



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL
CUSCO**

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA Y
DESARROLLO EMPRESARIAL**

TESIS

**CAPACIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CALCA. PERIODO: 2019**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

AUTOR

Br. JUAN JOSE CABRERA RODRIGUEZ

ASESOR:

DR. ROGER VENERO GIBAJA

CODIGO ORCID: 0000-0003-0228-2374

**CUSCO-PERÚ
2024**

INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe, **Asesor** del trabajo de investigación/tesis titulada “**CAPACIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CALCA. PERIODO: 2019**” presentado por: Juan José Cabrera Rodríguez con DNI Nro.: 41159646 , para optar el título profesional/grado académico de **MAESTRO EN ADMINISTRACION MENCION GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL .**

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante elSoftware Antiplagio, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso de Sistema**

Antiplagio de la UNSAAC y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 7 %.

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

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No se considera plagio.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las correcciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica 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**

la primera página del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 24 de setiembre de 2024



Firma

Post firma. Roger Venero Gibaja

Nro. de DNI: 83833226

ORCID del Asesor 0000-0003-0228-2374

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio:
<https://unsaac.turnitin.com/viewer/submissions/oid:27259:379928690?locale=es-MX>

NOMBRE DEL TRABAJO

**CAPACIDADES GERENCIALES Y TOMA D
E DECISIONES EN LA MUNICIPALIDAD P
ROVINCIAL DE CALCA PARTE FINAL.do**

AUTOR

CABRERA RODRÍGUEZ JUAN JOSÉ

RECUENTO DE PALABRAS

21922 Words

RECUENTO DE CARACTERES

126149 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

92 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.1MB

FECHA DE ENTREGA

Sep 10, 2024 6:23 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Sep 10, 2024 6:24 AM GMT-5**● 7% de similitud general**

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

- 4% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 5% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a mi querida familia por todo el apoyo que me han brindado durante este proceso, fue un duro camino durante este proceso, dedico este trabajo a mis queridos docentes de la Maestría quienes me han incentivado a seguir por este camino de lo académico.

Juan José

PRESENTACION

SEÑORA DIRECTORA:

ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DE CUSCO

Señores miembros del Jurado:

Es mi deseo presentar para su consideración la tesis titulada, de acuerdo con las disposiciones establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad de Cusco:

“CAPACIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CALCA. PERIODO: 2019”

El propósito de esta tesis es calificar para obtener el grado de Maestro en Administración con una mención en Gestión Pública y Desarrollo Empresarial.

Atentamente

Br. Juan José Cabrera Rodríguez

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
PRESENTACION.....	III
ÍNDICE GENERAL.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VII
INDICE DE FIGURAS	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN.....	XI
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2.1 Problema general	5
1.2.2 Problemas específicos	5
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
Justificación teórica	6
Justificación práctica	6
1.3.3 Justificación metodológica	7
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.4.1 Objetivo general	7
1.4.2 Objetivos específicos	7
1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.5.1 Delimitación espacial	8
1.5.2 Delimitación temporal.....	8
1.5.3 Delimitación social.....	8
CAPITULO II.....	9
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	9

2.1 BASES TEÓRICAS.....	9
2.1.1. <i>Capacidades gerenciales</i>	9
<i>Importancia de Fomentar el Desarrollo de las Habilidades Gerenciales</i>	10
<i>¿Cómo Desarrollar las Habilidades Gerenciales?</i>	10
<i>Capacitación Integral para Organizaciones Efectivas</i>	11
2.1.2. <i>Dimensiones de capacidades gerenciales</i>	12
<i>Indicadores de la capacidades gerenciales</i>	13
2.1.3. <i>Toma de decisiones</i>	17
2.1.4. <i>Dimensiones de la variable toma de decisiones</i>	20
<i>Indicadores de la toma de decisiones</i>	22
TEORÍA DE LA BUROCRACIA	24
2.2 BASE NORMATIVA.....	25
2.3. MARCO CONCEPTUAL	26
2.4. ANTECEDENTES EMPÍRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	28
<i>Antecedentes internacionales</i>	28
<i>Antecedentes nacionales</i>	30
CAPITULO III	32
HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	32
3.1 HIPÓTESIS.....	32
3.1.1 <i>Hipótesis general</i>	32
3.1.2 <i>Hipótesis específicas</i>	32
3.2 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES	32
3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	32
CAPITULO IV	35
METODOLOGÍA.....	35
4.1 ÁMBITO DE ESTUDIO: LOCALIZACIÓN POLÍTICA Y GEOGRÁFICA	35
4.2 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	35
4.2.1 <i>Tipo de investigación</i>	35
4.2.2 <i>Nivel de investigación</i>	36
4.2.3 <i>Diseño de investigación</i>	36
4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS	37
4.4 POBLACIÓN DE ESTUDIO	37

4.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA	37
4.6 TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE MUESTRA	39
4.7 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	39
4.8 TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	39
4.9 TÉCNICAS PARA DEMOSTRAR LA VERDAD O FALSEDAD DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS	
40	
CAPITULO V.....	41
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	41
4.10 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	41
4.11 DISCUSIÓN.....	53
<i>Plan de Mejora para las Capacidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la</i>	
<i>Municipalidad Provincial de Calca.....</i>	<i>54</i>
<i>Estrategias y Acciones.....</i>	<i>54</i>
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	66
ANEXO 1. <i>MATRIZ DE CONSISTENCIA.....</i>	<i>67</i>
ANEXO 2. <i>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. CAPACIDADES GERENCIALES;</i>	ERROR!
MARCADOR NO DEFINIDO.	
ANEXO 3. <i>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: TOMA DE DECISIONES.....</i>	<i>69</i>
<i>Cuestionario en Escala Likert para Evaluar Capacidades Gerenciales y Dimensiones</i>	
<i>de la Toma de Decisiones</i>	<i>;</i> Error! Marcador no definido.
<i>Capacidades Gerenciales</i>	<i>69</i>
<i>Indicadores de las Capacidades Gerenciales.....</i>	<i>70</i>
<i>Dimensiones de la Toma de Decisiones.....</i>	<i>71</i>
<i>Indicadores de la Toma de Decisiones</i>	<i>72</i>

Índice de tablas

Tabla 1	33
Tabla 2 Técnicas e instrumentos	40
Tabla 3. Prueba de confiabilidad.....	41
Tabla 4. Análisis de normalidad de las variables	41
Tabla 5 Correlación Hipótesis general.....	42
Tabla 6 Correlación Hipótesis específica 1.....	43
Tabla 7 Correlación Hipótesis específica 2.....	44
Tabla 8 Correlación Hipótesis específica 3	45
Tabla 9 ¿Está de acuerdo en realizar evaluaciones periódicas para analizar competencias técnicas y administrativas e implementar programas de desarrollo gerencial?.....	47
Tabla 10 ¿Está de acuerdo en realizar evaluaciones periódicas para analizar habilidades de diseño e implementar programas de desarrollo gerencial?.....	48
Tabla 11 ¿Está de acuerdo en realizar evaluaciones periódicas para analizar habilidades humanas e implementar programas de desarrollo gerencial?	49
Tabla 12 ¿Está de acuerdo en realizar evaluaciones periódicas para analizar el nivel de conocimiento de los resultados e implementar programas de desarrollo gerencial?.....	50
Tabla 13 ¿Está de acuerdo en realizar evaluaciones periódicas para analizar el nivel de programabilidad e implementar programas de desarrollo gerencial?.....	51
Tabla 14 ¿Está de acuerdo en realizar evaluaciones periódicas para analizar los criterios para la toma de decisiones e implementar programas de desarrollo gerencial?	52
Tabla 15 ¿Está de acuerdo en realizar evaluaciones periódicas para analizar el nivel de impacto de las decisiones e implementar programas de desarrollo gerencial?	53

Indice de figuras

Figura 1 Habilidades gerenciales.....	13
Figura 2 Dimensión : Habilidad técnica.....	47
Figura 3 Dimensión : Habilidades de diseño.....	48
Figura 4 Dimensión : Habilidad humana.....	49
Figura 5 Dimensión : El nivel del conocimiento de los resultados	50
Figura 6 Dimensión : El nivel de la programabilidad	51
Figura 7 Dimensión : Los criterios para la toma de decisiones.....	52
Figura 8 Dimensión : El nivel de impacto de la decisión.....	53

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es determinar el nivel de relación entre las capacidades gerenciales y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca durante el periodo 2019. La investigación se llevó a cabo siguiendo los principios de la metodología científica, utilizando un enfoque cuantitativo y adoptando un diseño descriptivo correlacional. Esto permitió describir tanto las capacidades gerenciales de los empleados involucrados en el estudio como la toma de decisiones en la administración de la municipalidad, con el objetivo de establecer una correlación entre ambas variables. El diseño de la investigación fue no experimental y transversal, recopilando datos en un único momento sin intervenir en la realidad de la organización. Se tomó una muestra de 112 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Calca y se utilizaron dos cuestionarios como instrumentos de recolección de datos. Los resultados mostraron que las capacidades gerenciales en la municipalidad se encontraban en un nivel alto, con un 98.2% de los participantes demostrando capacidades gerenciales sólidas. Asimismo, la toma de decisiones en la administración de la municipalidad se ubicó en un nivel bueno, con un 98.2% de eficacia en la toma de decisiones. Además, se estableció una correlación positiva alta entre las capacidades gerenciales y la toma de decisiones, como lo indica el coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.867, sugiriendo una fuerte relación positiva entre las capacidades gerenciales de los trabajadores y su capacidad para tomar decisiones efectivas en el contexto de la municipalidad.

Palabras clave: Capacidades gerenciales, toma de decisiones, competencias, aprendizaje organizacional.

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the level of relationship between managerial capabilities and decision-making in the Provincial Municipality of Calca during the year 2019. The research was conducted following the principles of scientific methodology, employing a quantitative approach and adopting a descriptive correlational design. This allowed for describing both the managerial capabilities of the employees involved in the study and the decision-making processes in the administration of the municipality, aiming to establish a correlation between these variables. The research design was non-experimental and cross-sectional, collecting data at a single point in time without intervening in the organization's reality. A sample of 112 employees from the Provincial Municipality of Calca was taken, and two questionnaires were used as data collection instruments. The results showed that managerial capabilities in the municipality were at a high level, with 98.2% of the participants demonstrating strong managerial skills. Likewise, decision-making in the municipality's administration was rated good, with 98.2% effectiveness in decision-making. Additionally, a high positive correlation was established between managerial capabilities and decision-making, as indicated by the Spearman's Rho correlation coefficient of 0.867, suggesting a strong positive relationship between the managerial capabilities of the employees and their ability to make effective decisions in the context of the municipality.

Key words: Managerial capabilities, decision making, competencies, organizational learning.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es necesario que los gobiernos locales inicien un proceso de adaptación de sus estructuras internas con miras a lograr generar propuestas dirigidas a satisfacer las necesidades de los ciudadanos, y más allá de eso ejecutar proyectos que logren impactos positivos en la calidad de vida de las comunidades; todo ello en un contexto de rezago en sus capacidades para generar ingresos, y una alta dependencia de los ingresos del nivel central de gobierno, así como estructuras administrativas y capacidades de gestión reducidas (Prenafeta, 2017).

Perú no escapa de este contexto, donde si bien se ha avanzado en el proceso de transferencia de competencias a las municipalidades, aún son muchos los retos que deben superarse. De igual forma, se debe considerar el proceso de reformas que deben emprenderse y/o profundizarse de cara a la solicitud de adhesión del país al grupo de países que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), quien emitió un informe en 2019 donde dejan de manifiesto las debilidades que aún presentan las municipalidades. Por lo cual, se plantea la necesidad de indagar en las deficiencias en materia de capacidades gerenciales, y de la gestión del recurso humano, así como de la gestión y medición de resultados de las acciones acometidas. Se entiende entonces que, la relevancia de las capacidades gerenciales se convierte en un elemento fundamental para el logro de objetivos, en este caso, del gobierno local, por lo cual se puede afirmar que el éxito de la gestión tiene que ver de forma considerable con la capacidad y el asertividad de la decisión del servidor público, así como de la capacidad de los individuos de interrelacionarse con el resto del equipo (Carazas, 2019).

Este estudio se centró en la municipalidad de Calca, en el departamento de Cuzco, el cual no es ajeno a la realidad del resto de los gobiernos locales del Perú, pues deben enfrentar los mismos retos en cuanto a la gestión de recursos escasos para atender a una población que demanda soluciones a los problemas que los aquejan. Adicionalmente, se destaca que la gestión municipal es evaluada negativamente por los habitantes de la zona, además existe la percepción de que no se ejecutan los proyectos que se ofrecen a la comunidad y que los proyectos que se inician presentan retrasos evidentes, por otra parte, los habitantes evidencian deficiencias en la prestación de servicios públicos.

Es por ello que fue necesario, evaluar las capacidades gerenciales de los empleados de la Municipalidad Provincial de Calca a fin de determinar cuáles aspectos deben mejorarse y asegurar el adecuado desempeño en la administración municipal, con su consecuente mejora en la percepción ciudadana. De esta evaluación, podrían desprenderse acciones

relativas a mejorar las capacidades gerenciales enfocadas en la toma de decisiones para resolver los problemas en la administración municipal.

En este contexto, el presente trabajo tuvo como objetivo analizar la influencia de las capacidades gerenciales en la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca en el año 2019.

Para el logro del objetivo se planteó desarrollar la investigación con enfoque cuantitativo visto que se fundamentó en la recolección de los datos para su posterior análisis numérico, cuyo nivel se consideró descriptivo – correlacional con un diseño no experimental. Para ello se diseñó un instrumento de recolección de información tipo encuesta estructurada, la cual se aplicó a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Calca, cuyos datos fueron analizados con el programa estadísticos SPSS para la realización de análisis estadístico descriptivo (univariante) e inferencial (bivariante), presentándose en tablas y cuadros.

La investigación se estructuró en cinco capítulos, **Capítulo Uno:** Planteamiento del Problema: Este primer capítulo se centra en describir de manera precisa la problemática que se aborda en el estudio, formulando tanto el problema de investigación general como los específicos. Además, se justifica la importancia de la investigación y se establecen los objetivos generales y específicos.

Capítulo Dos: Marco Teórico y Conceptual: En este segundo capítulo, se desarrollan las teorías relacionadas con las variables bajo examen y se presentan los antecedentes tanto nacionales como internacionales que guardan relación con la investigación.

Capítulo Tres: Hipótesis y Variables: En esta sección, se detallan tanto la hipótesis general como las específicas del estudio, al mismo tiempo que se definen las variables dependientes e independientes que son objeto de investigación.

Capítulo Cuatro: Metodología: Este capítulo abarca aspectos como el ámbito del estudio, el tipo, nivel y diseño de la investigación. También se establecen los detalles relacionados con la población y la muestra de estudio, así como las técnicas utilizadas para la recolección de datos, su análisis e interpretación, con el propósito de validar las hipótesis planteadas.

Capítulo Cinco: Resultados y Discusión: En esta quinta sección, se presentan los

resultados de los análisis estadísticos llevados a cabo y se analizan en el contexto de las teorías descritas en el marco teórico, además de los antecedentes de investigación. Finalmente, el estudio concluye ofreciendo sus conclusiones y recomendaciones basadas en la investigación realizada.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

En América Latina, la descentralización no ha sido un proceso uniforme en todos los países y los objetivos iniciales en materia de recaudación fiscal y disminución de la desigualdad no se han logrado; no obstante, el proceso de transferencia de competencia a los gobiernos locales ha continuado, y la expectativa de la población hacia los resultados de la gestión se ha incrementado, por lo que las exigencias en materia de competencias y toma de decisiones para la aplicación de recursos y satisfacción de necesidades de la población también se han incrementado (Bonajic, 2018).

Los gobiernos locales o municipales son parte fundamental del entramado de jurisdicciones que permiten un mejor equilibrio en el desarrollo socioeconómico de las naciones, partiendo claro está desde un contexto local, más cercano al ciudadano y por lo tanto, mucho más efectivo en sus acciones frente a otros niveles de gobierno. (Congreso de la Republica, 2019).

De lo anterior, destaca la importancia de la gestión local para coadyuvar a las personas menos favorecidas a mejorar su condición, logrando finalmente mejores oportunidades para que los habitantes de una zona puedan desarrollar sus potencialidades en pro de elevar su calidad de vida. Es así como, los gobiernos locales se constituyen en la verdadera cara del estado frente a sus ciudadanos y pilares fundamentales de la participación democrática; cobrando relevancia el hecho de que las personas ya no eligen líderes locales sólo por la participación misma, sino por la capacidad de cada uno de los candidatos para lograr materializar proyectos que permitan satisfacer las necesidades propias de la ciudadanía (Destefano et al., 2018).

Por otra parte, los gobiernos locales se enfrentan al desafío de hacer frente a las demandas de los ciudadanos, con serias restricciones devenidas de procesos de descentralización, que no siempre llevan el ritmo de las demandas ciudadanas, y que por lo general se sustentan en leyes asimétricas que dejan en desventaja a algunas localidades frente a otras, y aunque las leyes le permiten igualdad de competencias a los gobiernos locales, existe un complejo entramado de razones que provocan se presenten diferencias sustanciales en la capacidad de respuesta de las autoridades locales (Destefano et al., 2018).

En países más desarrollados, tales como los que conforman la Unión Europea, se han creado fondos de compensación que permiten atender las regiones o zonas menos

favorecidas por los presupuestos nacionales o regionales, especialmente en regiones menos pobladas o áreas rurales, que presentan un verdadero desafío al momento de asignar recursos, generando diferencias en la calidad y cantidad de servicios que se pueden proveer a sus habitantes. Sin embargo, en las naciones con menos recursos, la capacidad para crear y financiar instrumentos de compensación es limitada, y en la mayoría de los casos inviables, por lo que la óptima gestión de los recursos escasos cobra mayor relevancia (Prenafeta, 2017).

En este contexto, se hace necesario que los gobiernos locales inicien un proceso de adaptación de sus estructuras internas con miras a lograr propuestas que satisfagan las necesidades de los ciudadanos, y más allá de eso ejecutar proyectos que logren efectos positivos en la calidad del vida de los pobladores; todo ello en un contexto de rezago en sus capacidades para generar ingresos, y una alta dependencia de los ingresos del nivel central de gobierno, así como estructuras administrativas y capacidades de gestión reducidas (Prenafeta, 2017). Este escenario, se ve de manera continua en la mayoría de los países de América Latina, incluso en aquellos países donde los procesos de descentralización dan muestras de avances mayores.

