



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN**  
**PÚBLICA**

**Competencias gerenciales y desarrollo institucional en la  
municipalidad provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

Huaman Bonifacio Mariela (ORCID: 0000-0002-3296-4539)

**ASESOR:**

Dr. Rojas Mori Johnny Silvino (ORCID: 0000-0002-4645-4134)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de políticas públicas.

LIMA - PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

Por todo el amor entregado y como muestra de eterna gratitud, ofrezco este esfuerzo intelectual a mis padres.

### **Agradecimiento**

Al Ing. César Acuña por haber permitido, a través del Programa de Posgrado de la Universidad César Vallejo, la oportunidad para lograr obtener el grado académico de Maestra en la mención de Gestión Pública.

## Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	ii
Índice de tablas	iii
Resumen	iv
Abstract	v
I. INTRODUCCIÓN	6
II. MARCO TEÓRICO.	9
III. METODOLOGÍA	19
3.1. Tipo y diseño de investigación	19
3.2. Variables y operacionalización	19
3.3. Población, muestra y muestreo	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
3.5. Procedimientos	22
3.6. Método de análisis de datos	23
3.7. Aspectos éticos	23
IV. RESULTADOS	24
V. DISCUSIÓN	31
VI. CONCLUSIONES	37
VII. RECOMENDACIONES	38
REFERENCIAS	39

## Índice de tablas

Tabla 1	Población de estudio conformada por trabajadores de la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán 2020	21
Tabla 2	Distribución de datos según resultado del contraste entre competencias gerenciales y el desarrollo institucional en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020	24
Tabla 3	Distribución de datos según resultado del contraste entre competencias gerenciales y la calidad del servicio en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020	24
Tabla 4	Distribución de datos según resultado del contraste entre competencias gerenciales y la equidad del servicio en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020	25
Tabla 5	Distribución de datos según resultado del contraste entre competencias gerenciales y la efectividad del servicio en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020	26
Tabla 6	Distribución de datos según resultado de la prueba de normalidad	26
Tabla 7	Resultados de la asociación entre las competencias gerenciales y el desarrollo institucional en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020	27
Tabla 8	Resultados de la asociación entre las competencias gerenciales y la calidad del servicio en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020	28
Tabla 9	Resultados de la asociación entre las competencias gerenciales y la equidad del servicio en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020	29
Tabla 10	Resultados de la asociación entre las competencias gerenciales y la efectividad del servicio en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020	30

## Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar el nivel de asociación entre las variables competencias gerenciales y desarrollo institucional. Se utilizó el diseño descriptivo correlacional y en base a los resultados obtenidos en la prueba de normalidad se ha calculado la dirección e intensidad del nivel de asociación entre las variables utilizando el estadígrafo rho de Spearman. La muestra estuvo conformada por 77 trabajadores. Para el recojo de los datos se utilizaron cuestionarios de opinión. Los resultados registran que, el 6,5% de encuestados consideran que las competencias gerenciales son deficientes y el 55,8% opinan que es bueno. De la misma manera, en lo que concierne a la variable competencias gerenciales se nota que, 6,5% señala que son deficientes y 54,5% considera que es bueno. Las conclusiones afirman que, en el área de estudio no se cuenta con personal directivo formado bajo el modelo de las competencias gerenciales, lo que limita la efectividad de los procesos administrativos perjudicando el desarrollo institucional; afirmación que estadísticamente se sustenta en el valor registrado para  $\rho=0,868$ ;  $p\_valor(0,00)<\alpha(0,05)$ .

**Palabras claves:** Competencias gerenciales, desarrollo institucional, calidad del servicio, equidad del servicio, efectividad del servicio.

## **Abstract**

The objective of the research was to determine the level of association between the variables managerial competencies and institutional development. The descriptive correlational design was used, and based on the results obtained in the normality test, the direction and intensity of the level of association between the variables was calculated using Spearman's rho statistic. The sample consisted of 77 workers. Opinion questionnaires were used to collect the data. The results show that 6.5% of respondents consider that managerial skills are deficient and 55.8% believe that it is good. In the same way, regarding the managerial competencies variable, it is noted that 6.5% indicate that they are deficient and 54.5% consider that it is good. The conclusions affirm that, in the study area, there are no managerial personnel trained under the managerial competencies model, which limits the effectiveness of administrative processes, harming institutional development; affirmation that statistically is based on the registered value for  $\rho = 0.868$ ;  $p\_value (0.00) < \alpha (0.05)$ .

