recientes a funcionarios por corrupción, y ha participado este año en reuniones sobre asuntos locales? ***Fundamente su respuesta.***

la transparencia y la rendicion de cuentas son fundamentales para la buena gobernanza. es importante conocer y actuar contra la corrupcion, participar en actividades de rendicion de cuentas y auditorias financieras, estar al tanto de sanciones recientes y participar en reuniones sobre asuntos locales. la lucha contra la corrupcion y la promocion de la transparencia son objetivos que requieren la colaboracion y el compromiso de todos.

Muchas gracias.

ALCALDE