Perú no escapa de este contexto, donde si bien se ha avanzado en la transferencia de competencias en las municipalidades, aún son muchos los retos que deben superarse para que este nivel de gobierno pueda obtener respuestas adecuadas ante la demanda de los habitantes. De igual forma, se debe considerar el proceso de reformas que deben emprenderse y/o profundizarse de cara a la solicitud de adhesión del país al cual conforma a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), entre los cuales se pueden mencionar: el fortalecimiento del conjunto de herramientas que permitan mejorar la supervisión, la evaluación y el reporte de cuentas de gobierno locales; además de procurar el fortalecimiento de las democracias locales, mejora de sus capacidades y de su recurso humano (Congreso de la Republica, 2019).

Los lineamientos y recomendaciones de la OCDE dejan de manifiesto las debilidades que aún presenta el país en sus gobiernos locales, por lo cual se proyecta a la necesidad de investigar las deficiencias de las municipalidades en materia de capacidades gerenciales, de la gestión del recurso humano y de la gestión y medición de resultados de las acciones acometidas. Esto supone un cambio significativo en el funcionamiento de las municipalidades, que sin duda tendría un impacto positivo en los resultados de gestión y por supuesto en la evaluación de la población sobre el impacto que la gestión local tendría sobre la satisfacción de sus necesidades (Prenafeta, 2017).

Se entiende entonces que, la relevancia de las capacidades gerenciales se convierte en un elemento fundamental para el cumplimiento de objetivos, en este caso, por el gobierno local, por lo cual se puede afirmar que el éxito de la gestión tiene que ver de forma considerable con la capacidad y el asertividad de la decisión del servidor público. Pero desde el punto de vista interno, el proceso tiende a ser más complejo, puesto que requiere de las capacidades del individuo y de la capacidad de éste para interrelacionarse con el resto del equipo (Carazas, 2019).

Diferentes autores han desarrollado teorías sobre las capacidades gerenciales, entre ellos Whetten y Cameron, que las definen como herramientas que canalizan el desarrollo de las estrategias dentro de las organizaciones, así como de la administración en sí misma. En concreto, estas habilidades sustentan los procesos de organización, planificación y administración de la municipalidad, y todo esto dirigido a la toma de decisiones que coadyuvan al cumplimiento de objetivos (Fernandez y Venanco, 2018).

Visto de esta manera, las capacidades gerenciales no se limitan sólo al conocimiento del individuo sobre teorías o conceptos específicos, va mucho más allá, se refiere a tres elementos fundamentales que debe poseer un gerente para destacar en cuanto a los resultados de la gestión; siendo la primera de ellas la capacidad intelectual del individuo, así como los conocimientos que del proceso de aprendizaje se derivan; el segundo aspecto se refiere a la capacidad técnica, entendida como el uso de herramientas adecuadas para la resolución de problemas; y finalmente, la capacidad de interrelacionarse con el resto de los individuos, como elemento fundamental del desarrollo del trabajo grupal (Saavedra, 2019).

Del mismo modo, las capacidades gerenciales deben incluir la habilidad de visualizar la organización como un todo, y a su vez determinar el conjunto de las interrelaciones que en ella se desarrollan, además de adelantarse a cambios internos o externos que pudieran afectar los procesos medulares de la organización, todo ello con el único objetivo de evaluar los acontecimientos y reaccionar a los mismos, desencadenando el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (Destefano et al., 2018).

Lo anterior apoya lo planteado por Saavedra y Chamucero (2019), en el sentido que las organizaciones se encuentran en un constante estado de opciones frente a un conjunto de situaciones problemáticas de las cuales debe seleccionar una posible solución, considerando los recursos disponibles y siempre con el objetivo de establecer la situación deseada. De esto, emerge la toma de decisiones como la selección de una opción entre varias alternativas, que se presentan como una solución a una realidad que se considera

problemática (Annherys et al., 2015).

Los elementos descritos fundamentan las acciones de los gobiernos municipales, en tanto que quienes dirigen dichas organizaciones deben contar con las capacidades necesarias que les permitan, según sea el caso, tomar las decisiones más adecuadas, dirigidas a la solución de situaciones problemáticas y que, finalmente, terminen redundando en mejoras para los ciudadanos (Fernandez, 2018).

Dentro de este contexto, encontramos a la municipalidad provincial de Calca, donde se ha identificado los siguientes problemas en cuanto a la gestión de recursos escasos para atender a una población que demanda soluciones a los problemas que los aquejan, la gestión municipal es evaluada negativamente por los habitantes de la zona, no se ejecutan los proyectos que se ofrecen a la comunidad, los proyectos que se inician presentan retrasos evidentes, se evidencian carencias en la prestación de servicios. En este sentido, cobra relevancia analizar su situación en cuanto a las capacidades de sus directivos y como ellas determinan e impactan el proceso de toma de decisiones en la gestión de la municipalidad.

De prolongarse esta situación, se visualiza que la Municipalidad Provincial de Calca no logre adaptarse a los requerimientos de modernización que plantea la OCDE y el mismo proceso de descentralización que adelanta el gobierno nacional, además de mantener la percepción negativo de los ciudadanos al no resolver, correcta y oportunamente, los problemas de la comunidad.

El planteamiento del problema se enmarca en la necesidad de abordar un desafío crítico en la administración pública, específicamente en la Municipalidad Provincial de Calca durante el período 2019. La toma de decisiones efectivas en este entorno requiere una combinación de capacidades gerenciales sólidas, que incluyen habilidades técnicas, conceptuales y humanas. Sin embargo, existe una falta de evidencia sólida sobre la relación precisa entre estas capacidades y la calidad de las decisiones tomadas. Para abordar esta cuestión, se empleará un enfoque mixto que integra tanto métodos cualitativos como cuantitativos, permitiendo una comprensión completa y profunda de la problemática. Este enfoque aplicado busca no solo comprender el problema, sino también proponer soluciones prácticas y propositivas, con el objetivo de mejorar la gestión y la toma de decisiones en la municipalidad, y, en última instancia, contribuir al bienestar de la comunidad y al logro de los objetivos institucionales en el ámbito público.

Es por ello que es necesario, la evaluación de las capacidades gerenciales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Calca a fin de determinar cuáles aspectos debe mejorarse y asegurar el adecuado desempeño en la administración municipal, con su consecuente mejora en la percepción ciudadana. De esta evaluación, podrían desprenderse acciones relativas a mejorar las capacidades gerenciales enfocadas en la toma de decisiones para resolver los problemas en la administración municipal.

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema general

- ¿ Como se relaciona las capacidades gerenciales y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca, periodo 2019?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre la habilidad técnica y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca durante el periodo 2019?
- ¿Cuál es la relación entre la Habilidad de diseño y la toma de decisiones de la Municipalidad Provincial de Calca en 2019?
- ¿Cuál es la relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca durante el año 2019?
- ¿Qué estrategias proponer para fortalecer las capacidades gerenciales y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca?

1.3. Justificación de la investigación

Esta investigación demuestra su relevancia al verificar una posible relación causal entre las variables bajo escrutinio. De confirmarse dicha relación, se abriría la posibilidad de concebir estrategias destinadas a la mejora de las competencias gerenciales, las cuales, a su vez, inciden positivamente en el proceso de toma de decisiones en la Municipalidad de Calca. Este enfoque tiene el potencial de generar un impacto positivo en los resultados de la gestión municipal, lo que, desde la perspectiva de las ciencias administrativas, contribuiría directamente a la mejora del desempeño tanto a nivel individual como organizacional.

En esta línea de pensamiento, los principales beneficiarios de los resultados de esta investigación serían los directivos y empleados de la Municipalidad de Calca.

Posteriormente, las estrategias derivadas del estudio podrían tener un impacto directo en los resultados de la gestión municipal, beneficiando de manera positiva a la población local. Además, de forma indirecta, la sociedad en su conjunto se vería favorecida por los

hallazgos de este estudio, ya que dispondría de una herramienta de apoyo para la toma de decisiones en el contexto del proceso de modernización requerido por los gobiernos locales para la eventual incorporación del país en la OCDE.

Justificación teórica

Como señala Prenafet en su trabajo de 2017, se ha prestado escasa atención a la influencia de las capacidades gerenciales de los líderes de las administraciones locales en el proceso de toma de decisiones en las municipalidades. Proyectos de esta naturaleza presentan condiciones de informalidad que requieren una atención especial desde una perspectiva de la administración de recursos. Por lo tanto, el propósito de la presente investigación es abordar este vacío en la literatura.

Desde la perspectiva de las ciencias administrativas, este estudio se adentrará en cuestiones de gran relevancia, como las competencias gerenciales y el proceso de toma de decisiones en el ámbito de la administración, con un enfoque particular en el sector público. Este sector tiene la responsabilidad de asegurar una óptima asignación de recursos limitados, lo cual exige un proceso de toma de decisiones fundamentado en estrategias de liderazgo bien concebidas y centradas en las necesidades de las personas.

Justificación práctica

El presente estudio conlleva importantes implicaciones prácticas, ya que sus resultados pueden tener un impacto significativo en la formulación de estrategias efectivas destinadas a elevar el nivel de las competencias gerenciales de quienes están al cargo de la Municipalidad de Calca. Esto, a su vez, redundará en un proceso más eficiente para tomar decisiones relacionadas con la asignación de recursos limitados. En última instancia, el resultado más destacado de estas estrategias será una mejora palpable en los resultados de la gestión pública.

Este enfoque tiene una relevancia directa en el funcionamiento de la municipalidad y, por ende, en la calidad de los servicios y proyectos que se brindan a la comunidad. Al fortalecer las capacidades gerenciales de los líderes locales, se espera que puedan abordar de manera más efectiva los desafíos relacionados con la toma de decisiones, lo que incluye la distribución de recursos limitados de manera más eficiente y equitativa.

Estas mejoras en la gestión y la toma de decisiones no solo repercutirán en una administración más efectiva de los recursos públicos, sino que también pueden traducirse en un impacto positivo en la calidad de vida de la población local. En última instancia, la investigación busca generar cambios prácticos que beneficien directamente a la comunidad

y contribuyan al desarrollo sostenible de la municipalidad de Calca.

1.3.3 Justificación metodológica

Este estudio presenta un valor metodológico significativo, ya que implica la creación de herramientas de recolección de datos basadas en modelos teóricos que permiten la evaluación de las variables de interés en el contexto de la Municipalidad de Calca. Estos instrumentos diseñados para la investigación pueden servir como base para futuros estudios, una vez que se hayan validado y confirmado su confiabilidad.

La creación de estos instrumentos de medición proporciona una plataforma sólida para futuras investigaciones en el campo. Además, la validación y comprobación de su confiabilidad representan un avance importante en el desarrollo de recursos de investigación que pueden ser utilizados por otros investigadores interesados en explorar temas relacionados con capacidades gerenciales y toma de decisiones en entornos similares o en otras municipalidades.

La utilidad metodológica de este estudio no solo radica en su aplicación actual, sino también en su potencial para contribuir al avance del conocimiento en el área de la gestión pública y las ciencias administrativas en el futuro. Estos instrumentos bien diseñados y validados pueden ser una herramienta valiosa para la comunidad académica y los profesionales que buscan entender y mejorar la gestión en el ámbito municipal.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

- Determinar la relación que existe entre las capacidades gerenciales y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca, periodo 2019.

1.4.2 Objetivos específicos

- Describir la relación entre la habilidad técnica y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca durante el periodo 2019.
- Describir la relación entre la habilidad de diseño y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca, periodo 2019.
- Identificar la relación que existe entre la habilidad humana y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca durante el periodo 2019.
- Proponer estrategias para fortalecer las capacidades gerenciales y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1 Delimitación espacial

El escenario de estudio de esta investigación abarcará la Municipalidad de Calca, la cual está situada en la provincia de Calca, perteneciente al Departamento del Cusco en el país de Perú.

Figura 1 Mapa de Calca



1.5.2 Delimitación temporal

La fase de investigación en terreno tiene como objetivo evaluar las habilidades de gestión y el proceso de toma de decisiones que tuvieron lugar en la Municipalidad de Calca en el transcurso del año 2019.

1.5.3 Delimitación social

Desde una perspectiva social, este estudio de investigación se llevará a cabo con la participación de los miembros del personal directivo y los empleados que forman parte de la estructura de la Municipalidad de Calca.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Bases teóricas

2.1.1. Capacidades gerenciales

Las capacidades gerenciales son el conjunto de competencias y habilidades que permiten a los gerentes desempeñar sus funciones de manera eficiente y efectiva. Según Katz (1974), "las habilidades de un gerente pueden clasificarse en habilidades técnicas, humanas y conceptuales", y cada una de estas habilidades es crucial para diferentes niveles de gestión dentro de la organización.

Las capacidades gerenciales son fundamentales para el éxito de cualquier organización. Comprenden una serie de habilidades que los gerentes deben poseer para gestionar eficazmente los recursos y alcanzar los objetivos organizacionales. Estas capacidades se dividen comúnmente en tres categorías principales: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales. A continuación, se presenta una revisión teórica de estas capacidades basada en la literatura académica.

Las capacidades gerenciales son herramientas fundamentales que facilitan el desarrollo de estrategias y la administración efectiva dentro de las organizaciones. Estas capacidades se sustentan en tres tipos de habilidades clave: técnicas, que involucran el conocimiento especializado y la pericia en áreas específicas; de diseño, que abarcan la planificación y estructuración eficiente de recursos y procesos; y humanas, que se refieren a la capacidad de interactuar, motivar y comunicarse eficazmente con las personas. Juntas, estas habilidades mejoran significativamente la gestión institucional (Drucker, 1973).

Importancia de las Capacidades Gerenciales

La importancia de las capacidades gerenciales radica en su impacto en la eficacia y eficiencia organizacional. Los gerentes que poseen un equilibrio adecuado de habilidades técnicas, humanas y conceptuales son más capaces de liderar equipos, resolver problemas y guiar a la organización hacia el logro de sus objetivos. Según Robbins y Coulter (2018), "las capacidades gerenciales bien desarrolladas permiten a los gerentes adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y responder de manera efectiva a los desafíos organizacionales".

Las capacidades gerenciales comprenden habilidades técnicas, humanas y conceptuales que son esenciales para el desempeño efectivo de los gerentes. El desarrollo continuo de estas habilidades es crucial para que los gerentes puedan adaptarse a los cambios y desafíos del entorno empresarial moderno.

Importancia de Fomentar el Desarrollo de las Habilidades Gerenciales

El entorno empresarial actual se caracteriza por elementos externos sobre los cuales las empresas no tienen control. Sin embargo, los gerentes y directores deben ser capaces de tomar decisiones acertadas en medio de estos desafíos. Las habilidades gerenciales son cruciales para mitigar posibles consecuencias negativas y maximizar las oportunidades que se presenten. Esto implica la capacidad de visualizar oportunidades en medio de la adversidad.

Estas competencias no solo son necesarias en los niveles superiores de la organización, sino también en otros niveles organizacionales. Por lo tanto, el personal debe desarrollar sus habilidades gerenciales para asegurar un buen desempeño laboral en todo momento. Una organización que fomente el incremento de las destrezas en su talento humano podrá disfrutar de varias ventajas, tales como:

1. **Influencia Positiva en los Equipos de Trabajo:** Líderes altamente efectivos pueden influir positivamente en sus equipos.
2. **Talento de Calidad:** La organización podrá atraer, potenciar y retener talento de calidad.
3. **Equipos Eficientes y Productivos:** Equipos de trabajo altamente eficientes y productivos se mantendrán enfocados en la obtención de resultados.
4. **Capacidad de Negociación y Resolución de Conflictos:** El personal desarrollará habilidades para negociar y resolver conflictos.
5. **Estrategias Orientadas a la Calidad:** La creación e implementación de estrategias orientadas a ofrecer productos y servicios de calidad incrementarán la satisfacción del cliente.

¿Cómo Desarrollar las Habilidades Gerenciales?

El desarrollo de las habilidades gerenciales puede lograrse a través de varias estrategias:

Conocimiento Personal

Conocerse bien es fundamental. Según Goleman (1995), el autoconocimiento permite a los individuos manejar mejor sus emociones y las de los demás, lo cual es crucial para el liderazgo efectivo. Para profundizar en el autoconocimiento, se pueden aplicar las siguientes recomendaciones:

- **Solicitar Retroalimentación:** Pedir opiniones a superiores y colaboradores sin asumir posturas defensivas.
- **Salir de la Zona de Confort:** Realizar actividades nuevas y desafiantes para evaluar reacciones y resultados.

- **Llevar un Diario:** Registrar metas, expectativas, planes, gustos y valores.

Educación Continua

Ampliar los conocimientos de manera permanente permite tener una visión más amplia de diversas situaciones profesionales. Drucker (1999) enfatiza la importancia de la educación continua para adaptarse a un entorno en constante cambio. Las formas de educación pueden incluir maestrías, cursos, talleres y tutoriales.

Amor por las Ideas

Fomentar la generación de ideas dentro del equipo de trabajo es vital. Esto no solo beneficia al gerente, sino también a los colaboradores, al hacerlos sentir valorados y útiles.

Mintzberg (1994) destaca que la creatividad y la iniciativa son esenciales para el desarrollo organizacional.

Comunicación Efectiva

La comunicación efectiva es crucial para el éxito gerencial. Katz (1974) sugiere probar diferentes estilos de comunicación y observar los resultados para determinar cuál es más efectivo. Esto incluye reuniones grupales e individuales, así como el uso de diferentes medios de comunicación.

Elección de un Mentor

Tener un mentor puede ser muy beneficioso para el desarrollo profesional y personal. Un mentor proporciona orientación, retroalimentación y comentarios valiosos que pueden ayudar a crecer más rápidamente. Según Robbins y Coulter (2018), el aprendizaje a través de la mentoría es una herramienta poderosa para el desarrollo de habilidades gerenciales.

Capacitación Integral para Organizaciones Efectivas

La crisis ocasionada por COVID-19 ha demostrado la importancia de tener personal capacitado. Las organizaciones que han invertido en la formación de sus empleados han respondido mejor a los cambios repentinos. Programas de capacitación como "Reskilling new leaders for business transformation", "Agile Leadership" y "Business Leadership Plus (BLP)" se enfocan en desarrollar competencias clave como innovación, pensamiento crítico, resolución de problemas, liderazgo y adaptabilidad.

Las habilidades gerenciales evolucionan conforme lo hace el mundo de los negocios. Es necesario que los gerentes y directores se mantengan desarrollándose constantemente para adaptarse a un entorno moderno y volátil. El éxito organizacional depende en gran medida del desarrollo continuo de las habilidades gerenciales en todos los niveles de la organización.

2.1.2. Dimensiones de capacidades gerenciales

Habilidades Técnicas

Las habilidades técnicas se refieren a la competencia en actividades específicas que requieren el uso de herramientas, técnicas y procedimientos. Estas habilidades son particularmente importantes en los niveles operativos de la organización. Katz (1974) afirma que "las habilidades técnicas implican el conocimiento y la competencia en actividades específicas, particularmente aquellas relacionadas con los métodos, procesos y procedimientos de la organización". Esto permite a los gerentes comprender los aspectos técnicos del trabajo de sus subordinados y, en consecuencia, supervisar y guiar eficazmente su desempeño. Dessler (2013) también destaca la importancia de las habilidades técnicas, señalando que "son cruciales para que los gerentes de nivel operativo comprendan el trabajo que sus empleados están realizando y puedan supervisarlos de manera efectiva".