**Keywords:** Managerial competencies, institutional development, service quality, service equity, service effectiveness.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El tema que motiva la realización del trabajo de investigación aborda la potencialidad que brinda las competencias gerenciales y cómo se relaciona con el desarrollo institucional en la Municipalidad Provincia de Vilcashuamán. El problema identificado viene a ser las dificultades observadas, debidamente registradas en reportes e informes institucionales, relacionadas con el desarrollo institucional, en la medida que todos los años, se registran indicadores como baja ejecución presupuestal, deterioro del clima organizacional, lentitud en los procesos administrativos e insatisfacción de la población sobre la calidad del servicio que la municipalidad en mención ofrece a los vecinos de la provincia.

El contexto externo sobre la problemática abordada registra el siguiente panorama: Según el reporte emitido por el CEPLAN (2018) la mayoría de las municipalidades provinciales y distritales del Perú no logran ejecutar la totalidad del presupuesto que el Ministerio de Economía y Finanzas destina en cada año presupuestal, lo que genera observaciones a la gestión municipal y al desarrollo institucional.

En el ámbito interno podemos señalar que en el Plan Estratégico Institucional (2018) de la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán se registra que, existen dificultades en la celeridad de los procesos administrativos, presupuestales e institucionales que limitan, por ejemplo, la convocatorias, selección y dación de la buena pro de las obras públicas que la municipalidad ejecuten, siendo esencial y determinante la experiencia y competencias del personal que está directamente relacionados con este proceso, lo que perjudica el desarrollo institucional porque no se logra alcanzar los objetivos previstos.

Además, se evidencia que existen limitaciones en el desarrollo de las competencias gerenciales debido a que la mayoría de los funcionarios y trabajadores de la municipalidad en mención no tienen el espacio, apoyo y posibilidad para mejorar sus capacidades personales y profesionales, que les permitan, por ejemplo seguir estudios de posgrado, especializaciones o capacitaciones.



En lo que concierne al problema general: ¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales y el desarrollo institucional en la Municipalidad Provincial Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020? Para el caso de los problemas específicos: a) ¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales y la calidad del servicio en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020? b) ¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales se relacionan con la equidad del servicio en la Municipalidad Provincial Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020? c) ¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales y la efectividad del servicio en la Municipalidad Provincial Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020?

El objetivo general fue formulado de la siguiente manera: Determinar la relación entre las competencias gerenciales y el desarrollo institucional en la Municipalidad Provincial Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020. Los objetivos específicos considerados para la realización del trabajo de investigación obedecen a la siguiente estructura: a) Determinar la relación entre las competencias gerenciales y la calidad del servicio en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020. b) Determinar la relación entre las competencias gerenciales y la equidad del servicio en la Municipalidad Provincial Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020. c) Determinar la relación entre las competencias gerenciales y la efectividad del servicio en la Municipalidad Provincial Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020.

La hipótesis general fue formulada de la siguiente manera: Existe relación directa significativa entre las competencias gerenciales y el desarrollo institucional en la Municipalidad Provincial Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020. Para el caso de las hipótesis específicas se ha considerado las siguientes conjeturas: a) Existe relación directa significativa entre las competencias gerenciales y la calidad del servicio en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020. b) Existe relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la equidad del servicio en la Municipalidad Provincial Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020 y c) Existe relación directa significativa entre las competencias gerenciales y la efectividad del servicio en la Municipalidad Provincial Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020.

El estudio que se pretende desarrollar se justifica teniendo en cuenta los siguientes argumentos: Las conclusiones que deriven de este estudio deben incrementar el cuerpo de conocimientos sobre las variables de estudio; asimismo, debe contribuir proporcionando información sobre el comportamiento de las variables. Los principales beneficiados con la realización de la investigación son los pobladores circunscritos al área de influencia de la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán, porque la mejora en el desarrollo institucional de dicha sede edil beneficia al desarrollo social de toda la comunidad.

Los instrumentos que se han de elaborar al ser debidamente validados pueden ser utilizadas en investigaciones que tengan el mismo eje temático; además, socialmente aborda una problemática que aqueja a toda la población. Otra justificación esencial que sustenta la necesidad de realizar el trabajo de investigación, es la factibilidad y la viabilidad del trabajo; las mismas que fueron aseguradas porque se cuenta con facilidades en el acceso de información, así como en la disponibilidad del tiempo por parte de la investigadora.

## II. MARCO TEÓRICO.

Los antecedentes de estudio resulta del acopio de trabajos de investigación realizados con anterioridad y se han organizado de la siguiente manera: Guarnizo (2018) en su trabajo de investigación consideró formular como objetivo general de investigación: determinar el nivel de competencias gerenciales que poseen la parte directiva y administrativa de la universidad tomada como área de estudio. El diseño utilizado responde a los lineamientos metodológicos del diseño descriptivo correlacional, mientras que la muestra estuvo integrada por 268 unidades de estudio. La técnica y el instrumento utilizado en el recojo de la información fue el cuestionario de opinión. Las conclusiones advierten que en opinión de la mayoría de los encuestados en la universidad en mención no se tienen establecido criterios que permiten seleccionar al personal que labora en dicha sede de manera técnica y operativa, lo que limita el ingreso a personal calificado y actualizado lo que perjudica la gestión institucional, lo que deriva en un servicio educativo limitado, siendo motivo de observación permanente por parte de los usuarios.

Araujo (2018) en su trabajo de investigación realizado en Ecuador, cuyo objetivo fue determinar el grado de correlación entre las variables de estudio. La técnica utilizada en el recojo de la información fue el cuestionario la misma que se administró a 83 unidades de estudio. El diseño de investigación empleado para alcanzar los objetivos de la investigación fue el descriptivo correlacional. Las conclusiones afirman que el clima organizacional seriamente deteriorado en el área de estudio se debe a la falta de implementación de estrategias vinculadas a las competencias gerenciales, las que han determinado un cisma entre los trabajadores y la parte directiva. Las conclusiones afirman que, la relación entre las variables y las dimensiones es directa fuerte ( $\rho=0.842$ ;  $p\_valor=0.000$ ).

Tamara (2018) en su trabajo de investigación realizado en Colombia. Estudio cuya metodología de investigación considera el diseño no experimental del tipo descriptivo. El objetivo es conocer el nivel de competencias gerenciales que posee el personal directivo de la empresa tomada como área de estudio. La muestra consideró a 64 unidades de

estudio a quienes se les administró un cuestionario de opinión para conocer sus impresiones sobre el problema planteadado. Los resultados afirman que se ha comprobado que muchos procesos no logran alcanzar sus objetivos porque existen limitaciones en las capacidades gerenciales del personal directivo, lo que perjudica que las metas de las actividades programadas no logren alcanzar lo fines previstos. Las conclusiones registran que el 49% del total de personas encuestadas manifiestan que la mayoría del personal directivo no tienen conocimiento actualizado y especializado sobre competencias gerenciales, por lo que no se efectivicen de manera técnica lo planificado.

Julca (2020) en su trabajo de investigación; para desarrollar y alcanzar los propósitos de la investigación se utilizó el diseño no experimental, teniendo como referente metodológico el método hipotético deductivo. La población considerada para este estudio fue de 140 enfermeras, mientras que el recojo de información demandó el uso de escalas de Likert. Los resultados afirman que, el compromiso laboral de los trabajadores del Hospital considerado como área de estudio no alcanzan las expectativas previstas por el personal directivo, debido a que no existen una política de incentivos que incremente el nivel de motivación e identidad con la misión y la visión institucional. Las conclusiones registran que la influencia de las competencias gerenciales es sustancial, porque la forma de gestionar la institución depende del conocimiento técnico de información y estrategias gerenciales ( $W+ = -512.35$ ).

Anderson (2018) en su trabajo de investigación realizado en la ciudad de Cajamarca. Teniendo como objetivo de investigación analizar la relación entre las variables y las dimensiones consideradas en la elaboración del diseño teórico, este estudio utilizó el diseño descriptivo correlacional como recurso para alcanzar sus objetivos. Fueron 25 gerentes de hoteles de 3 y 5 estrellas que fueron encuestados. Los resultados confirman que efectivamente las competencias gerenciales determinan la calidad de la comunicación organizacional, porque gracias a la implementación de diferentes técnicas y estrategias se logra generar un clima sustentado en la empatía y la asertividad de los trabajadores.