Habilidades Humanas

Las habilidades humanas son la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo. Estas habilidades incluyen la comunicación, el liderazgo y la motivación, y son esenciales para la construcción de relaciones efectivas dentro de la organización. Katz (1974) subraya la importancia de las habilidades humanas, señalando que "estas habilidades permiten a los gerentes trabajar eficazmente como miembros de un equipo y construir una atmósfera de cooperación y confianza". Goleman (1995) introduce el concepto de inteligencia emocional, que es fundamental para las habilidades humanas, afirmando que "los gerentes con alta inteligencia emocional pueden manejar mejor sus propias emociones y las de los demás, lo cual es crucial para el liderazgo efectivo".

Habilidades Conceptuales

Las habilidades conceptuales son la capacidad de pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. Estas habilidades permiten a los gerentes ver la organización como un todo y entender cómo las diferentes funciones de la empresa se interrelacionan. Katz (1974) explica que "las habilidades conceptuales implican la capacidad de ver la organización en su conjunto, reconocer cómo las diversas funciones están interrelacionadas y prever cómo los cambios en una parte de la organización afectarán a las otras partes". Mintzberg (1994) también destaca la importancia de las habilidades conceptuales en la formulación de estrategias y la toma de decisiones, afirmando que "los gerentes necesitan habilidades conceptuales para analizar y diagnosticar situaciones complejas y desarrollar soluciones apropiadas".

Figura 2 *Habilidades gerenciales*



Fuente: Marggie ramirez

Habilidad de diseño

La habilidad de diseño es un concepto multifacético que abarca la capacidad de crear soluciones innovadoras y estéticamente agradables a problemas complejos. Esta habilidad es vital en disciplinas como el diseño gráfico, industrial, de servicios, y más, donde la creatividad se combina con el pensamiento crítico y la planificación estratégica.

Peter Drucker, conocido como el padre de la gestión moderna, no se centró específicamente en el diseño como una disciplina, pero sus ideas sobre la innovación, la toma de decisiones y la gestión estratégica son fundamentales para entender la importancia del diseño en un contexto empresarial. Drucker subrayó que "la innovación sistemática" es clave para el éxito organizacional, y el diseño, en este sentido, es una herramienta crucial para materializar esta innovación (Drucker, 1993).

Autores como Tim Brown, de IDEO, han expandido la noción de diseño a través del concepto de "design thinking," que implica un enfoque centrado en el ser humano para la resolución de problemas. Brown argumenta que la habilidad de diseño es esencial para entender las necesidades del usuario y crear soluciones efectivas que mejoren la experiencia del cliente.

Victor Papanek, otro influyente teórico del diseño, enfatizó la responsabilidad social y ecológica del diseño. Según Papanek (1971), la habilidad de diseño debe ser usada no solo para fines comerciales, sino también para abordar problemas sociales y ambientales,

subrayando la importancia de un enfoque ético en la práctica del diseño.

Por otro lado, Donald Norman, autor de "The Design of Everyday Things," resalta la importancia de la usabilidad y la interacción en el diseño. Para Norman (1988), una habilidad clave en el diseño es la capacidad de comprender cómo los usuarios interactúan con los productos, y cómo estas interacciones pueden ser optimizadas para mejorar la funcionalidad y la satisfacción del usuario.

La habilidad de diseño es un concepto amplio que integra la creatividad, la innovación, la responsabilidad social, y la comprensión del usuario. Peter Drucker proporciona un marco estratégico que subraya la importancia del diseño en la innovación y el éxito empresarial, mientras que otros autores amplían la conceptualización del diseño como una disciplina centrada en el ser humano y socialmente responsable.

Indicadores de las capacidades gerenciales

Planes Estratégicos

Los planes estratégicos son fundamentales para guiar el desarrollo a largo plazo de una organización. Estos planes definen los objetivos principales y las estrategias para alcanzarlos, proporcionando una dirección clara para todas las actividades organizacionales. Según Porter (1996), la estrategia es esencial para diferenciarse en el mercado y lograr una ventaja competitiva sostenible. Los planes estratégicos permiten a las organizaciones articular su visión y misión, identificar oportunidades y amenazas en el entorno, y alinear sus recursos y capacidades con sus objetivos a largo plazo. Mintzberg (1994) también subraya la importancia de la flexibilidad en la planificación estratégica, sugiriendo que los planes deben adaptarse a los cambios del entorno y a nuevas informaciones.

Planes Operativos

Los planes operativos se centran en la implementación de las estrategias definidas en los planes estratégicos, con un enfoque en objetivos a corto plazo y en la ejecución diaria. Estos planes detallan las tareas, recursos y cronogramas necesarios para lograr los objetivos operacionales y suelen abarcar aspectos específicos como la producción, el marketing y los recursos humanos. Según Griffin (2016), los planes operativos son cruciales para asegurar que las actividades diarias de la organización se alineen con sus metas a largo plazo y para gestionar la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de objetivos específicos. La planificación operativa ayuda a traducir la visión estratégica en acciones concretas y medibles.

Estructuras

La estructura organizativa define cómo se distribuyen las responsabilidades y la autoridad dentro de una organización. Una estructura bien diseñada facilita la comunicación, la coordinación y el control, y puede influir significativamente en el desempeño y la eficiencia organizacional. Robbins y Judge (2019) destacan que una estructura organizativa clara y adecuada es vital para el funcionamiento efectivo de una organización, permitiendo una mejor asignación de recursos y una mayor claridad en las funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo. Además, la estructura debe ser flexible para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y a las necesidades emergentes.

Normas

Las normas organizativas son las reglas y directrices que regulan el comportamiento de los miembros de la organización y aseguran la coherencia en la toma de decisiones y en las operaciones diarias. Estas normas pueden incluir políticas internas, procedimientos operativos estándar y códigos de conducta. Robbins y Judge (2019) argumentan que las normas son esenciales para mantener el orden y la consistencia dentro de una organización, y para garantizar que todos los miembros operen bajo un conjunto común de expectativas y estándares. Las normas también ayudan a minimizar los conflictos y a promover un entorno de trabajo armonioso.

Estrategias Organizativas

Las estrategias organizativas son los enfoques amplios que una organización utiliza para alcanzar sus objetivos y metas. Estas estrategias abarcan la manera en que la organización competirá en su mercado y se posicionará frente a sus competidores. Barney (1991) sostiene que una estrategia efectiva debe aprovechar las fortalezas internas y adaptarse a las oportunidades del entorno externo, mientras gestiona las amenazas y debilidades. La formulación de estrategias organizativas incluye la evaluación de los recursos y capacidades, y la identificación de ventajas competitivas sostenibles.

Ejecución de Proyectos

La ejecución de proyectos implica la implementación efectiva de los planes de proyecto, incluyendo la gestión de recursos, cronogramas y presupuestos para alcanzar los objetivos establecidos. Según Meredith y Mantel (2014), una ejecución de proyectos exitosa requiere una planificación meticulosa, una supervisión continua y una capacidad para adaptarse a los cambios y resolver problemas a medida que surgen. La gestión de proyectos debe garantizar que los entregables se completen a tiempo, dentro del presupuesto y con la calidad esperada.

Cooperación

La cooperación se refiere a la colaboración entre los miembros de una organización o entre diferentes organizaciones para alcanzar objetivos comunes. La cooperación efectiva fomenta un ambiente de trabajo positivo y mejora la productividad. Katz y Kahn (1978) destacan que la cooperación es esencial para el éxito organizacional, ya que facilita el intercambio de información, la coordinación de actividades y la resolución de problemas de manera conjunta. La cooperación también puede mejorar la innovación y la adaptación a los cambios del entorno.

Participación en la Planificación

La participación en la planificación implica involucrar a diversos miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones y en el desarrollo de planes estratégicos y operativos. Este enfoque participativo puede mejorar la aceptación y el compromiso con los planes y decisiones. Según Vroom y Yetton (1973), la participación en la planificación puede aumentar la efectividad de las decisiones al incorporar diversas perspectivas y experiencias, y al promover un mayor sentido de propiedad y responsabilidad entre los miembros del equipo.

Comunicación

La comunicación efectiva es crucial para el funcionamiento de cualquier organización, ya que asegura que la información se transmita de manera clara y oportuna entre los miembros del equipo y entre la organización y sus partes interesadas. Robbins y Judge (2019) enfatizan que una comunicación abierta y efectiva puede mejorar la coordinación, reducir malentendidos y promover un ambiente de trabajo colaborativo. La comunicación también es vital para la gestión de cambios y para la implementación exitosa de estrategias y proyectos.

Motivación

La motivación se refiere al impulso interno y externo que dirige el comportamiento y el esfuerzo de los empleados hacia el logro de objetivos organizacionales. Según Herzberg (1966), la motivación puede ser influenciada por factores como la satisfacción laboral, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. La motivación alta entre los empleados contribuye a una mayor productividad y a una mejor calidad del trabajo, y es esencial para el éxito organizacional a largo plazo.

Compromiso

El compromiso de los empleados se refiere al nivel de lealtad y dedicación que muestran hacia la organización. Según Meyer y Allen (1991), el compromiso organizacio-

nal puede influir en la retención de empleados, la satisfacción laboral y la efectividad general de la organización. Un alto nivel de compromiso implica que los empleados están alineados con los objetivos y valores de la organización y están dispuestos a contribuir activamente a su éxito.

Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de influir, motivar y guiar a los miembros de una organización hacia el logro de objetivos comunes. Según Bass y Riggio (2006), el liderazgo efectivo implica la habilidad de inspirar y movilizar a los empleados, establecer una visión clara y fomentar un ambiente de trabajo positivo. Un buen liderazgo es crucial para la dirección estratégica, la gestión de equipos y la implementación exitosa de proyectos y cambios organizacionales.

2.1.3. Toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso fundamental en la gestión organizacional y en la vida cotidiana de las personas. Este proceso implica seleccionar una alternativa entre diversas opciones para resolver un problema o aprovechar una oportunidad. La efectividad de la toma de decisiones influye significativamente en el éxito de las organizaciones y en la consecución de sus objetivos. A continuación, se presenta una revisión teórica de la toma de decisiones basada en la literatura académica.

La toma de decisiones constituye la selección adecuada de una opción entre varias alternativas, presentadas como soluciones a una situación problemática. Este proceso implica evaluar el grado de conocimiento de los resultados, la programabilidad de las alternativas, los criterios de evaluación y el impacto potencial de cada decisión, con el objetivo de elegir la solución más efectiva y eficiente. (Amaya, 2010).

Definición y Importancia

Según Simon (1947), la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se selecciona una acción a partir de varias alternativas para alcanzar un objetivo deseado. Simon introdujo el concepto de "racionalidad limitada", sugiriendo que los individuos toman decisiones dentro de las limitaciones de información y capacidad cognitiva disponibles. Robbins y Coulter (2018) destacan que la toma de decisiones es una de las responsabilidades más importantes de los gerentes, ya que implica evaluar situaciones, considerar diferentes opciones y elegir la mejor alternativa para la organización, y la calidad de estas decisiones puede determinar el éxito o fracaso de la empresa. Peter Drucker (1967) enfatiza que la toma de decisiones es una función crítica para la efectividad de los ejecutivos, señalando

que los líderes deben ser capaces de identificar y formular los problemas correctamente antes de tomar decisiones. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), en su obra "Strategy Safari", presentan la toma de decisiones como una parte integral del proceso estratégico, argumentando que las decisiones estratégicas son el resultado de interacciones entre diferentes niveles de la organización y factores externos. Vroom y Yetton (1973) proponen el modelo de decisión situacional, que destaca que la forma en que se toma una decisión debe adaptarse al contexto específico y al tipo de decisión enfrentada. Katherine Eisenhardt (1989) señala que la rapidez en la toma de decisiones puede ser una ventaja competitiva en entornos dinámicos, sugiriendo que las organizaciones ágiles tienen más probabilidades de éxito. Daniel Kahneman (2011), en "Thinking, Fast and Slow", diferencia entre el pensamiento rápido e intuitivo y el pensamiento lento y analítico, resaltando cómo los sesgos cognitivos pueden influir en la calidad de las decisiones. Finalmente, Janis y Mann (1977) exploran cómo el conflicto y el compromiso afectan el proceso de toma de decisiones, argumentando que los procesos grupales y la presión de grupo pueden influir en la calidad de las decisiones y sugieren estrategias para mejorar la toma de decisiones en grupo. La toma de decisiones, por lo tanto, es una función multifacética y crítica en la gestión, y la calidad de estas decisiones impacta directamente en el rendimiento y éxito organizacional, haciendo de esta habilidad una competencia fundamental para líderes y gerentes.

Modelos de Toma de Decisiones

Existen varios modelos teóricos que describen cómo se toman las decisiones. Algunos de los más reconocidos incluyen:

1. **Modelo Racional:** Este modelo, descrito por Bazerman y Moore (2013), asume que los individuos actúan de manera racional y lógica. Se sigue un proceso estructurado que incluye la identificación del problema, la recopilación de información, la evaluación de alternativas, la toma de la decisión y la implementación de la misma.
2. **Modelo de Simon o de Bounded Rationality:** Herbert Simon (1955) propuso que los individuos tienen limitaciones cognitivas y no pueden procesar toda la información disponible. En lugar de buscar la mejor solución posible, los individuos buscan una solución "satisfactoria". Este modelo reconoce las limitaciones humanas en la toma de decisiones.
3. **Modelo Incremental:** Lindblom (1959) sugiere que las decisiones se toman a través de pequeños cambios incrementales en lugar de grandes decisiones radicales.

Este enfoque es práctico en entornos complejos donde la información es limitada y las decisiones deben adaptarse continuamente a las circunstancias cambiantes.

4. **Modelo de Garbage Can:** Cohen, March y Olsen (1972) describen este modelo, que sugiere que las decisiones se toman de manera caótica y aleatoria en las organizaciones. Los problemas, las soluciones y los participantes a menudo se mezclan en un "cubo de basura", y las decisiones emergen de esta interacción caótica.

Factores que Afectan la Toma de Decisiones

Varios factores influyen en el proceso de toma de decisiones, entre los cuales se incluyen:

1. **Información:** La calidad y cantidad de información disponible afectan significativamente la toma de decisiones. Según Daft (2012), la información completa y precisa permite a los gerentes evaluar mejor las alternativas y tomar decisiones informadas.
2. **Percepción y Sesgos Cognitivos:** La percepción individual y los sesgos cognitivos pueden distorsionar la evaluación de alternativas. Kahneman y Tversky (1979) identificaron varios sesgos cognitivos, como el exceso de confianza y la aversión a la pérdida, que pueden influir negativamente en las decisiones.
3. **Cultura Organizacional:** La cultura de una organización puede influir en el estilo y enfoque de la toma de decisiones. Según Schein (2010), la cultura organizacional establece normas y valores que guían el comportamiento de los miembros de la organización, incluidas las decisiones que toman.
4. **Entorno Externo:** Factores externos, como la economía, la competencia y la regulación, también afectan la toma de decisiones. Johnson, Scholes y Whittington (2008) destacan que las decisiones estratégicas deben considerar el entorno externo para ser efectivas.

Proceso de Toma de Decisiones

El proceso de toma de decisiones generalmente sigue una serie de pasos secuenciales:

1. **Identificación del Problema:** Reconocer que existe un problema o una oportunidad que requiere una decisión.
2. **Recopilación de Información:** Reunir información relevante y precisa para entender mejor el problema y las posibles soluciones.
3. **Evaluación de Alternativas:** Analizar las diferentes opciones disponibles considerando sus pros y contras.
4. **Selección de la Mejor Alternativa:** Elegir la opción que mejor se alinee con los objetivos y criterios establecidos.

5. **Implementación de la Decisión:** Poner en práctica la decisión tomada.
6. **Evaluación de los Resultados:** Revisar los resultados de la decisión para asegurar que se alcanzaron los objetivos deseados y aprender de la experiencia para futuras decisiones.

La toma de decisiones es un proceso complejo y multifacético que es crucial para la gestión efectiva de las organizaciones. Los modelos teóricos proporcionan diferentes perspectivas sobre cómo se toman las decisiones, y una comprensión de los factores que influyen en este proceso puede ayudar a los gerentes a mejorar sus habilidades de toma de decisiones. La capacidad de tomar decisiones informadas y racionales es esencial para el éxito organizacional.

2.1.4. Dimensiones de la variable toma de decisiones

Nivel del Conocimiento de los Resultados

El nivel del conocimiento de los resultados se refiere a la comprensión y previsibilidad que se tiene sobre los posibles resultados de una decisión. Esta dimensión es fundamental para la toma de decisiones efectiva, ya que determina cuánto se entienden las consecuencias esperadas y cómo se puede anticipar el impacto de las decisiones. Según Simon (1979), un alto nivel de conocimiento permite a los decisores hacer elecciones basadas en una información clara y precisa, reduciendo así el grado de incertidumbre asociado con la decisión. Simon argumenta que la toma de decisiones racional en las organizaciones de negocios requiere una comprensión profunda de los resultados anticipados y de la disponibilidad de datos que respalden estas expectativas.

March y Olsen (1976) también destacan la importancia de la claridad en los resultados al tratar con la ambigüedad en las organizaciones. Ellos sugieren que la capacidad de prever los resultados es crucial para la toma de decisiones informada, y que la falta de información clara puede aumentar la ambigüedad y la dificultad en el proceso decisional. La comprensión de los resultados esperados ayuda a mitigar la incertidumbre y a formular estrategias más efectivas.

Programabilidad

La programabilidad se refiere a la capacidad de establecer procedimientos o reglas estandarizadas que guíen la toma de decisiones de manera sistemática. Esta dimensión evalúa si es posible desarrollar métodos consistentes para abordar decisiones similares en el futuro. De acuerdo con Simon (1979), la programabilidad permite a las organizaciones y a los individuos aplicar reglas o procedimientos establecidos para tomar decisiones de manera más eficiente y coherente. La existencia de procesos estandarizados puede reducir la

variabilidad en la toma de decisiones y aumentar la capacidad para enfrentar situaciones repetitivas con mayor eficacia.

March y Olsen (1976) también abordan el concepto de programabilidad al examinar cómo las organizaciones manejan la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre. Ellos argumentan que la programación de decisiones puede ayudar a reducir la complejidad al proporcionar directrices claras para situaciones recurrentes. La capacidad de programar decisiones es especialmente valiosa en entornos donde la repetición de situaciones similares es frecuente y donde la consistencia es clave para el éxito organizacional.

Criterios para la Toma de Decisiones

Los criterios para la toma de decisiones son los estándares o parámetros utilizados para evaluar las alternativas y seleccionar la opción más adecuada. Estos criterios pueden incluir factores como la rentabilidad, la viabilidad técnica, el impacto social, entre otros.

Simon (1979) enfatiza que los criterios deben ser claros y bien definidos para asegurar que las decisiones sean tomadas de manera coherente y alineada con los objetivos organizacionales. La selección de criterios adecuados es esencial para evaluar las alternativas de manera efectiva y tomar decisiones que cumplan con los objetivos deseados.

March y Olsen (1976) también discuten la importancia de los criterios en la toma de decisiones, señalando que la falta de criterios bien establecidos puede llevar a decisiones arbitrarias y menos efectivas. Ellos sugieren que la definición de criterios claros ayuda a guiar el proceso decisional y a garantizar que las decisiones se basen en una evaluación rigurosa de las alternativas.

Impacto de la Decisión

El impacto de la decisión se refiere a las consecuencias y efectos que una decisión tiene sobre la organización, el entorno y las partes interesadas. Esta dimensión evalúa cómo las decisiones afectan a los resultados esperados y si cumplen con los objetivos propuestos. Según Simon (1979), el análisis del impacto es crucial para entender los efectos a corto y largo plazo de una decisión y para ajustar las estrategias en función de los resultados observados. La evaluación del impacto ayuda a identificar posibles áreas de mejora y a ajustar las decisiones futuras para optimizar los resultados.

March y Olsen (1976) también abordan el impacto de las decisiones al examinar cómo las decisiones afectan a las organizaciones y a su entorno. Ellos destacan la importancia de evaluar las consecuencias de las decisiones para asegurar que se alineen con los objetivos

organizacionales y para abordar cualquier efecto no deseado que pueda surgir. La capacidad de medir y analizar el impacto de las decisiones es fundamental para la mejora continua y para la adaptación de las estrategias organizacionales.

Indicadores de la toma de decisiones

Observación

Implica la recopilación de datos y hechos relevantes para fundamentar las decisiones. Según Argyris (1977), una observación precisa y objetiva es esencial para el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones informadas.

Antecedentes

Considerar las experiencias y decisiones pasadas ayuda a prever los resultados futuros. Cyert y March (1963) argumentan que las organizaciones aprenden de sus antecedentes y ajustan sus decisiones en consecuencia.

Tiempo

El tiempo disponible para tomar una decisión puede afectar su calidad. Eisenhardt (1989) encontró que las decisiones rápidas pueden ser tan efectivas como las decisiones tomadas con más tiempo, siempre que el proceso sea estructurado y basado en datos.

Árbol de problemas

Herramienta utilizada para identificar causas y efectos de problemas específicos. Ackoff (1981) sugiere que un análisis detallado de los problemas permite una mejor formulación de soluciones.

Matriz de pagos

Es un método para evaluar las posibles consecuencias de diferentes decisiones, considerando las probabilidades y los resultados. Savage (1954) introdujo este enfoque para tomar decisiones bajo incertidumbre.

Nivel de incertidumbre

Grado de desconocimiento sobre los resultados futuros. Knight (1921) distingue entre riesgo (incertidumbre cuantificable) e incertidumbre verdadera (no cuantificable).

Nivel de riesgo

Evaluación de la probabilidad y el impacto de eventos negativos. Kaplan y Garrick (1981) desarrollaron métodos para medir y gestionar el riesgo en decisiones complejas.

Información

La cantidad y calidad de la información disponible para tomar decisiones. Davenport y Prusak (1998) destacan la importancia de la gestión del conocimiento para mejorar la

toma de decisiones.

Objetivos y metas

Claridad en los objetivos que se desean alcanzar. Drucker (1954) subraya que los objetivos bien definidos son esenciales para guiar las decisiones y evaluar su efectividad.

Evaluación

Proceso de analizar los resultados de una decisión. Kirkpatrick (1994) propuso un modelo de evaluación en cuatro niveles para medir el impacto de las decisiones en diferentes áreas.

Causas

Identificación de las razones subyacentes a los problemas. Ishikawa (1985) introdujo el diagrama de causa-efecto para analizar las causas de problemas específicos.

Análisis matemático

Uso de métodos cuantitativos para apoyar la toma de decisiones. Savage (1954) y Raiffa (1968) desarrollaron técnicas de análisis matemático para decisiones bajo incertidumbre.

Alternativas

Evaluación de diferentes opciones disponibles. Mintzberg, Raisinghani y Theoret (1976) sugieren que la generación de múltiples alternativas mejora la calidad de las decisiones.

Estimaciones

Predicciones sobre los resultados de diferentes opciones. Hogarth y Makridakis (1981) abogan por el uso de modelos predictivos para mejorar las estimaciones en la toma de decisiones.

Diseño de opciones

Creación de nuevas alternativas y soluciones. Simon (1977) destaca la importancia del diseño creativo en la toma de decisiones efectivas.

Encuestas

Recopilación de opiniones y datos de diversas fuentes para informar la decisión. Fowler (2002) señala que las encuestas bien diseñadas pueden proporcionar información valiosa para la toma de decisiones.

Informes

Documentación de datos y análisis relevantes. Drucker (1954) resalta la importancia de los informes detallados para respaldar decisiones fundamentadas.

Estadísticas

Uso de datos estadísticos para analizar tendencias y patrones. Tukey (1977) enfatiza el valor de la estadística en la toma de decisiones basada en datos.

Gobiernos locales

La conceptualización de los gobiernos locales ha sido abordada por diversos autores a lo largo del tiempo, reflejando perspectivas variadas. Según Kooiman (1993), los gobiernos locales son unidades de gobierno autónomas que se encargan de funciones específicas dentro de un área geográfica determinada. En este sentido, Osborne y Gaebler (1992) sugieren que los gobiernos locales deben adoptar un enfoque empresarial, centrado en la eficiencia y la satisfacción del cliente.

Por otro lado, Vincent Ostrom (1962) destaca la importancia de la autogestión y la participación ciudadana en la toma de decisiones locales, promoviendo el concepto de poliarquía. En contraste, algunos teóricos críticos, como David Harvey (1989), argumentan que los gobiernos locales a menudo sirven a los intereses de las élites económicas y no abordan adecuadamente las necesidades de las comunidades marginadas.

En conjunto, la diversidad de enfoques destaca la complejidad de los gobiernos locales como entidades políticas y administrativas, con desafíos y oportunidades únicas en su papel de servicio a las comunidades locales.

Gobiernos municipales

La conceptualización de los gobiernos municipales ha sido abordada por diversos autores, proporcionando perspectivas variadas sobre su naturaleza y funciones. Según Kooiman (1993), los gobiernos municipales representan unidades autónomas de gobierno que desempeñan funciones específicas en una región geográfica determinada. Esta perspectiva destaca la autonomía local y la capacidad para abordar las necesidades específicas de la comunidad.

En un enfoque más pragmático, Osborne y Gaebler (1992) sugieren que los gobiernos municipales deberían adoptar prácticas empresariales para mejorar la eficiencia y la satisfacción del ciudadano, promoviendo la idea de una gestión gubernamental más orientada al mercado.

Desde una perspectiva crítica, autores como Henri Lefebvre (1970) han argumentado que los gobiernos municipales pueden convertirse en instrumentos de reproducción de desigualdades y exclusiones sociales, ya que sus decisiones a menudo reflejan intereses económicos dominantes en lugar de abordar equitativamente las necesidades de todos los ciudadanos.

Teoría de la Burocracia

La Teoría de la Burocracia es un enfoque organizacional desarrollado por el sociólogo alemán Max Weber a principios del siglo XX. Esta teoría se centra en la creación de organizaciones eficientes y racionales mediante estructuras y procesos

formales. Aquí se presentan los principales conceptos y características de la Teoría de la Burocracia, respaldados por citas y bibliografía.

Características de la Burocracia según Max Weber

División del Trabajo: La organización se estructura en una serie de cargos y posiciones especializadas, cada una con tareas y responsabilidades claramente definidas. Esta especialización permite una mayor eficiencia y efectividad en la realización de tareas. "La burocracia se caracteriza por una división del trabajo rigurosamente establecida, que permite una especialización de las funciones" (Weber, 1947).

Jerarquía de Autoridad: La organización está estructurada jerárquicamente, de manera que cada posición tiene un supervisor. Esta cadena de mando asegura la supervisión y el control de las actividades.

"Cada nivel jerárquico está sujeto y supervisado por un nivel superior, estableciendo una clara cadena de mando" (Weber, 1947).

Normas y Reglamentos Formales: Las actividades y procedimientos están regidos por un conjunto de normas y reglas claras y formales. Esto asegura la uniformidad y la previsibilidad en la ejecución de tareas.

"El principio de burocracia se basa en la legalidad de las normas y en la regularidad de su cumplimiento" (Weber, 1947).

Impersonalidad en las Relaciones: Las decisiones y las relaciones se basan en normas y no en emociones o relaciones personales. Esto asegura que todos los empleados sean tratados de manera justa y equitativa.

"La burocracia implica la impersonalidad de las relaciones, lo que asegura la equidad y objetividad en la toma de decisiones" (Weber, 1947).

Competencia Técnica: Los empleados son seleccionados y promovidos sobre la base de sus calificaciones y desempeño técnico, no por favoritismo. Esto garantiza que las personas más capacitadas ocupen las posiciones adecuadas.

"El ascenso en una organización burocrática se basa en la competencia técnica y no en consideraciones personales" (Weber, 1947).

Separación entre Propiedad y Gestión: En una organización burocrática, la propiedad de la organización está separada de la gestión operativa. Los gerentes no son propietarios de los recursos con los que trabajan.

"La separación entre la propiedad y la administración es una característica clave de la burocracia moderna" (Weber, 1947).

2.2 Base Normativa

En el contexto del sector público en Perú, las capacidades gerenciales y la toma de decisiones están respaldadas por diversas normativas y marcos legales que buscan asegurar la eficiencia, transparencia y efectividad en la gestión administrativa. A continuación, te proporciono una base normativa relevante:

Ley del Servicio Civil (Ley N° 30057): Esta ley regula el ingreso, la carrera y la gestión del personal en el sector público, estableciendo principios de mérito, igualdad de oportunidades y profesionalización. Promueve el desarrollo de capacidades gerenciales mediante programas de formación y evaluación del desempeño.

Ley Marco del Empleo Público (Ley N° 28175): Define los principios, derechos y obligaciones que regulan las relaciones laborales en el ámbito público. Incluye disposiciones para la evaluación del desempeño, la capacitación continua y el desarrollo de competencias de los servidores públicos.

Directiva de Gestión por Resultados en el Sector Público: Establece lineamientos para la implementación de sistemas de gestión por resultados, que incluyen la definición de capacidades gerenciales orientadas a la planificación estratégica y la toma de decisiones basadas en evidencias y análisis de resultados.

Normas de Control Interno en las Entidades del Estado: Emitidas por la Contraloría General de la República, estas normas regulan la gestión administrativa y financiera en el sector público, promoviendo la rendición de cuentas y la transparencia en las decisiones tomadas por las autoridades.

Directivas Presidenciales y Ministeriales: Emitidas por el Poder Ejecutivo y los ministerios respectivos, estas directivas establecen políticas específicas para fortalecer las capacidades gerenciales y la toma de decisiones en áreas estratégicas como la inversión pública, la gestión financiera y la modernización del Estado.

Estas bases normativas y directrices proporcionan el marco legal y conceptual para el desarrollo de capacidades gerenciales y la mejora continua de los procesos de toma de decisiones en el sector público peruano. Es fundamental que las entidades gubernamentales apliquen estas normativas de manera efectiva para garantizar una gestión eficiente y orientada al logro de resultados en beneficio de la ciudadanía.

2.3. Marco conceptual

Trabajo en equipo

Se refiere a la actividad realizada por más de una persona con el objetivo de lograr una meta común, la cual sólo puede ser alcanzada por el trabajo conjunto de los participantes (Carazas, 2019)

Estilo gerencial

Se refiere a la característica personal de un gerente para aplicar sus capacidades gerenciales a un grupo de trabajo para conseguir un objetivo (Marca, 2018).

Comunicación verbal

Hace referencia a la comunicación donde se hace uso del habla para relacionarse con los demás (Rodríguez y Pinto, 2018).

Comunicación no verbal

Se refiere a la comunicación que no hace uso del habla para comunicar un mensaje, por lo que se hace uso de otros recursos, tales como la escritura, gesticulación, entre otros (Rodríguez y Pinto, 2018).

Comunicación vertical

Hace referencia a los mensajes que se dirigen a los niveles superiores e inferiores dentro de una organización (Fernandez, 2018).

Comunicación horizontal

Se refiere a la comunicación con personas del mismo nivel dentro de una organización (Carazas, 2019).

Decisiones estratégicas

Son aquellas que dependen de información completa para su procesamiento, son tomadas por la alta gerencia y su implementación tiene un alto impacto en las organizaciones (Fernandez, 2018).

Decisiones tácticas

Son tomadas por el personal de nivel medio de las organizaciones, su impacto se limita a ciertas áreas de la organización (Fernandez, 2018).

Decisiones operativas

Se refiere a las decisiones que se toman en los niveles más bajos de la organización, su impacto se limita a un área generalmente pequeña (Fernandez, 2018).

Decisiones programadas

Se refiere a aquellas que forman parte del grupo que han sido visualizadas con anticipación por la organización y se tienen procesos claramente establecidos para atender los problemas cuando aparezcan y así evitar su impacto en la organización (Romero, 2018).

Decisiones no programadas

Son aquellas que deben tomarse cuando aparece un problema completamente inesperado (Romero, 2018).

Resolución de conflictos

Conjunto de soluciones posibles ante un problema que se haya presentado (Carazas, 2019).

2.4. Antecedentes empíricos de la investigación

Antecedentes internacionales

Pereda y Santa llevaron a cabo un estudio en 2014 titulado "Una aproximación a las habilidades directivas. Perspectiva desde la administración autonómica en la provincia de Córdoba (España)." Su principal objetivo fue evaluar las habilidades directivas de los líderes en el ámbito de las administraciones públicas. Esto se consideró crucial para avanzar en los procesos de mejora continua en la gestión pública. En su enfoque de investigación, utilizaron un método empírico y recurrieron a una encuesta estructurada y cerrada como instrumento para recopilar información. Esta encuesta se administró a un grupo de 650 trabajadores de la administración autónoma de Córdoba.

Al analizar la composición del grupo encuestado, se descubrió que el 62.4% de ellos tenía formación universitaria, y se destacó la presencia de un número significativo de personas con títulos de máster o doctorado. Además, un 49.4% de los encuestados había recibido capacitación específica en habilidades gerenciales, y la antigüedad promedio de los empleados en la administración fue de aproximadamente 20 años.

En cuanto a las 22 capacidades gerenciales evaluadas en el estudio, los resultados revelaron que los encuestados dieron mayor importancia a habilidades como la colaboración, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional, el desarrollo personal, el liderazgo, la creatividad, la gestión del tiempo, el desarrollo de la visión y las habilidades de presentación en público. Esto sugiere un cambio en la percepción del estilo de gestión, con un enfoque más orientado a aprovechar las cualidades individuales de los empleados en lugar de imponer decisiones. En consecuencia, se subraya la relevancia de motivar al personal mediante prácticas éticas, el fomento del trabajo en equipo con objetivos claros y un alto sentido de ética, elementos fundamentales para impulsar mejoras continuas en la gestión pública.

Prenafeta llevó a cabo un estudio en 2017 titulado "Proceso de toma de decisiones de inversión municipal: la configuración de la gobernanza local". El objetivo central de esta investigación fue evaluar el proceso de toma de decisiones relacionado con las inversiones realizadas a nivel municipal, especialmente en el contexto de una creciente presión social para participar activamente en la gestión local. El diseño de la investigación se basó en un enfoque cualitativo, específicamente de tipo exploratorio y descriptivo. Para

recopilar información, se utilizaron técnicas de investigación como entrevistas semiestructuradas y análisis de fuentes secundarias.

El estudio incluyó un total de 19 entrevistas que se llevaron a cabo con autoridades municipales y líderes comunitarios. Entre los hallazgos más destacados de esta investigación, se señala que el modelo de gobierno local es percibido como rígido en lo que respecta a la toma de decisiones sobre inversiones, y la participación social es limitada, en gran medida restringida a respuestas reactivas. Asimismo, se identificó que los gobiernos municipales carecen de una estructura gerencial horizontal que les permita coordinar eficazmente la toma de decisiones y reducir la burocracia en su funcionamiento.

A raíz de estos hallazgos, se propuso un modelo de gobierno local con una mayor flexibilidad para responder a las demandas sociales. Esto implicaría una mayor retroalimentación con la población en la toma de decisiones, así como una mayor consideración de los resultados de la gestión municipal como parte integral del proceso de decisión. El objetivo de este nuevo enfoque es permitir una gestión municipal más ágil y eficaz, en sintonía con las expectativas y necesidades de la comunidad local.

Socarras y colaboradores llevaron a cabo un estudio en 2016 titulado "Competencias y éxito gerencial en empresas de servicios públicos, municipios de Riohacha y Maicao, Guajira, Colombia". El propósito central de esta investigación fue examinar la relación entre las competencias de los directivos y el personal de nivel superior en empresas de servicios públicos municipales y su éxito en la gestión. El diseño del estudio se basó en un enfoque cuantitativo y no experimental, utilizando la encuesta como la principal técnica de recopilación de datos.

La muestra utilizada en el estudio consistió en 38 directivos y 77 empleados de las tres empresas de servicios públicos ubicadas en los municipios objeto de estudio, Riohacha y Maicao en la región de La Guajira, Colombia. Los resultados del estudio se analizaron mediante la obtención de medias aritméticas para cada una de las dimensiones evaluadas. En cuanto a las competencias básicas, la media aritmética fue de 3.18, mientras que las competencias administrativas obtuvieron un resultado de 3.47. En lo que respecta al liderazgo, se logró una media aritmética de 3.62, mientras que la comunicación promedió 3.43 y el aprendizaje obtuvo una puntuación de 4.17

De acuerdo con las teorías examinadas, se encontró que los gerentes estudiados no destacaron particularmente en términos de competencias básicas y administrativas. Sin embargo, lograron categorías de éxito de nivel moderado en sus roles de gestión, lo cual se

debió en gran medida a su capacidad para motivar al personal a su cargo y lograr resultados satisfactorios.

Antecedentes nacionales

En su tesis doctoral titulada "Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión en las instituciones educativas de la UGEL 07 en 2019," Huerta (2019) se propuso identificar la relación entre las capacidades gerenciales y la toma de decisiones en los directivos de las instituciones educativas dentro del ámbito de la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local).