Delgado (2018) en su trabajo de investigación; cuyo desarrollo y la ejecución del trabajo de investigación fue posible porque se utilizó el diseño descriptivo correlacional, en la medida que el objetivo asumido para el proceso fue analizar la relación entre las variables de estudio. La muestra consideró a 48 unidades de estudio y el recojo de información requirió la aplicación de cuestionarios de opinión. Los resultados registran que el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud tomado como área de estudio debido a las limitaciones relacionados con las competencias gerenciales del personal directivo, debido a que en la formación inicial profesional no se han desarrollado ejes temáticos especializados en dicha materia. Las conclusiones afirman que, se ha logrado demostrar la hipótesis formulada en la medida que  $\rho=0.831$ ;  $p\_valor=0.00$ .

Chinchay (2018) en su investigación ; ha asumido para el logro de sus objetivos el diseño descriptivo correlacional, para lo cual ha aplicado dos cuestionario a 65 gerentes que laboran en la municipalidad tomada como área de estudio, lo que ha permitido alcanzar el objetivo formulado para analizar la relación entre las variables principales. Los resultados admiten que las dificultades que se detectan en la gestión institucional de la Municipalidad se deben a que no existe personal capacitado y especializado en gerencia municipal lo que perjudica sustancialmente el desarrollo institucional, comprometiendo seriamente el desarrollo social de toda la población. Las conclusiones afirman que la relación entre las variables y las dimensiones es directa fuerte ( $\tau\_b=0,624$ ;  $p\_valor=0,00$ ).

Visag (2018) en su trabajo de investigación cuyo objetivos formulados de acuerdo a la naturaleza del problema demandaron el uso del diseño descriptivo correlacional. Teniendo como supuesto teórico que existe relación entre las variables, este estudio utilizó el método deductivo para alcanzar sus objetivos. Se aplicó dos cuestionarios al personal que labora en la DIRESA de Huánuco, que en una cantidad de 84 fueron considerados como muestra de estudio. Los resultados admiten que, el clima organizacional de esta entidad no responde a las demandas y necesidades de la Institucion, debido a que no se generan espacios que permitan acoger propuestas e iniciativas del personal para mejorar las interrelaciones

personales, lo que implica que existen limitaciones en la capacidad gerencial de la parte directiva. Las conclusiones registran que la relación entre las variables de estudio y las dimensiones consideradas en la formulación de lo problemas es directa fuerte. ( $\rho=0.935$ ;  $p\_valor=0,00$ ).

Colos (2018) en su investigación para lograr sus objetivos este estudio se desarrolló teniendo en cuenta los procedimientos metodológicos del diseño correlacional. La muestra estuvo conformada por 45 profesores. Para el caso del recojo de los datos se ha elaborado, validado y aplicado cuestionarios de opinión. Los resultados registran que el 67% de los encuestados manifiestan que los directores no cuentan con formación gerencial, por lo que se limita la eficiencia en la calidad de la gestión institucional, lo que implica que es necesario que el sistema capacite y perfeccione el desarrollo de competencias y capacidades gerenciales a quienes tienen la responsabilidad dirigir la gestión de las instituciones educativas. Las conclusiones afirman que, la relación entre las competencias gerenciales y la gestión institucional es directa alta ( $\rho=0.924$ ;  $p\_valor=0,00 < \alpha(0.05)$ ), lo que significa que a mayor competencia gerencial mejor gestión institucional.

Según Fayol (2001) la teoría que sustenta las variables de competencias gerenciales y el desarrollo institucional viene a ser la teoría de la planificación estratégica situacional que sostiene que, es un proceso sistemático en el que se organizan todas las actividades que parten de un diagnóstico con el fin de evaluar su efectividad y pertinencia en un futuro cercano, controlando a través de diferentes estrategias y técnicas los posibles escenarios que se pueden configurar en el futuro más cercanos.

Para Floriani (2018) la planificación estratégica permite a las organizaciones contar con información prospectiva que minimiza los errores que se puedan cometer en el futuro cercano, garantizando de esta manera que las decisiones que se asuman les permite mantenerse vigentes en el mercado; de la misma manera, la planificación estratégica asegura que los niveles de productividad sean los más adecuados permitiéndoles alcanzar los objetivos institucionales previstos.