Para llevar a cabo esta investigación, se empleó un diseño de estudio no experimental de tipo correlacional, con un enfoque transversal y básico. El instrumento principal utilizado para recopilar datos fue una encuesta diseñada en forma de cuestionario. Esta encuesta se administró a una muestra de 100 trabajadores que desempeñaban funciones en instituciones educativas públicas bajo la jurisdicción de la UGEL 07.

Los resultados del estudio revelaron una correlación significativa y positiva entre las capacidades gerenciales y la toma de decisiones en el contexto de estas instituciones educativas. Esto se basó en los hallazgos que mostraron un coeficiente de correlación de Spearman de 0.740 y 0.723, con un valor de significancia (sig.) menor a 0.05. Estos resultados respaldan la idea de que las capacidades gerenciales desempeñan un papel importante en la capacidad de los directivos para tomar decisiones efectivas en el entorno educativo de la UGEL 07.

En su estudio titulado "Capacidades gerenciales y su impacto en el rendimiento laboral del personal de la micro red Ampliación Paucarpata, Arequipa 2018," Romero (2018) se propuso evaluar cómo las capacidades gerenciales de los directivos en los centros de salud podrían influir en el rendimiento laboral del personal. Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo y se enmarcó en un diseño no experimental con un enfoque correlacional.

Para recopilar datos, se diseñó una encuesta que se administró a un total de 97 empleados que formaban parte de la micro red de salud de Paucarpata. Los resultados del análisis de correlación indicaron un valor de r cuadrado (r^2) de 0.2199, lo que se interpretó como que las capacidades gerenciales de los directivos de los centros de salud tenían un impacto del 22% en la variación del rendimiento laboral del resto de los trabajadores. El coeficiente de correlación de Pearson ($r = 0.469$) también reveló una relación positiva entre las dos variables en estudio.

A partir de las respuestas recopiladas en las encuestas, se pudo determinar que las capacidades gerenciales de los directivos de los centros de salud fueron percibidas en un nivel alto (60.82%). Además, el rendimiento laboral se evaluó como muy bueno (75.26%) según las percepciones de los empleados. Estos resultados sugieren que existe una relación positiva entre las capacidades gerenciales de los directivos y el rendimiento laboral del personal en el contexto de la micro red de salud de Paucarpata, Arequipa en 2018.

En su estudio titulado "Capacidades gerenciales y gestión de calidad en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018," Fernández y Venanco (2018) llevaron a cabo una investigación con el objetivo principal de analizar la correlación entre las capacidades gerenciales y la gestión de calidad en la mencionada municipalidad. Este estudio se basó en un enfoque cuantitativo y adoptó un diseño no experimental.

Para recopilar datos, se empleó una encuesta que se administró a un total de 81 empleados de la municipalidad. Los resultados del estudio revelaron que existe una relación positiva y significativa entre las capacidades gerenciales y la gestión de calidad de la municipalidad, con un indicador de correlación de 0.911 y un valor p igual a 0.000. Además, se encontró una correlación significativa entre el liderazgo y la gestión de calidad, con un coeficiente de correlación de 0.758 y un valor p igual a 0.000. Las fuerzas motivacionales y la gestión de calidad también se relacionaron significativamente, con un coeficiente de correlación de 0.625 y un valor p igual a 0.000. Por último, el manejo de conflictos y la gestión de calidad presentaron una relación significativa, con un coeficiente de correlación de 0.574 y un valor p igual a 0.000.

Con base en estos resultados, se hizo la recomendación a las autoridades municipales de mejorar sus habilidades gerenciales, centrándose especialmente en áreas como el liderazgo, la motivación y la toma de decisiones. Estos factores se identificaron como fundamentales para mejorar la gestión de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

CAPITULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

- Existe relación significativa entre las capacidades gerenciales y toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca, periodo 2019.

3.1.2 Hipótesis específicas

- La relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca en 2019 es significativa.
- La relación entre la habilidad de diseño y la toma de decisiones de la Municipalidad Provincial de Calca en 2019 es significativa.
- La relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca en 2019 es significativa.
- Las estrategias fortalecen las capacidades gerenciales y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca.

3.2 Identificación de variables e indicadores

- Capacidades gerenciales.
- Toma de decisiones.

3.3 Operacionalización de variables

La operacionalización de las variables se presenta en la Tabla 2.

Tabla 1*Operacionalización de las variables*

Variab les	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Capacidades gerencia les	Las capacidades gerenciales son herramientas fundamentales que facilitan el desarrollo de estrategias y la administración efectiva dentro de las organizaciones. Estas capacidades se sustentan en tres tipos de habilidades clave: técnicas, que involucran el conocimiento especializado y la pericia en áreas específicas; de diseño, que abarcan la planificación y estructuración eficiente de recursos y procesos; y humanas, que se refieren a la capacidad de interactuar, motivar y comunicarse eficazmente con las personas. Juntas, estas habilidades mejoran significativamente la gestión institucional (Drucker, 1973).	Las capacidades gerenciales son herramientas esenciales para el desarrollo de estrategias y la administración efectiva dentro de las organizaciones. Estas capacidades se fundamentan en tres tipos de habilidades clave: técnicas, que abarcan el conocimiento y la pericia en áreas específicas; de diseño, que implican la capacidad de planificar y estructurar recursos y procesos organizacionales; y humanas, que se refieren a la habilidad de interactuar, motivar y comunicarse eficazmente con las personas. En conjunto, estas habilidades fortalecen la gestión y permiten a los gerentes guiar a sus equipos hacia el logro de los objetivos organizacionales.	Habilidad técnica	Planes estratégicos Planes operativos Estructuras Normas
			Habilidad de diseño	Estrategias organizativas Ejecución de proyectos Cooperación Participación en la planificación
			Habilidad humana	Comunicación Motivación Compromiso Liderazgo

Toma de decisiones	<p>La toma de decisiones constituye la selección adecuada de una opción entre varias alternativas, presentadas como soluciones a una situación problemática. Este proceso implica evaluar el grado de conocimiento de los resultados, la programabilidad de las alternativas, los criterios de evaluación y el impacto potencial de cada decisión, con el objetivo de elegir la solución más efectiva y eficiente. (Amaya, 2010).</p>	<p>La toma de decisiones es el proceso de seleccionar la opción más adecuada entre varias alternativas disponibles para resolver un problema. Este proceso implica considerar el grado de conocimiento de los resultados esperados, el nivel de programabilidad de las opciones, los criterios establecidos para evaluar las alternativas y el impacto potencial de cada decisión. Al evaluar estas variables, los tomadores de decisiones pueden elegir la solución más efectiva y eficiente, optimizando los resultados y minimizando riesgos.</p>	<p>El nivel del conocimiento de los resultados</p> <p>Programabilidad</p> <p>Los criterios para la toma de decisiones</p> <p>Impacto de la decisión</p>	<p>Observación Antecedentes Tiempo Árbol de problemas</p> <p>Matriz de pagos Nivel de incertidumbre Nivel de riesgo Información Objetivos y metas Evaluación</p> <p>Causas Análisis matemático Alternativas Estimaciones Diseño de opciones Objetivos y metas</p> <p>Encuestas Evaluación Informes Estadísticas</p>
---------------------------	---	--	---	---

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Ámbito de estudio: localización política y geográfica

La investigación se llevó a cabo en la Municipalidad Provincial de Calca, ubicada en la Provincia de Calca, que forma parte del Departamento de Cuzco, en el país de Perú. La Provincia de Calca se encuentra al noroeste de la ciudad de Cusco y se sitúa a una distancia de 51 kilómetros de esta ciudad. Calca está rodeada por tres formaciones montañosas: al sur, se encuentra la montaña llamada Concón, a la izquierda del río Vilcanota. Al norte de la ciudad se ubica la montaña Pituisiray, y al este de Calca se encuentra Wanqo, donde actualmente se venera la Cruz del Calvario. El río Ccochoc atraviesa la ciudad de Calca de norte a sur, creando un paisaje de aguas torrentosas (Angles, 1988:458).

Esta provincia es conocida por su belleza natural y su importancia histórica y cultural en la región. En su territorio se encuentran varios sitios arqueológicos incas, así como paisajes andinos pintorescos y valles fértiles.

Uno de los puntos de interés más destacados en Calca es el mercado dominical que se celebra en el pueblo. En este mercado, los habitantes locales venden productos agrícolas, artesanías y otros productos tradicionales, lo que lo convierte en un lugar de gran interés para los turistas que desean sumergirse en la cultura local.

4.2 Tipo y nivel de investigación

4.2.1 Tipo de investigación

El enfoque cuantitativo en esta tesis, "Capacidades Gerenciales y Toma de Decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca, Periodo: 2019", se justifica por varias razones fundamentales. La elección del enfoque cuantitativo en esta tesis sobre Capacidades Gerenciales y Toma de Decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca, Periodo: 2019, se basa en la necesidad de obtener resultados objetivos y medibles. El enfoque cuantitativo proporciona datos cuantificables que permiten un análisis más preciso de las capacidades gerenciales y la toma de decisiones en la administración municipal. Al centrarse en datos numéricos, se busca identificar patrones, tendencias y relaciones que contribuyan a una comprensión más rigurosa del problema en cuestión. Este enfoque ofrece resultados que son fácilmente comparables y generalizables, lo que es esencial para formular recomendaciones prácticas basadas en evidencia sólida. Además, la rigurosidad cuantitativa agrega un componente de objetividad que fortalece la validez de los hallazgos, contribuyendo así a la calidad y confiabilidad de la investigación.

El objetivo principal de la investigación es comprender y evaluar las habilidades de gestión de los líderes y funcionarios de la municipalidad, así como su impacto en el proceso de toma de decisiones. Al examinar la conexión entre estas habilidades y la calidad de las decisiones adoptadas en un entorno gubernamental particular, el propósito de la tesis es proporcionar recomendaciones concretas destinadas a mejorar la administración pública en la Municipalidad Provincial de Calca.

El propósito de esta tesis es eminentemente aplicado y práctico, ya que se enfoca en resolver desafíos y problemas concretos en una entidad gubernamental en un momento determinado. Su objetivo principal es proponer soluciones y mejoras que tengan un impacto directo en la gestión y en el proceso de toma de decisiones de la Municipalidad de Calca durante el año 2019.

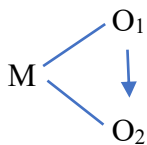
4.2.2 Nivel de investigación

La investigación fue de nivel descriptivo correlacional (Hernández et al., 2014), visto que permitió la descripción de capacidades gerenciales de los trabajadores que participaron en el estudio; así como, la toma de decisiones en la administración de la municipalidad Provincial de Calca, para luego establecer una correlación del tipo causal, en la cual se identificó si la primera variable influye sobre la segunda.

4.2.3 Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, visto que no se manipularon ninguna de las variables tampoco se establecieron grupos de control y experimentales (Carrasco, 2017). De manera similar, los datos fueron recopilados en un único punto temporal, lo que caracteriza a este estudio como de diseño no experimental y de tipo transversal. Este enfoque de investigación se empleó para recopilar información en un solo período de tiempo.

Esquema de investigación.



M = Grupo muestra (trabajadores de la municipalidad de Calca)

O₁ = Observación de la variable “Capacidades gerenciales”

O₂ = Observación de la variable “Toma de decisiones”

Fuente: Palomino, Peña, Zevallos y Orizano (2017).

4.3 Unidad de análisis

La unidad esta investigación abarca a la Municipalidad Provincial de Calca.

4.4 Población de estudio

La población que, de acuerdo a Carrasco (2017) representa el conjunto de elementos con características análogas en cuanto a contenido, lugar y tiempo, vinculados al contexto espacial donde se realizará la investigación, está compuesta por los ciento cincuenta y ocho (158) trabajadores de la Municipalidad Provincial de Calca.

Área	Frecuencia	Porcentaje
Consejo Municipal – regidores	9	6%
Alcalde	1	1%
Oficina de control interno	4	3%
Oficina de defensa judicial	4	3%
Secretaría general	2	1%
Registro Civil	3	2%
Gerencia Municipal	4	3%
Asesoría Jurídica	3	2%
Sub gerencia de Planificación y presupuesto	11	7%
Oficina de Reinversión	12	8%
OPI	6	4%
Subgerencia de administración	3	2%
Tesorería	3	2%
Personal	74	47%
Contabilidad	3	2%
Logística	8	5%
Administración tributaria	4	3%
Informática	4	3%
Total	158	100%

Fuente: <https://municalca.gob.pe>

4.5 Tamaño de la muestra

La muestra constituye un subconjunto de la población que representa fielmente sus características de la población (Carrasco, 2017). Vista la cantidad de elementos que componen la población del estudio, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas y

menores de 100,000 elementos (Palomino et al., 2017), lo cual le brindará un mayor rigor científico al estudio y una mayor confianza a los procedimientos estadísticos que se emplearán:

Tamaño de la muestra	
Cuando: Z=	1.96
	N= 158
	P= 0.5
	Q= 0.5
	E= 0.05
$n_0 = \frac{Z^2 N P Q}{Z^2 P Q + (N - 1) E^2} = 112.16$	

El tamaño de muestra necesario para la investigación se determinó utilizando la fórmula para poblaciones finitas, dado que se conoce el tamaño exacto de la población (N = 158 empleados en la Municipalidad Provincial de Calca). Los parámetros utilizados fueron:

Z = 1.96: valor crítico correspondiente al nivel de confianza del 95%.

P = 0.5: proporción esperada de la característica de interés en la población (en este caso, se asumió 50% para maximizar el tamaño de muestra).

Q = 0.5: complemento de P, también asumido como 50%.

E = 0.05: margen de error deseado, que representa la precisión deseada en la estimación de la proporción poblacional.

Aplicando estos valores en la fórmula, se obtuvo un tamaño de muestra teórico de 112.16. Sin embargo, dado que el tamaño de muestra debe ser un número entero, se redondeó hacia arriba a 112 para asegurar la representatividad adecuada de la población.

Por lo tanto, la muestra de 112 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Calca se considera suficiente para alcanzar los objetivos de la investigación con el nivel de confianza y precisión especificados. Este tamaño de muestra permite generalizar los resultados obtenidos de la muestra a toda la población de empleados de manera confiable y significativa.

4.6 Técnicas de selección de muestra

Dadas las características de la investigación, fue fundamental incluir a los cinco gerentes, quienes son los responsables directos de la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca. Para el resto de la muestra, se utilizó un método de muestreo aleatorio simple, el cual, según Hernández et al. (2017), asegura que cada participante tenga la misma probabilidad de ser seleccionado. Este proceso se llevó a cabo utilizando la función "Crear muestra aleatoria" disponible en el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 25.

4.7 Técnicas de recolección de información

Como técnica de recolección de datos, se empleó la encuesta, que comprende un conjunto de actividades que, dada su versatilidad, sencillez y objetividad, permite obtener la información de la muestra mediante la aplicación de un cuestionario (Carrasco, 2017).

4.8 Técnicas de análisis e interpretación de la información

Esta actividad se dividió en dos fases:

Plan de recolección de datos

Se llevó a cabo una visita a la Municipalidad Provincial de Calca con el propósito de obtener la autorización necesaria de los responsables de la institución. Durante esta visita, se explicaron los objetivos del estudio. Una vez obtenida la autorización, se acordó una fecha para la aplicación de los cuestionarios, tomando en consideración las medidas de bioseguridad para prevenir la propagación del COVID-19. Para la selección de los participantes, se solicitó un listado de los empleados activos, y se eligieron de manera aleatoria aquellos que formarían parte del estudio.

La aplicación del instrumento se realizó de forma personal, previamente se aclararon todas las dudas. Una vez realizadas todas las reuniones y estableciendo los lineamientos de investigación, se procedió a llevar a cabo el trabajo de investigación.

Plan de tratamiento de datos

La información recopilada fue analizada utilizando los instrumentos, y se verificó que cada uno de ellos estuviera lleno de manera completa y precisa. Para el procesamiento de los datos, se empleó el software SPSS para llevar a cabo análisis estadísticos, tanto descriptivos (univariados) como inferenciales (bivariados). Los resultados se presentaron en tablas y gráficos para su posterior análisis.

Tabla 2 *Técnicas e instrumentos*

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario
Análisis documental	Ficha de Análisis documental

4.9 Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas

Se empleó el coeficiente de correlación de Spearman para verificar las hipótesis en este estudio. Este coeficiente varía en un rango de -1 a 1, y cuando es positivo, indica una correlación positiva entre las variables analizadas.

CAPITULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.10 Análisis de los resultados

Se procedió a evaluar la confiabilidad de las variables dependiente e independiente, lo cual arrojó lo siguiente:

Tabla 3. *Prueba de confiabilidad*

Descripción	Capacidades gerenciales	Toma de decisiones
Alfa de Cronbach	0.755	0.808
n	13	16

Según los resultados presentados en la Tabla 4, se puede concluir que ambos instrumentos utilizados en el estudio demostraron ser confiables. Esto se sustenta en el hecho de que en ambos casos, el coeficiente alfa de Cronbach supera el umbral de 0.700, lo que indica una buena consistencia interna de las escalas de medición..

Prueba de normalidad

Se llevó a cabo un análisis de normalidad utilizando la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Se establecieron las siguientes hipótesis estadísticas:

- Hipótesis nula (H0): La variable seleccionada no sigue una distribución normal.
- Hipótesis alternativa (Ha): La variable seleccionada sigue una distribución normal.

Se fijó un nivel de significancia del 5% (0.05). Si el valor p resultante de la prueba es menor que este nivel de significancia, se rechaza la hipótesis nula, lo que indica que los datos no siguen una distribución normal. Es importante destacar que en muchos casos, no se espera que los datos sigan una distribución perfectamente normal, y esto puede ser aceptable dependiendo del contexto y el tamaño de la muestra. Además, las pruebas de normalidad pueden ser sensibles al tamaño de la muestra y deben interpretarse con precaución.

Los resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov se presentan en la Tabla 5. En ambos casos, los valores de p obtenidos son menores al 5% ($p < 0.05$). Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula (H0) y se concluye que ambas variables no siguen una distribución normal.

Tabla 4. *Análisis de normalidad de las variables*

Variable	Valor estadístico Kolmogorov-Smirnov	n	Sig.	Criterio aceptación H_a	Decisión
Toma de decisiones	0.163	112	0.000	$p < 0.05$	No

Capacidades Gerenciales	0.107	112	0.003	$p < 0.05$	No
-------------------------	-------	-----	-------	------------	----

Los resultados obtenidos de la prueba de normalidad indican que las variables no siguen una distribución normal. A continuación, se procede a comprobar las hipótesis del estudio mediante la prueba de significancia del coeficiente de correlación de Spearman, con un nivel de significancia del 5%.

Dado que las variables no siguen una distribución normal, es apropiado utilizar una prueba de correlación no paramétrica como la correlación de Spearman, que no asume una distribución normal en los datos. La correlación de Spearman evalúa la relación entre las dos variables independientemente de su distribución. Si el valor p obtenido es menor que el nivel de significancia (en este caso, 0.05), se concluye si existe una correlación significativa entre las variables.

Es importante realizar esta prueba para determinar si hay una relación significativa entre las variables, a pesar de que no sigan una distribución normal.

Prueba de hipótesis General

En la presente investigación se procede a realizar la prueba de hipótesis respecto a las variables de estudio siendo la siguiente:

- H_0 : No existe relación significativa entre las capacidades gerenciales y toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca, periodo 2019.
- H_1 : Existe relación significativa entre las capacidades gerenciales y toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca, periodo 2019.

Tabla 5 *Correlación Hipótesis general*

Correlaciones				
Rho de Spearman	Capacidades gerenciales	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1.000	Toma de decisiones ,867** 0.000
	Toma de decisiones	N Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	112 ,867** 0.000	112 1.000
		N	112	112

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

La tabla muestra los resultados de las correlaciones entre las variables "capacidades gerenciales" y "toma de decisiones". Se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para evaluar la relación entre estas dos variables.

Para la variable "capacidades gerenciales" y "capacidades gerenciales", el coeficiente de correlación es 1.000, lo cual indica una correlación perfecta y positiva. El valor de p (0.000) es menor que el nivel de significancia de 0,01, confirmando que la correlación es estadísticamente significativa. Por lo tanto, se puede concluir que hay una relación fuerte y positiva entre las capacidades gerenciales y sí mismo, lo cual es esperado ya que estamos comparando la misma variable.

Para la variable "toma de decisiones" y "toma de decisiones", el coeficiente de correlación es 1.000, indicando también una correlación perfecta y positiva. El valor de p (0.000) es menor que el nivel de significancia de 0,01, lo que confirma que la correlación es estadísticamente significativa. En este caso, al igual que antes, se trata de la misma variable comparada consigo misma.

Prueba de hipótesis específica 1

En la presente investigación se procede a realizar la prueba de hipótesis respecto a las variables de estudio siendo la siguiente:

- Ho: La relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca en 2019 no es significativa.
- Hi: La relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca en 2019 es significativa.

Tabla 6 *Correlación Hipótesis específica 1*

		Correlaciones		
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	Habilidades técnicas	Toma de decisiones
		Sig. (bilateral)	1.000	,757**
		N	112	112
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	,757**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	112	112

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

La tabla presenta los resultados de las correlaciones entre las variables "Habilidades técnicas" y "Toma de decisiones". Se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para evaluar la relación entre estas dos variables.

Para la variable "Habilidades técnicas" y "Habilidades técnicas", el coeficiente de correlación es 1.000, lo cual indica una correlación perfecta y positiva. El valor de p (0.000) es menor que el nivel de significancia de 0,01, confirmando que la correlación es estadísticamente significativa. Por lo tanto, se puede concluir que hay una relación fuerte y positiva entre las habilidades técnicas y sí mismo, lo cual es esperado ya que estamos comparando la misma variable.

Para la variable "Toma de decisiones" y "Toma de decisiones", el coeficiente de correlación es 0.757, indicando una correlación fuerte y positiva. El valor de p (0.000) es menor que el nivel de significancia de 0,01, lo que confirma que la correlación es estadísticamente significativa. Estos resultados sugieren una relación significativa entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones.

Prueba de hipótesis específica 2

En la presente investigación se procede a realizar la prueba de hipótesis respecto a las variables de estudio siendo la siguiente:

- Ho: La relación entre la habilidad de diseño y la toma de decisiones de la Municipalidad Provincial de Calca en 2019 no es significativa.
- Hi: La relación entre la habilidad de diseño y la toma de decisiones de la Municipalidad Provincial de Calca en 2019 es significativa.

Tabla 7 *Correlación Hipótesis específica 2*

Correlaciones			Habilidad de diseño	Toma de deci- siones
Rho de Spear- man	Habilidad de diseño	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1.000	,789** 0.000
	Toma de deci- siones	N Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	112 , 789** 0.000 112	112 1.000 112

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

La tabla muestra los resultados de las correlaciones entre las variables "Habilidad de diseño" y "Toma de decisiones". Se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para evaluar la relación entre estas dos variables.

El análisis de correlación utilizando el coeficiente de Spearman revela una relación positiva y significativa ($r = 0.789$, $p < 0.01$, bilateral) entre la habilidad de diseño y la toma de decisiones en el contexto evaluado, que involucra a 112 y 117 casos para cada variable, respectivamente. Este hallazgo sugiere que a medida que la habilidad de diseño aumenta, también lo hace la eficacia en la toma de decisiones. La fortaleza de la correlación, indicada por el coeficiente de 0.789, señala una asociación fuerte entre estas dos dimensiones. Estos resultados podrían tener implicaciones prácticas al sugerir que el fortalecimiento de las habilidades de diseño organizativo podría contribuir positivamente a la mejora de la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca. Sin embargo, es importante considerar que la correlación no implica causalidad, y futuras investigaciones podrían profundizar en la naturaleza de esta relación y sus implicaciones específicas en el ámbito organizativo.

Prueba de hipótesis específica 3

En la presente investigación se procede a realizar la prueba de hipótesis respecto a las variables de estudio siendo la siguiente:

- Ho: La relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca en 2019 no es significativa.
- Hi: La relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca en 2019 es significativa.

Tabla 8 Correlación Hipótesis específica 3

Correlaciones				
			Habilidades humanas	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Habilidades humanas	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1.000	,849** 0.000
	Toma de decisiones	N Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	112 ,849** 0.000	112 1.000
		N	112	112

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

La tabla presenta los resultados de las correlaciones entre las variables "Habilidades humanas" y "Toma de decisiones". Se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para evaluar la relación entre estas dos variables.

Los resultados del análisis de correlación entre habilidades humanas y toma de decisiones muestran una asociación positiva y significativa ($r = 0.849$, $p < 0.01$, bilateral). Esto indica que existe una relación fuerte y estadísticamente significativa entre las habilidades humanas y la capacidad de tomar decisiones en el contexto evaluado, que involucra 112 y 117 casos para cada variable, respectivamente. En otras palabras, a medida que las habilidades humanas mejoran, se observa un aumento sustancial en la efectividad de la toma de decisiones. El elevado coeficiente de correlación de 0.849 sugiere una asociación robusta entre estas dos dimensiones, respaldando la idea de que la mejora en las habilidades humanas podría contribuir positivamente a la calidad de las decisiones tomadas en la Municipalidad Provincial de Calca. Es importante destacar que, aunque estos resultados son significativos, la correlación no implica causalidad, por lo que futuras investigaciones podrían profundizar en la comprensión de esta relación y sus aplicaciones prácticas en el ámbito organizativo.

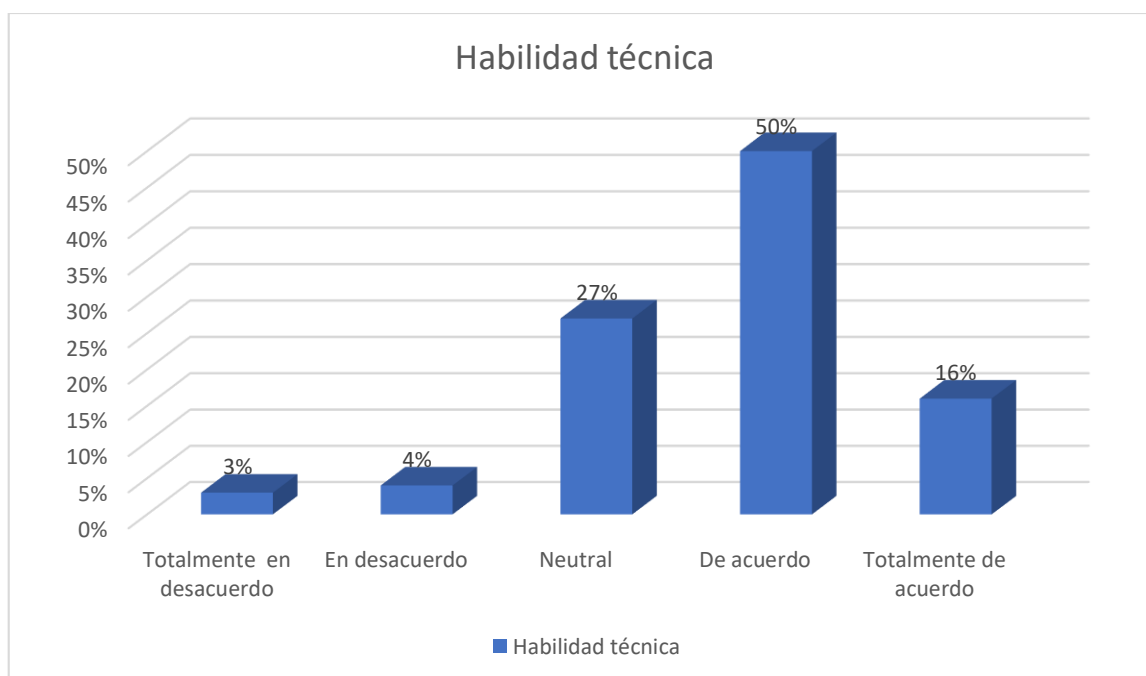
Análisis estadístico

Variable : Capacidades gerenciales

Tabla 9 ¿Está de acuerdo en realizar evaluaciones periódicas para analizar competencias técnicas y administrativas e implementar programas de desarrollo gerencial?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	3%
En desacuerdo	5	4%
Neutral	30	27%
De acuerdo	56	50%
Totalmente de acuerdo	18	16%
Total	112	100%

Figura 3 Dimensión : Habilidad técnica



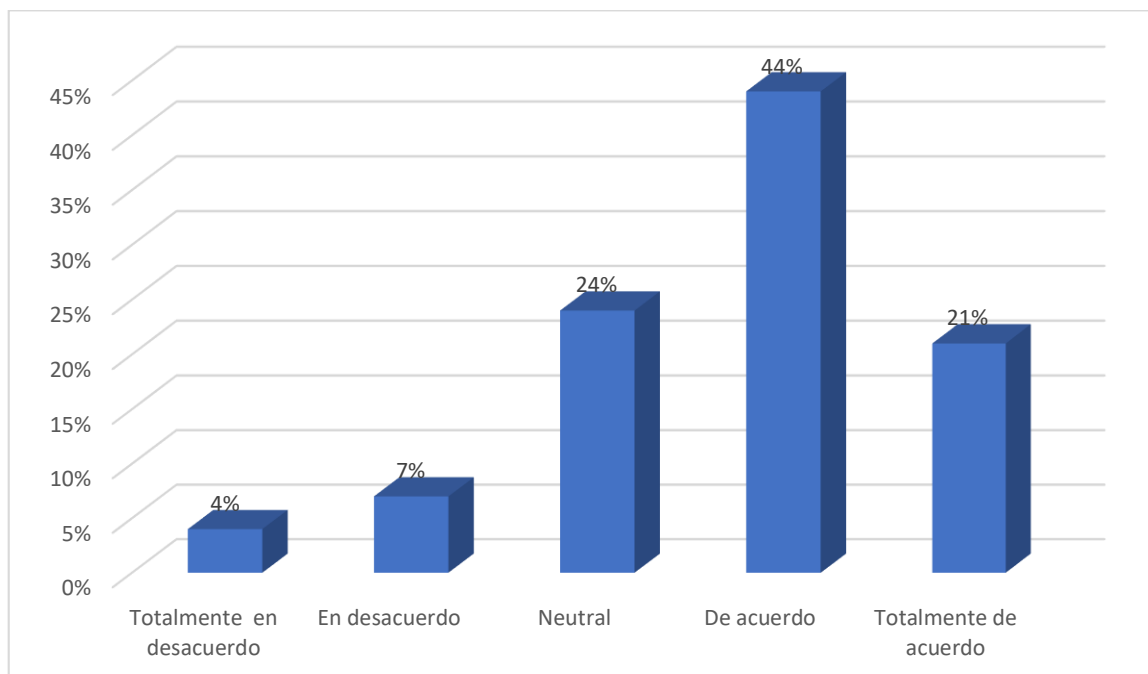
En la dimensión de habilidad técnica en la Municipalidad Provincial de Calca, destaca significativamente el 50% de los encuestados que se encuentra en la categoría de acuerdo. Este porcentaje refleja una evaluación mayoritariamente positiva de las habilidades técnicas dentro del ámbito de las capacidades gerenciales en la organización. Aunque hay otras percepciones presentes, la atención principal recae en este grupo mayoritario que evalúa positivamente las habilidades técnicas. Estos resultados indican que, en términos generales, la mayoría de los encuestados tiene una percepción favorable

en relación con las habilidades técnicas gerenciales, lo que sugiere una base sólida en esta dimensión. Este hallazgo puede ser un punto de partida valioso para fortalecer y aprovechar las habilidades técnicas existentes en la organización para mejorar aún más las prácticas gerenciales.

Tabla 10 *¿Está de acuerdo en realizar evaluaciones periódicas para analizar habilidades de diseño e implementar programas de desarrollo gerencial?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	4%
En desacuerdo	8	7%
Neutral	27	24%
De acuerdo	49	44%
Totalmente de acuerdo	23	21%
Total	112	100%

Figura 4 *Dimensión : Habilidades de diseño*



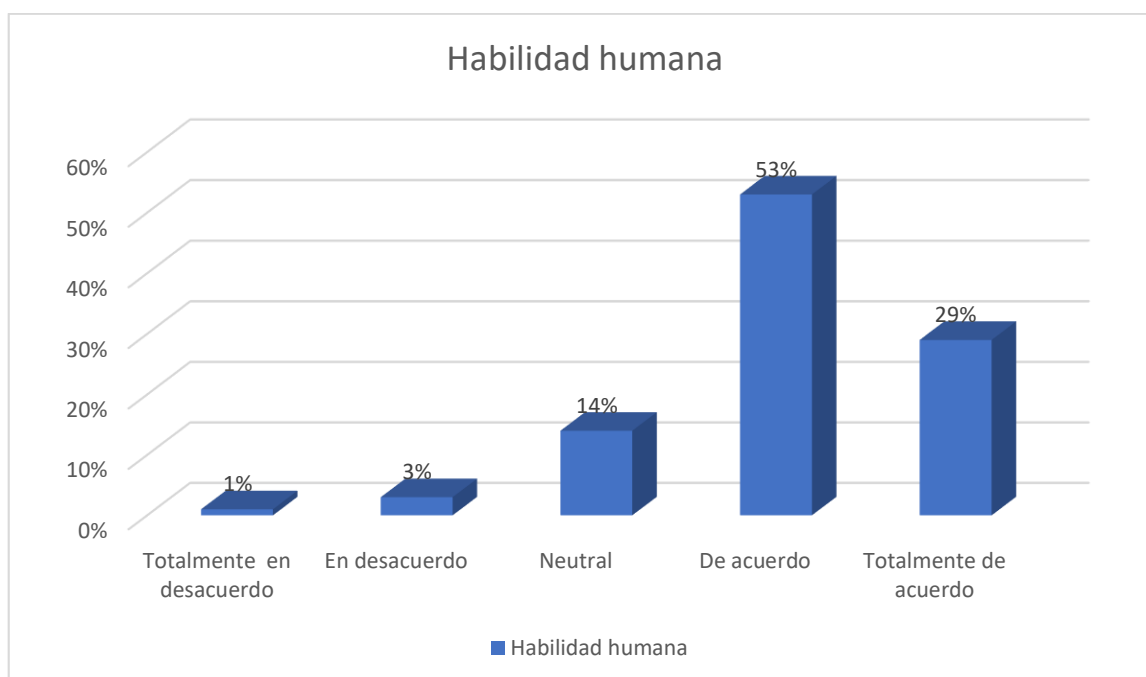
En la dimensión de habilidad conceptual en la Municipalidad Provincial de Calca, resalta el 44% de los encuestados que se encuentra en la categoría de acuerdo. Este porcentaje indica una evaluación mayoritariamente positiva en relación con las habilidades de diseño dentro del ámbito de las capacidades gerenciales en la organización. Aunque

existen otras percepciones, la atención principal se dirige a este grupo mayoritario que evalúa positivamente las habilidades de diseño. Estos resultados sugieren que, en general, la mayoría de los encuestados tiene una percepción favorable de las habilidades de diseño gerenciales, proporcionando una base sólida en esta dimensión. Este hallazgo puede ser un punto de partida valioso para fortalecer y aprovechar las habilidades de diseño existentes en la organización con el objetivo de mejorar aún más las prácticas gerenciales.

Tabla 11 *¿Está de acuerdo en realizar evaluaciones periódicas para analizar habilidades humanas e implementar programas de desarrollo gerencial?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	3	3%
Neutral	16	14%
De acuerdo	59	53%
Totalmente de acuerdo	33	29%
Total	112	100%

Figura 5 *Dimensión : Habilidad humana*



En la dimensión de habilidad humana en la Municipalidad Provincial de Calca, destaca el 53% de los encuestados que se encuentra en la categoría de acuerdo, indicando

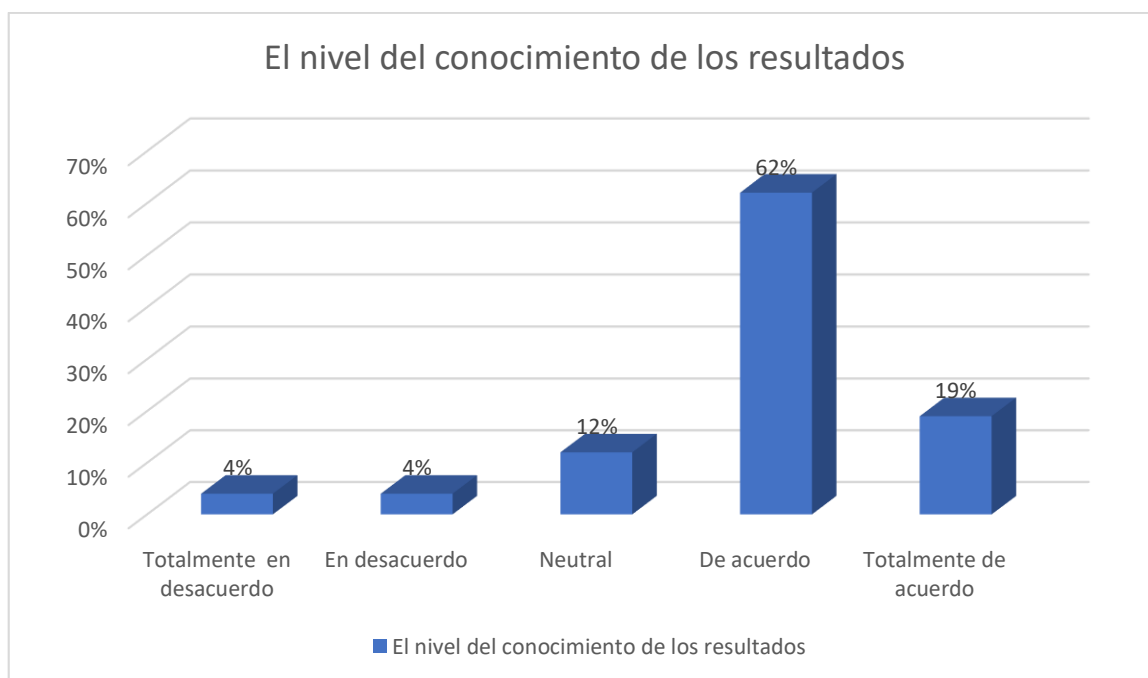
una evaluación mayoritariamente positiva de las habilidades humanas dentro del ámbito de las capacidades gerenciales en la organización. Este resultado resalta la importancia de fortalecer y promover aún más las habilidades humanas existentes, proporcionando una base sólida para mejorar las prácticas gerenciales en la entidad.