Para Castillo (2019) la capacidad de liderazgo, así como la habilidad para gestionar de manera eficiente y efectiva los recursos humanos, materiales que permitan alcanzar las metas previstas en un periodo determinado es lo que se define como competencias directivas; por lo tanto, es imprescindible que las organizaciones cuenten con personal capacitado y formado con este tipo de enfoque o modelo gerencial.

Como podemos observar las competencias gerenciales comprenden el desarrollo de competencias en todas las dimensiones y esferas, así por ejemplo se tiene que todo gerente debe tener el perfil de liderazgo; asimismo se exige que los funcionarios que dirigen una institución deben tener la competencia específica en administración de recursos humanos y materiales y sobre todo el carisma que le permita afianzar una cultura corporativa basada en la eficiencia y eficacia y el crecimiento personal de todos los miembros de la organización.

Según Osorio (2018) este tipo de competencias abarcan tres líneas o componentes esenciales; el primero relacionado a las competencias generales, la segunda a las competencias específicas y la tercera relacionado con las competencias técnicas. De la misma manera Cervantes (2016) señala que las organizaciones actualmente tienden a considerar al capital humano como el elemento más importante en la empresa, porque gracias al desempeño eficaz con el que se desenvuelven pueden asegurar altos niveles de competitividad.

En el caso de las generales, se menciona que están relacionadas con la capacidad de gestionar la institución de manera holística, es decir se debe contar con una perspectiva integral lo que permite identificar problemas en cada uno de los procesos, para luego implementar actividades que permitan mejorar y superar las dificultades identificadas. Esta afirmación es corroborada por Villar (2016) quien postula que las organizaciones deben implementar políticas de desarrollo de competencias y capacidades laborales porque es la única manera de mantener niveles adecuados de competitividad.

En el caso de las competencias específicas se puede mencionar que están relacionadas con las competencias profesionales. El gerente debe

tener una formación sustentada en las ciencias de la administración y la contabilidad, lo que le permite liderar la toma de decisiones porque cuenta con el soporte técnico que avala estas determinaciones. En el caso de las competencias técnicas se hace mención el desempeño específico que realiza cada uno de los trabajadores en la tarea encomendada. La eficiencia y eficacia en el trabajo condiciona no solo los niveles de productividad a nivel individual, sino también el logro de los objetivos organizacionales.

Otro desempeño que se debe tener en cuenta corresponde a las competencias interpersonales, que en estos tiempos es un requisito esencial para considerar en el manejo y dirección de las empresas; el clima organizacional y la cultura corporativa de comunicación entre todos los trabajadores condiciona la eficiencia y eficacia del servicio que brinda la organización. Para Tenorio (2017) uno de los componentes esenciales para el logro de los objetivos institucionales viene a ser el clima organizacional y esta condición se logra gracias a la práctica de relaciones interpersonales adecuada por parte del personal directivo y los trabajadores.

Para Iglesias (2016) existen diferentes competencias gerenciales, aquella que tienen que ver estrictamente con la organización, dirección y control de todos los procesos, en el caso del campo de la educación, con aquellos procedimientos que efectivizan la gestión institucional, el desarrollo institucional, la gestión pedagógica y la gestión comunitaria, para lo cual el director requiere contar con información técnica y científica que permita asignarle a sus gestión los criterios de eficiencia, eficacia y productividad.

Para este autor, necesariamente los directores tienen que pasar por un proceso de profesionalización, en la que se les proporciona información sustancial sobre competencias gerenciales, luego de ello desarrollar habilidades que les permitan gestionar los recursos humanos, para empoderar, motivar y liderar al grupo humano que forma parte de la institución educativa. Por tanto, queda reflexión de que la parte directiva necesariamente debe entrar en un proceso de reingeniería, se deba cambiar los enfoques, pareceres y apreciaciones que tienen los actuales directores, que generalmente son del tipo tradicional, a fin de que asimilen, las nuevas tendencias que se vienen desarrollando en otros sistemas administrativos.