Variable : Toma de decisiones

Tabla 12 *¿Está de acuerdo en realizar evaluaciones periódicas para analizar el nivel de conocimiento de los resultados e implementar programas de desarrollo gerencial?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	4%
En desacuerdo	5	4%
Neutral	13	12%
De acuerdo	69	62%
Totalmente de acuerdo	21	19%
Total	112	100%

Figura 6 *Dimensión : El nivel del conocimiento de los resultados*



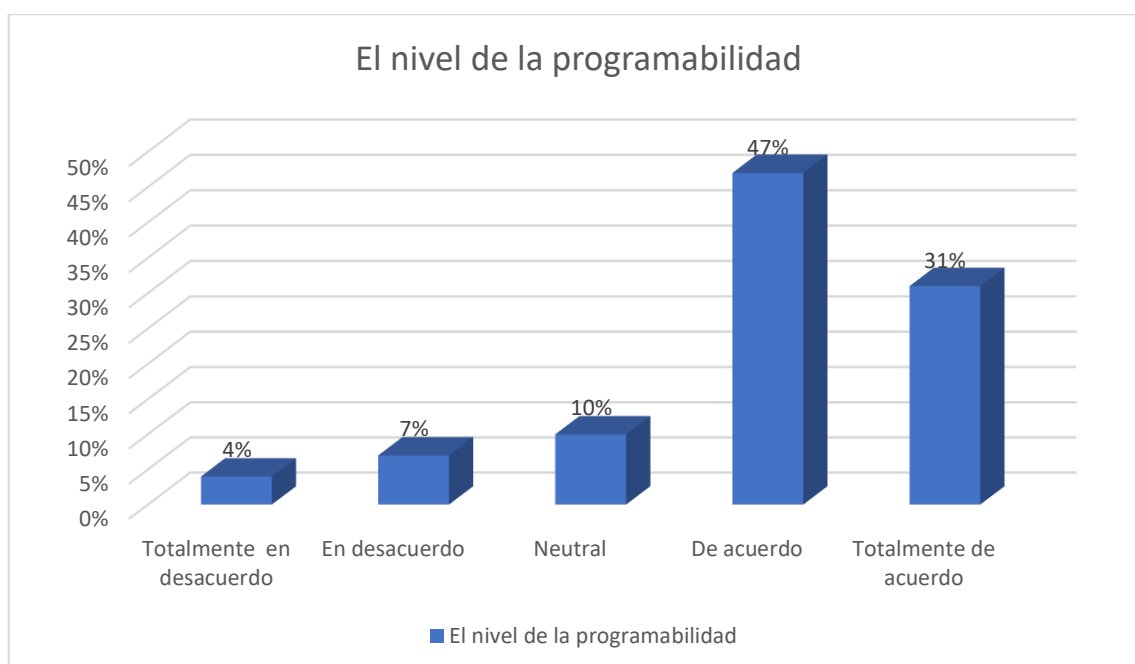
En la dimensión del nivel del conocimiento de los resultados en la Municipalidad Provincial de Calca, destaca el 62% de los encuestados que se encuentra en la categoría de acuerdo, indicando una evaluación mayoritariamente positiva del nivel de conocimiento de

los resultados dentro del ámbito de las capacidades gerenciales en la organización. Este resultado resalta la importancia de consolidar y potenciar aún más el conocimiento de los resultados, dado el respaldo mayoritario positivo y la oportunidad de abordar las percepciones neutrales para mejorar la gestión en la organización.

Tabla 13 *¿Está de acuerdo en realizar evaluaciones periódicas para analizar el nivel de programabilidad e implementar programas de desarrollo gerencial?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	4%
En desacuerdo	8	7%
Neutral	11	10%
De acuerdo	53	47%
Totalmente de acuerdo	35	31%
Total	112	100%

Figura 7 *Dimensión : El nivel de la programabilidad*



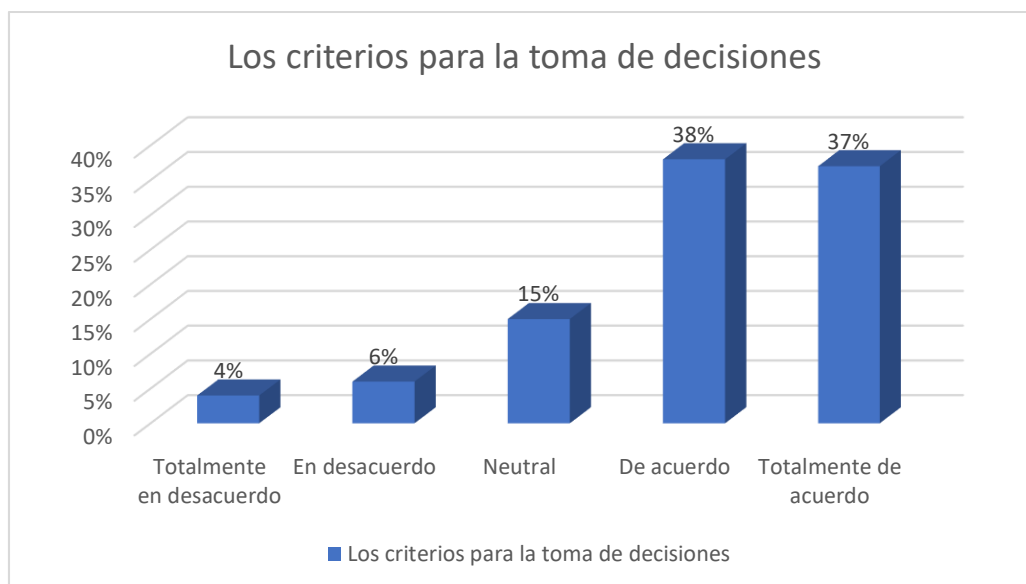
En la dimensión del nivel de la programabilidad en la Municipalidad Provincial de Calca, destaca el 47% de los encuestados que se encuentra en la categoría de acuerdo, indicando una evaluación mayoritariamente positiva del nivel de programabilidad dentro del ámbito de las capacidades gerenciales en la organización. Este resultado resalta la

importancia de fortalecer y potenciar aún más la programabilidad, dado el respaldo mayoritario positivo y la oportunidad de abordar las percepciones neutrales para mejorar la gestión en la organización.

Tabla 14 *¿Está de acuerdo en realizar evaluaciones periódicas para analizar los criterios para la toma de decisiones e implementar programas de desarrollo gerencial?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	4%
En desacuerdo	7	6%
Neutral	17	15%
De acuerdo	43	38%
Totalmente de acuerdo	41	37%
Total	112	100%

Figura 8 *Dimensión : Los criterios para la toma de decisiones*

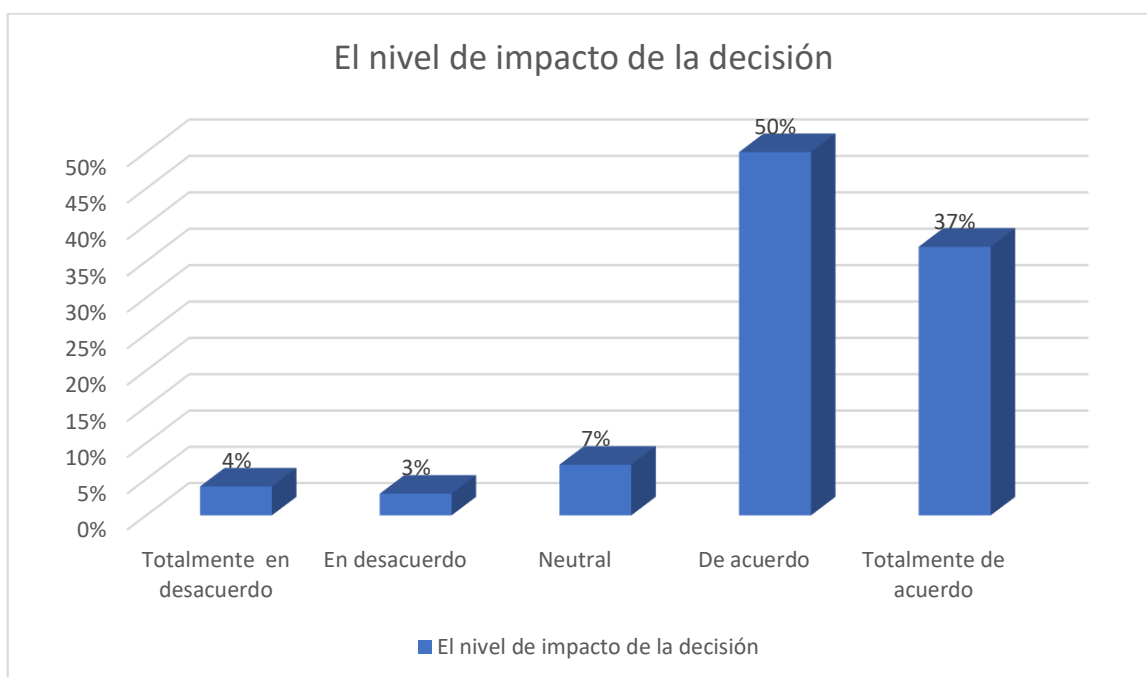


En la dimensión de Los criterios para la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca, destaca el 37% de los encuestados que se encuentra en la categoría Totalmente de acuerdo, indicando una evaluación mayoritariamente positiva de los criterios para la toma de decisiones dentro del ámbito de las capacidades gerenciales en la organización. Este resultado resalta la importancia de consolidar y potenciar aún más estos criterios, dado el respaldo mayoritario positivo y la oportunidad de abordar las percepciones neutrales para mejorar la gestión en la organización.

Tabla 15 *¿Está de acuerdo en realizar evaluaciones periódicas para analizar el nivel de impacto de las decisiones e implementar programas de desarrollo gerencial?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	4%
En desacuerdo	3	3%
Neutral	8	7%
De acuerdo	56	50%
Totalmente de acuerdo	41	37%
Total	112	100%

Figura 9 *Dimensión : El nivel de impacto de la decisión*



En la dimensión de El nivel de impacto de la decisión en la Municipalidad Provincial de Calca, destaca el 50% de los encuestados que se encuentra en la categoría De acuerdo, indicando una evaluación mayoritariamente positiva del nivel de impacto de las decisiones dentro del ámbito de las capacidades gerenciales en la organización. Este resultado resalta la importancia de consolidar y potenciar aún más el impacto de las decisiones, dado el respaldo mayoritario positivo y la oportunidad de abordar las percepciones neutrales para mejorar la gestión en la organización.

4.11 Discusión

En este estudio de investigación, se estableció el objetivo general de determinar la relación entre las capacidades gerenciales y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca durante el período 2019. El análisis de los datos reveló que existe una correlación directa y significativa entre estas dos variables, respaldando hallazgos en investigaciones previas.

En relación a los objetivos específicos, se pudo determinar que la mayoría de los encuestados ubicaron las capacidades gerenciales en un nivel alto, lo que coincide con la importancia de estas habilidades en la gestión de la organización, como señalado por Montaña (2016). Además, la calificación de la toma de decisiones como "buena" por parte de los encuestados respalda la idea de que identificar y mejorar este proceso es fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales.

El estudio también identificó que las capacidades estratégicas y las competencias de eficacia personal están correlacionadas de manera positiva y significativa con la toma de decisiones. Estos hallazgos concuerdan con investigaciones previas, como las de Pereda y Santos (2014), que destacaron la importancia de competencias humanas como la colaboración, el trabajo en equipo y la inteligencia emocional en la gestión.

Por último, en cuanto al cuarto objetivo de proponer acciones para mejorar las capacidades gerenciales y la toma de decisiones, los resultados respaldan la idea de que fortalecer estas habilidades puede contribuir al éxito de la gestión. Las investigaciones previas, mencionadas en el estudio, también apoyan esta conclusión y sugieren que el desarrollo de habilidades gerenciales, en particular las competencias humanas, puede ser beneficioso para la organización.

Este estudio ofrece evidencia sólida de la relación entre las capacidades gerenciales y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca en 2019, respaldando investigaciones previas y proporcionando una base para proponer acciones de mejora en estas áreas. Las capacidades gerenciales, incluidas las competencias humanas, desempeñan un papel fundamental en el éxito de la gestión y la toma de decisiones en una organización.

Plan de Mejora para las Capacidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca

Objetivo General: Mejorar las capacidades gerenciales y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca.

Estrategias y Acciones

1. Evaluación de las Capacidades Actuales

- Realizar una evaluación exhaustiva de las capacidades gerenciales actuales, incluyendo habilidades técnicas, conceptuales y humanas mediante encuestas y evaluaciones de desempeño. (Presupuesto estimado: S/10,000)
- Evaluar el proceso de toma de decisiones actual para identificar áreas de mejora y obstáculos. (Presupuesto estimado: S/5,000)

2. Plan de Desarrollo de Capacidades

- Diseñar y ejecutar un plan de desarrollo de capacidades que incluya:
 - Programas de formación y capacitación en habilidades técnicas, conceptuales y humanas. (Presupuesto: S/50,000)
 - Implementación de cursos, talleres y mentorías específicamente diseñados. (Presupuesto: S/30,000)
- Establecer metas claras y plazos definidos para la mejora de las capacidades. (Cronograma: 6 meses)

3. Fomento de la Cultura de la Toma de Decisiones

- Promover una cultura organizacional que valore la toma de decisiones basada en datos y diálogo.
- Implementar sesiones regulares de retroalimentación y discusión para mejorar la calidad del proceso decisional. (Presupuesto: S/8,000)

4. Implementación de Herramientas y Tecnología

- Introducir y capacitar en el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones, como sistemas de información y análisis de datos. (Presupuesto: S/20,000)

- Asegurar la actualización constante de estas tecnologías para maximizar su efectividad. (Presupuesto anual: S/15,000)

5. Evaluación Continua y Retroalimentación

- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación para medir el progreso y efectividad de las mejoras implementadas. (Presupuesto: S/5,000)
- Obtener retroalimentación regular de empleados y tomadores de decisiones para ajustes y mejoras continuas.

6. Comunicación y Divulgación

- Comunicar de manera efectiva los avances y resultados del plan a través de canales internos. (Presupuesto: S/3,000)
- Reconocer y premiar los logros individuales y colectivos para motivar el compromiso.

7. Revisión y Adaptación Continua

- Revisar y ajustar el plan en función de las necesidades y resultados obtenidos.
- Adaptar estrategias según cambios en el entorno organizacional y nuevos desafíos emergentes.

8. Recursos y Presupuesto General

- Asignar un presupuesto total estimado de S/136,000 para la implementación inicial y mantenimiento anual de las mejoras propuestas.

Indicadores de Éxito

1. Mejora notable en la calidad y eficacia de las decisiones tomadas.
2. Aumento en la satisfacción y compromiso de los empleados.

3. Reducción significativa en errores y retrabajos.
4. Cumplimiento de los plazos y metas establecidos en el plan de desarrollo de capacidades.

Este plan proporciona un enfoque estructurado y realista para fortalecer las capacidades gerenciales y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca. Su implementación exitosa dependerá del compromiso continuo de la alta dirección y la colaboración activa de todos los niveles de la organización.

CONCLUSIONES

Primero Se ha establecido con alta confianza una correlación significativa entre las capacidades gerenciales y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca durante el año 2019. Este hallazgo se basa en un análisis detallado que muestra que el 98.2% de los trabajadores evaluaron positivamente tanto la toma de decisiones como las capacidades gerenciales. La prueba de hipótesis, utilizando el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = 0.867$, $p < 0.05$), respalda la existencia de una relación positiva y fuerte entre estas dos variables. Esto sugiere que el desarrollo de capacidades gerenciales tiene un impacto significativo en la calidad de las decisiones dentro de la entidad, fortaleciendo la idea de que una gestión efectiva está estrechamente vinculada a decisiones acertadas en el ámbito público.

Segundo Se ha establecido una relación significativa y positiva entre la habilidad técnica y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca durante 2019. Este resultado se fundamenta en un coeficiente de correlación de Spearman de 0.757 ($p < 0.05$), indicando una correlación sólida. La alta valoración de la habilidad técnica por parte de los directivos se traduce en una toma de decisiones más efectiva. La habilidad técnica, caracterizada por la preparación y competencia en áreas específicas, desempeña un papel fundamental en la toma de decisiones bien fundamentadas y ejecutadas en el sector público. Este hallazgo respalda la importancia de invertir en el desarrollo de habilidades técnicas entre los profesionales de la gestión pública.

Tercero Se ha corroborado la existencia de una correlación significativa entre la habilidad conceptual y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca durante 2019, basándose en un coeficiente de correlación de Spearman de 0.789 ($p < 0.05$). La habilidad conceptual, relacionada con un profundo entendimiento de los procesos de gestión, ha sido identificada como un factor determinante en la toma de decisiones efectivas. Este resultado subraya la importancia de un conocimiento sólido de los conceptos de gestión para decisiones informadas y estratégicas en el ámbito público.

Cuarto Se ha establecido con solidez una correlación significativa entre la habilidad humana y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca durante el año 2019, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.849 ($p < 0.05$). Las habilidades humanas, especialmente aquellas que promueven relaciones interpersonales efectivas en el entorno laboral, se han identificado como críticas

para la toma de decisiones en el sector público. Este hallazgo enfatiza la importancia de establecer relaciones sólidas y efectivas para decisiones colaborativas y acertadas en una entidad gubernamental.

RECOMENDACIONES

Primero Se sugiere a los gerentes de la Municipalidad Provincial de Calca llevar a cabo reuniones de evaluación periódicas para analizar las competencias técnicas y administrativas de los roles clave. Estas evaluaciones permitirán identificar áreas específicas donde se pueda mejorar tanto en las capacidades gerenciales como técnicas del personal. Además, se recomienda implementar programas estructurados de desarrollo de capacidades gerenciales que incluyan formación continua y mentoría, con el fin de elevar la calidad de la toma de decisiones en toda la organización. Es fundamental que estos programas consideren el uso adecuado de las normas y la Ley de Municipalidades para asegurar el cumplimiento legal y normativo en todas las actividades municipales.

Segundo Se recomienda al gerente del área de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Calca establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas locales, como la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, para ofrecer cursos de capacitación y diplomados especializados. Estos programas deben enfocarse en fortalecer las habilidades técnicas del personal administrativo, asegurando así una gestión más competente y actualizada dentro de la municipalidad. Además, es crucial que estos programas incluyan formación en el uso adecuado de las normas y la Ley de Municipalidades para garantizar una gestión alineada con el marco legal vigente.

Tercero Se insta al alcalde de la Municipalidad Provincial de Calca, en colaboración con el gerente municipal y los subgerentes principales, a diseñar e implementar programas integrales de control y capacitación dirigidos a todo el personal directivo. Estos programas deben enfocarse en el desarrollo de habilidades blandas, así como en el fortalecimiento académico, con el objetivo de mejorar la eficiencia y efectividad en la toma de decisiones y en la gestión pública. Es esencial que estas iniciativas sean continuas y adaptativas a las necesidades cambiantes de la municipalidad, y que incluyan la capacitación en el uso adecuado de las normas y la Ley de Municipalidades para asegurar un desempeño conforme a la legislación.

Cuarto Se aconseja a todo el personal administrativo de las diversas gerencias y áreas de la Municipalidad Provincial de Calca buscar oportunidades de mejora continua mediante programas de capacitación personalizados. Estos

programas deben abarcar áreas como habilidades blandas, técnicas y administrativas, promoviendo así un desempeño óptimo, una atención más eficiente a los ciudadanos y un ambiente laboral más colaborativo y estimulante dentro de la entidad gubernamental. Es importante que estos programas también cubran el uso adecuado de las normas y la Ley de Municipalidades para que el personal esté bien informado y cumpla con los requisitos legales en sus funciones diarias.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Annherys, P., Jahiman, H., & García, J. (2015). *Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet*. Obtenido de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/439/427>
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in Managerial Decision Making*. John Wiley & Sons.
- Bonajic, A. (2018). *El efecto de la descentralización fiscal sobre el crecimiento, la inflación y la desigualdad en América*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43460-efecto-la-descentralizacion-fiscal-crecimiento-la-inflacion-la-desigualdad>
- Canós, L., Pons, C., Valero, M., & Maheut, J. (2020). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/handle/123456789/3722>
- Carazas, E. (2019). *Competencias gerenciales y sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del Cusco, período 2018*. Obtenido de Tesis Doctoral: <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/5284>
- Carrasco, S. (2017). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marcos.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Congreso de la Republica. (2019). *Informe anual del proceso de descentralización 2018-2019*. Obtenido de Informe anual del proceso de descentralización 2018-2019: <http://www.congreso.gob.pe/comisiones2018/Descentralizacion/InformeAnualdeDescentralizacion/>
- Daft, R. L. (2012). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- Destefano, E., Lozano, n., & Grisanti, J. (2018). *Como fortalecer los gobierno locales para beneficio de sus ciudadanos*. Obtenido de <https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/como-fortalecer-los-gobiernos-locales-para-beneficio-de-sus-ciudadanos>
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
- Fernandez, J., & Venanco, C. (2018). *Habilidades gerenciales y gestión de calidad de la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018*. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26448>

- Ferrando, A., & Callohuanca, J. (2018). Incidencia de la capacitación en el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador, Lima-Perú. *Análes científicos*, 1-12.
- Flores, R. (2018). *Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral del personal de la micro red ampliación Paucarpata, Arequipa 2018*. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7160>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología en la investigación cualitativa*. México DF: McGraw Hill.
- Huerta, H. (2019). *Habilidades gerenciales, la toma decisiones y la gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07, 2019*. Obtenido de <file:///C:/Users/Windows%2010/Downloads/3919-Texto%20del%20art%C3%ADculo-16494-1-10-20200801.pdf>
- Huerta, H. (2019). *Habilidades gerenciales, la toma decisiones y la gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07, 2019*. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40227>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education.
- Isuiza, A. (2019). *Propuesta metodológica de habilidades gerenciales para la mejora de la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Morales, 2018*. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37011>
- Katz, R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*.
- Katz, R. (1998). *Habilidades Gerenciales*. Michigan: Universidad de Michigan.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of "muddling through". *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill.
- Marca, R. (2018). *Capacidades gerenciales del director y el clima organizacional del personal docente en las instituciones educativas de la zona media del distrito de Ilave 2016*. Obtenido de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/8801>
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2014). *Project Management: A Managerial Approach*. Wiley.

- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Molina, H. (2020). ESTABLECIMIENTO DE METAS, COMPORTAMIENTO Y DESEMPEÑO . *Estudios Gerenciales vol.16 no.75 Cali*, 20.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Montaño, Y. (2016). Habilidades gerenciales aplicadas a las instituciones públicas. *UMNG*, 1-19.
- Páez, J. (2015). Teorías normativas y descriptivas de la toma de decisiones: un modelo integrador. *Serbiluz*, 1-12.
- Palomino, J., Zeballos, G., & Orizano, L. (2017). *Metodología de investigación*. Lima: Editorial San Marcos.
- Pereda, F., & González, F. L. (2015). Una aproximación a las habilidades directivas. Perspectiva desde la administración autonómica en la provincia de Córdoba (España). *Revista de estudios regionales*, 1-25.
- Pereda, F., & Santa, F. (2014). *Una aproximación a las habilidades directivas. Perspectiva desde la administración autonómica en la provincia de Córdoba (España)*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5133400>
- Prenafeta, N. (2017). *Proceso de toma de decisiones de inversión municipal: la configuración de la gobernanza local*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/150569>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Rodriguez, Y., & Pinto, M. (2018). *Modelo de Uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información*. Obtenido de <https://www.scielo.br/pdf/tinf/v30n1/2318-0889-tinf-30-1-0051.pdf>
- Romero, C. (2018). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015*. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/21143>
- Saavedra, S., & Chamucero, M. (2019). *La gestión administrativa y su relación con la toma de decisiones en la Municipalidad de San Martín, período 2018*. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/36580>
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.

- Socarras, G., Gonzalez, J., & Ucros, M. (2016). *Competencias y éxito gerencial en empresas de servicio público, municipios de Riohacha y Maicao, guajira, Colombia*. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2870564
- Suriaga, M., & Gamboa, J. (2019). *Habilidades gerenciales de la actualidad*. Obtenido de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/5>
- Wetten, D. C. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: P. H. Pearson, Ed.) (8va. ed.).
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press.
- Yunier, R. (2015). Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. *Anales de investigación*, 1-14.
- Zapata, G., Sigala, L., & Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 1-27.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Problemas	Objetivo	Hipótesis	Metodología
<p>Problema general ¿ Como se relaciona las capacidades gerenciales y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca, periodo 2019?</p> <p>Problema específico 1 ¿Cuál es la relación entre la habilidad técnica y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca durante el periodo 2019?</p> <p>Problema específico 2 ¿Cuál es la relación entre la habilidad de diseño y la toma de decisiones de la Municipalidad Provincial de Calca en 2019?</p> <p>Problema específico 3 ¿Cuál es la relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca durante el año 2019?</p> <p>Problema específico 4 ¿Qué estrategias proponer para fortalecer las capacidades gerenciales</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación que existe entre las capacidades gerenciales y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca, periodo 2019.</p> <p>Objetivo específico 1 Describir la relación entre la habilidad técnica y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca durante el periodo 2019.</p> <p>Objetivo específico 2 Describir la relación entre la habilidad de diseño y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca, periodo 2019.</p> <p>Objetivo específico 3 Identificar la relación que existe entre la habilidad humana y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca durante el periodo 2019.</p> <p>Objetivo específico 4 Proponer estrategias para fortalecer las capacidades gerenciales y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca.</p>	<p>Hipótesis general Existe relación significativa entre las capacidades gerenciales y toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca, periodo 2019.</p> <p>Hipótesis específica 1 La relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca en 2019 es significativa.</p> <p>Hipótesis específica 2 La relación entre la habilidad de diseño y la toma de decisiones de la Municipalidad Provincial de Calca en 2019 es significativa.</p> <p>Hipótesis específica 3 La relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca en 2019 es significativa.</p> <p>Hipótesis específica 4 Las estrategias fortalecen las capacidades gerenciales y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca.</p>	<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Nivel: Descriptivo - correlacional</p> <p>Tipo: básica</p> <p>Diseño: No experimental - transaccional - correlacional</p> <p>Técnica Encuesta (Cuestionario)</p> <p>Población: 158 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Calca.</p> <p>Muestra: 112 trabajadores seleccionados.</p> <p>Herramientas Análisis estadístico descriptivo (gráficos y tablas)</p>

y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca?			
---	--	--	--

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO

Estimado Sr.

El objetivo de este estudio es conocer, desde su percepción, la organización de la institución municipal donde usted labora.

Mucho les agradeceré su colaboración respondiendo las siguientes preguntas de acuerdo a su opinión. La información brindada será tratada de forma Confidencial y anónima

Este cuestionario está diseñado para evaluar la percepción de los empleados sobre las capacidades gerenciales y las dimensiones clave en la toma de decisiones dentro de la organización. Utiliza la siguiente escala para responder a cada afirmación:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Capacidades Gerenciales

1. Habilidad Técnica

- ¿Tienes el conocimiento y la competencia necesarios para realizar tareas específicas de tu trabajo?
- ¿Crees que puedes guiar efectivamente a tus subordinados en tareas técnicas?

2. Habilidad de Diseño

- ¿Eres capaz de resolver problemas de manera creativa dentro de tu organización?
- ¿Puedes diseñar soluciones innovadoras para mejorar los procesos organizacionales?

3. **Habilidad Humana**

- ¿Te consideras efectivo al interactuar y motivar a otras personas en tu equipo?
- ¿Crees que puedes trabajar bien con otros departamentos y coordinar esfuerzos conjuntos?

Indicadores de las Capacidades Gerenciales

1. **Planes Estratégicos**

- ¿Tu organización desarrolla planes estratégicos claros y efectivos?
- ¿Participas en la elaboración de estos planes estratégicos?

2. **Planes Operativos**

- ¿Existen planes operativos detallados que guían tus tareas diarias?
- ¿Consideras que estos planes operativos son eficaces?

3. **Estructuras**

- ¿La estructura organizacional de tu empresa facilita el logro de los objetivos?
- ¿La estructura actual permite una buena coordinación entre departamentos?

4. **Normas**

- ¿Las normas y procedimientos establecidos en tu organización son claros?
- ¿Estas normas guían adecuadamente el comportamiento de los empleados?

5. **Estrategias Organizativas**

- ¿Las estrategias organizativas son claras y comprensibles para todos los empleados?
- ¿Estas estrategias proporcionan una ventaja competitiva a la organización?

6. **Ejecución de Proyectos**

- ¿Los proyectos en los que participas se ejecutan de manera eficiente?
- ¿Los proyectos son gestionados de manera que se logren los objetivos establecidos?

7. **Cooperación**

- ¿Existe una buena cooperación entre los miembros de tu equipo?
- ¿Se fomenta el trabajo en equipo en tu organización?

8. Participación en la Planificación

- ¿Participas activamente en el proceso de planificación en tu organización?
- ¿Consideras que tu aportación es valorada durante la planificación?

9. Comunicación

- ¿La comunicación en tu organización es clara y efectiva?
- ¿Te sientes bien informado sobre los asuntos importantes de la empresa?

10. Motivación

- ¿Te sientes motivado para realizar tu trabajo?
- ¿La organización implementa estrategias efectivas para mantener a los empleados motivados?

11. Compromiso

- ¿Te sientes comprometido con los objetivos de la organización?
- ¿Crees que los empleados en general están comprometidos con la empresa?

12. Liderazgo

- ¿Consideras que los líderes de tu organización son efectivos?
- ¿Sientes que recibes un buen liderazgo por parte de tus superiores?

Dimensiones de la Toma de Decisiones

1. Nivel del Conocimiento de los Resultados

- ¿Tienes suficiente información sobre los posibles resultados de tus decisiones?
- ¿Las consecuencias de tus decisiones son predecibles con precisión?

2. Programabilidad

- ¿Las decisiones que tomas pueden ser estructuradas en procesos rutinarios?
- ¿Puedes automatizar fácilmente muchas de las decisiones que debes tomar?

3. Criterios para la Toma de Decisiones

- ¿Los principios y estándares utilizados para tomar decisiones en tu departamento están claramente definidos?
- ¿Utilizas criterios bien establecidos para evaluar las alternativas antes de tomar una decisión?

4. Impacto de la Decisión

- ¿Las decisiones que tomas tienen un impacto significativo en la organización?
- ¿Consideras cuidadosamente todas las consecuencias potenciales antes de tomar una decisión importante?
-

Indicadores de la Toma de Decisiones

1. Observación

- ¿Recolectas datos y hechos relevantes antes de tomar una decisión?
- ¿La observación precisa es fundamental en tu proceso de toma de decisiones?

2. Antecedentes

- ¿Consideras las experiencias pasadas al tomar decisiones?
- ¿Aprendes de las decisiones anteriores para mejorar tus futuras decisiones?

3. Tiempo

- ¿Dispones del tiempo suficiente para tomar decisiones informadas?
- ¿El tiempo disponible afecta la calidad de tus decisiones?

4. Árbol de Problemas

- ¿Utilizas herramientas como el árbol de problemas para identificar causas y efectos?
- ¿Encuentras útil el análisis detallado de problemas en tu proceso de decisión?

5. Matriz de Pagos

- ¿Evalúas las posibles consecuencias de diferentes decisiones utilizando una matriz de pagos?
- ¿Consideras las probabilidades y los resultados al tomar decisiones?

6. Nivel de Incertidumbre

- ¿Evalúas el grado de desconocimiento sobre los resultados futuros al tomar decisiones?
- ¿Distingues entre riesgo e incertidumbre en tus decisiones?

7. Nivel de Riesgo

- ¿Analizas la probabilidad y el impacto de eventos negativos antes de tomar decisiones?

- ¿Gestionas eficazmente el riesgo en tus decisiones?

8. Información

- ¿La cantidad y calidad de la información disponible es suficiente para tomar decisiones?
- ¿Consideras la gestión del conocimiento como un factor importante en la toma de decisiones?

9. Objetivos y Metas

- ¿Tienes claros los objetivos que se desean alcanzar con tus decisiones?
- ¿Los objetivos bien definidos guían tus decisiones?

10. Evaluación

- ¿Evalúas los resultados de tus decisiones de manera regular?
- ¿Utilizas modelos de evaluación para medir el impacto de tus decisiones?

11. Causas

- ¿Identificas las razones subyacentes a los problemas antes de tomar decisiones?
- ¿Utilizas herramientas como el diagrama de causa-efecto para analizar problemas?

12. Análisis Matemático

- ¿Aplicas métodos cuantitativos en tu proceso de toma de decisiones?
- ¿Utilizas técnicas de análisis matemático para decisiones bajo incertidumbre?

13. Alternativas

- ¿Evalúas diferentes opciones disponibles antes de tomar una decisión?
- ¿Generas múltiples alternativas para mejorar la calidad de tus decisiones?

14. Estimaciones

- ¿Realizas predicciones sobre los resultados de diferentes opciones antes de decidir?
- ¿Utilizas modelos predictivos para mejorar tus estimaciones en la toma de decisiones?

15. Diseño de Opciones

- ¿Creas nuevas alternativas y soluciones como parte de tu proceso de toma de decisiones?
- ¿Consideras el diseño creativo importante para tomar decisiones efectivas?

16. Encuestas

- ¿Recopilas opiniones y datos de diversas fuentes para informar tus decisiones?
- ¿Encuentras útiles las encuestas bien diseñadas para obtener información valiosa?

17. Informes

- ¿Documentas datos y análisis relevantes antes de tomar decisiones importantes?
- ¿Los informes detallados respaldan tus decisiones fundamentadas?

18. Estadísticas

- ¿Utilizas datos estadísticos para analizar tendencias y patrones relevantes?
- ¿Consideras la estadística como un factor clave en la toma de decisiones basada en datos?


Anexo 3. Constancia de Validación**UNSAAC**Universidad Nacional de
San Antonio Abad del CuscoCapacidades Gerenciales y toma de Decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca.
Periodo: 2019**CONSTANCIA DE VALIDACION**

Yo **Jose Luis Zarate Bujanda** con DNI N° 43497310 Mgt. En Administración.

A través del presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento de recolección de datos: **CUESTIONARIO CERRADO**, elaborado por Juan José Cabrera Rodríguez para su aplicación en la población (muestra) seleccionada en la investigación: "Capacidades Gerenciales y toma de Decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca. Periodo: 2019", que se encuentra realizando.

Al realizar la investigación, se le informa al estudiante que el instrumento tiene coherencia y pertinencia con la investigación.

Cusco, 26 de Julio del 2021



Mg. / Jose Luis Zarate Bujanda

CLT 1415



Capacidades Gerenciales y toma de Decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca.
Periodo: 2019

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo **Albert Noa Tapara** con DNI N° 43882148 Mgt. En Administración.

A través del presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento de recolección de datos: **CUESTIONARIO CERRADO**, elaborado por Juan José Cabrera Rodríguez para su aplicación en la población (muestra) seleccionada en la investigación: "Capacidades Gerenciales y toma de Decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca. Periodo: 2019", que se encuentra realizando.

Al realizar la investigación, se le informa al estudiante que el instrumento tiene coherencia y pertinencia con la investigación.

Cusco, 26 de Julio del 2021

INVERSIONES E INGENIEROS FLAVIER S.A.C.
Lic. Albert Noa Tapara
GERENTE GENERAL
DNI N° 43882148



Capacidades Gerenciales y toma de Decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca.
Periodo: 2019

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo **Israel Jacob Mendoza Mejía** con DNI N° 43806402 Mgt. En Administración.

A través del presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento de recolección de datos: **CUESTIONARIO CERRADO**, elaborado por Juan José Cabrera Rodríguez para su aplicación en la población (muestra) seleccionada en la investigación: "Capacidades Gerenciales y toma de Decisiones en la Municipalidad Provincial de Calca. Periodo: 2019", que se encuentra realizando.

Al realizar la investigación, se le informa al estudiante que el instrumento tiene coherencia y pertinencia con la investigación.

Cusco, 26 de Julio del 2021



Israel Jacob Mendoza Mejía

Anexo 4. Evidencia Fotográfica



Municipalidad Provincial de Calca



Capacitación al personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Calca