Fonseca (2018) afirma que uno de los componentes esenciales para asegurar los niveles de producción y productividad de las organizaciones es el manejo de los recursos humanos; se debe entender que actualmente todos los modelos gerenciales colocan al capital humano como el bien al que más cuidado se debe procurar, en la medida que un personal capacitado y eficiente es el elemento sustancial para asegurar el logro de los objetivos institucionales. Esta afirmación coincide con el planteamiento de Orellana (2018) cuando afirma que, los niveles de productividad y competitividad de las organizaciones se incrementan cuando posee el personal idóneo en el puesto de trabajo asignado.

Efectivamente, como señala este autor, anteriormente la pugna entre las organizaciones era la de contar con la tecnología de punta más sofisticada que podía encontrarse en el mercado; sin embargo, este paradigma ha cambiado porque todo recurso material puede conseguirse con dinero, cosa que no sucede con personal capacitado porque el desarrollo de competencias son valores intrínsecos que es muy difícil de ser conseguido en el mercado.

El modelo de competencias gerenciales irrumpe en el escenario de las organizaciones y corporaciones a mitad del siglo XX, y estuvo referido esencialmente a la capacidad que deben tener los gerentes para consolidar una organización eficiente y eficaz en el que todos sus miembros estén empoderados en alcanzar la misión y la visión de la organización. Luego con el pasar de los años, esta definición ha evolucionado incorporando como requisito esencial el liderazgo del gerente. Según este postulado es necesario, como menciona Fernández (2016), implementar una política de desarrollo personal y profesional de todos los trabajadores, con la intención de contar con un capital humano competitivo.

Velásquez et al. (2018) señalan que si bien existe una cantidad considerable de definiciones de competencias gerenciales, todas ellas coinciden en señalar que no pueden estar exentas del término liderazgo; el personal directivo no solo debe demostrar o conocer todo aquello relacionado con su profesión, también debe tener la experticia en el manejo

de recursos humanos y gestar un clima organizacional adecuado y acogedor.

Las competencias gerenciales actualmente es la convergencia de muchos criterios y condiciones de tipo personal, profesional y social. El liderazgo del gerente es una condición o exigencia mínima que debe poseer el directivo quien en base a esta capacidad pueda lograr que todo el personal se empodere de la necesidad de ofrecer lo mejor de cada uno para que los objetivos de la organización puedan ser alcanzados de manera efectiva. Para Dámaso (2018) los niveles de productividad de la organización dependen en gran medida del compromiso y la responsabilidad que cada trabajador entrega en las actividades que desarrolla, por lo que la suma de los esfuerzos colectivos garantizan el logro de los objetivos institucionales.

Otros de los aspectos que se debe comprender al momento de definir las competencias gerenciales es la necesidad de estructurar el perfil que se adecua a esta definición; por tanto, no solo basta que el personal directivo conozca su materia; tampoco es suficiente que su desempeño sea el más adecuado, ahora lo que se exige es que a estas dos competencias se suma la capacidad de liderazgo.

Los procesos que toda planificación estratégica debe considerar vienen a ser la dirección, la administración y la gerencia de los recursos humanos y materiales, alineados a los propósitos u objetivos institucionales.

Los procesos de planificación, así como todo aquello que está relacionado con la organización, y sobre todo la ejecución son esenciales para maximizar los recursos con los que cuenta la organización. De la misma manera es necesario considerar que estos procesos o fases deben ser concluidos con un efectivo sistema de control; por tanto, quienes dirigen las instituciones deben asegurar que estos procesos sean efectivos.

En la literatura especializadas se definen los términos de dirección y gerencia como sinónimos, pero si bien es cierto que dichas funciones casi cumplen las mismas actividades, es esencial hacer la distinción de la capacidad de liderazgo. Justamente, esta es la diferencia cuando se dirige y cuando se gerencia una institución.

Según Gómez (2017) la dirección es un término que se utiliza generalmente para alcanzar los objetivos deseados, cumpliendo estrictamente los procesos y procedimientos considerados en documentos técnico-normativos. Este tipo de función sustenta su quehacer en normas y reglas que deben cumplirse taxativamente, razón por la cual no admite fallas o errores en los procesos. Si se detectase alguna dificultad en la ejecución de alguna actividad solo se recurre a los protocolos establecidos, por lo que para muchos autores, la dirección es muy esquemático y no atiende las contingencias que podrían suceder en la ejecución de alguna actividad.

Como se mencionó las competencias gerenciales asumen diferentes clasificaciones; sin embargo, entre las coincidencias que se pueden observar encontramos la clasificación a criterios de las funciones generales y específicas que realiza el personal directivo.

Según Salazar (2018) las funciones generales se refieren a la capacidad que tiene el personal directivo para dirigir la organización en todos sus componentes, es decir, tiene una visión holística de todos los procesos lo que le permite decidir de manera técnica y sustentada en la teoría y la experiencia aquello es que beneficioso para la empresa u organización. Entre estas funciones generales, encontramos a los procesos de planificación, así como aquellas vinculadas a la organización y sobre todo al control.

Es necesario precisar que las funciones generales que ejerce el gerente deben estar acompañado de opiniones y decisiones de especialistas en una materia definida, así se tiene por ejemplo que la evolución y el comportamiento del presupuesto con el que dispone la entidad para desarrollar las actividades programadas en un año fiscal, debe contar con la opinión técnica del responsable de presupuesto en este caso un economista.

Para Orellana (2017) el proceso de planificación debe estar dirigido estrictamente por el gerente por ello es que se hace mención a la necesidad del perfil profesional de este directivo; muchas veces ocurre en la administración pública que se coloca en el cargo de gerente a personal que no tiene formación en las ciencias empresariales, lo que trae como consecuencia que algunos procesos no respondan a las necesidades y

demandas técnicas de la institución, generando problemas en la materialización de los procesos.

La planificación demanda el conocimiento y experticia para organizar de manera eficiente y efectiva los recursos humanos y materiales que permitan lograr las metas previstas en el tiempo establecido y con el presupuesto asignado. Por lo tanto, este tipo de actividades demanda conocimiento en la materia y sobre todo la capacidad de gestión.

Otro de los procesos que demanda la atención y la especialización de los profesionales que la dirigen viene a ser la regulación; que viene a ser el sistema de control y supervisión de todos los procesos que se vienen desarrollando en la organización, lo que permite que se logre efectivizar todo lo programado.

Otro sistema que debe ser implementado con todas las exigencias técnicas es el de control, que permite evaluar el logro de los objetivos, productos y servicios que la entidad ofrece a sus beneficiarios; por tanto, es imprescindible que se elaboren protocolos que permitan sistematizar los controles de calidad.

Es preciso mencionar que las cuatro etapas de todo proceso que se gesta al interior de la organización tienen o presentan un carácter cíclico, es decir que pueden ser mejorados continuamente y se admite la posibilidad de transitar de una etapa a otra, por lo que si se observan dificultades en la etapa de ejecución necesariamente puede volverse a la etapa de planificación para superar las dificultades identificadas.

Para Hurtado (2017) los modelos directivos hacen alusión a personas que dirigen organizaciones en EE. UU, Japón o España, por no citar a más países; sin embargo, lo que se debe apreciar es la característica común de que todas ellas deben anteponer las características humanas como requisito esencial para gestionar tanto recursos humanos como los materiales.

La capacidad de delegar las funciones con responsabilidad es otro atributo que se asigna a los gerentes formados bajo el modelo de las competencias gerenciales. Muchas veces la incapacidad de delegar genera que los procesos se ralenticen y no se efectivicen en el tiempo previsto, perjudicando notablemente a toda la organización.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### Tipo de investigación

El estudio desarrollado tiene la intención de analizar la relación que existe entre las competencias gerenciales y el desarrollo institucional, por lo que le corresponde al tipo de investigación básica, porque no tiene el objetivo de solucionar de manera práctica el problema, sino incrementar el cuerpo de conocimientos sobre los fenómenos investigados tal como lo menciona Caballero (2017) cuando sostiene que las investigaciones básicas no resuelven problemas prácticos de la realidad de manera inmediata.

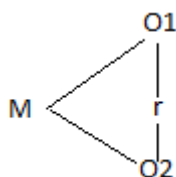
##### Diseño de investigación

Todo diseño implica un conjunto de estrategias investigativas organizados secuencialmente con el propósito de alcanzar los objetivos de investigación previstos en la planificación.

Teniendo en cuenta que el objetivo de la investigación fue establecer el nivel de correlación entre las variables el diseño elegido y aplicado es descriptivo correlacional que permite establecer la dirección e intensidad de asociación entre ellas tal como mencionar Campos (2016) cuando afirma que los estudios en el que intervienen dos variables no necesariamente establecen relaciones de causalidad.

#### Figura 1

*Esquema del diseño de investigación*



#### 3.2. Variables y operacionalización

Variable (1) : Competencias gerenciales

Variable (2) : Desarrollo institucional

**Variable :** Competencias gerenciales

Definición conceptual: Castillo (2019) las competencias gerenciales vienen a ser la habilidad que demuestra el profesional responsable de dirigir una organización o institución procurando el desarrollo de capacidades del capital humano, sistematizando técnicamente la orientación a resultados, así como a la vocación de servicio y a trabajo en equipo.

Definición operacional: Castillo (2019) son acciones orientadas al logro de objetivos, teniendo como factor importante el usuario. Acciones que conlleva a tener relaciones de trabajo favorable.

**Variable :** Desarrollo institucional:

Definición conceptual: Anzola (2016) es el conjunto de actividades que conjuga el planeamiento, la organización, dirección y control orientados al logro de metas y objetivos institucionales, en función al despliegue, desempeño y responsabilidad de los integrantes de una organización demostrando: eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y economía.

Definición operacional: Logro de los objetivos y metas, conllevan al uso óptimo de los recursos para el logro de resultados, objetivos que impactan en la sociedad, componentes que establecen la calidad de atención del cliente interno, estos factores serán evaluados a través de la aplicación de un cuestionario. Acciones que aseguran el adecuado y oportuno de los recursos, acciones que serán evaluadas a través de la aplicación de un cuestionario.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

**Población:**

Campos (2016) afirma que se refiere a la totalidad de unidades de observación comprendidos en un espacio geográfico o conceptual que como parte de la dificultad identificada.

La población de estudio está distribuido de la siguiente manera:

**Tabla 1**

*Población de estudio conformada por trabajadores de la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán 2020*

Unidades	Fi	f%
Personal directivo	8	10.4
Personal nombrado	34	44.2
personal contratado	35	45.5
Total	77	100.0

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal 2020

### **Criterios de inclusión**

Las unidades de observación que pertenecen a la población cumplen con dos requisitos: el primero es ser personal nombrado o contratado y el segundo es estar trabajando en la municipalidad por más de dos años.

### **Criterios de exclusión**

El único criterio de exclusión viene a ser la experiencia mínima de dos años en la municipalidad tomada como área de estudio.

### **Muestra**

Hernández (2017) afirma que se conoce como tal a una parte representativa de la población cuya exigencias esencial es que posee las mismas características de la población.

### **Muestreo**

Carrasco (2017) sostiene que comprende el conjunto de técnicas y procedimientos que permiten identificar a las unidades de observación que deben conformar el marco muestral. El muestreo utilizado fue al azar probabilístico con balotario.

### **Unidad de análisis**

Las unidades de análisis son los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Vilcashuamán, que ocupan cargos directivos o personal que labora en las distintas áreas sin considerar la condición de nombrado o contratado.

## **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnicas**

Según Palacios (2017) la técnica lo define como procesos que permiten sistematizar el recojo de los datos.

Para el caso de la variable competencias gerencial se utilizó la encuesta de igual manera para la variable desarrollo institucional.

### **Instrumento**

Saldarriada (2018) afirma que están constituidos por todos los medios físicos y electrónicos que permiten registrar los datos evidenciados en la aplicación de las técnicas de recolección de información.

Los instrumentos elaborados fueron cuestionarios para cada una de las variables que tienen las siguientes características:

Contienen 18 ítem cuyas valoraciones van desde el puntaje 1 hasta 5, incluyen las alternativas: nunca, casi nunca, a veces, siempre y casi siempre.

### **Validez**

La validez de los instrumentos de recolección de datos se realizó utilizando el modelo ítem total, lo que implicó la aplicación de una prueba piloto. Se calculó el estadígrafo R de Pearson para cada uno de los ítems cuyos registros superan el valor de 0,21 lo que garantiza la confiabilidad de los instrumentos utilizados.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad de los instrumentos se realizó con la base de datos obtenidos en la prueba piloto. Utilizando el software estadístico SPSS se calculó el Alpha de Cronbach y los resultados para cada uno de los cuestionarios superó el valor de 0,81, garantizando la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos.

## **3.5. Procedimientos**

Según Hernández (2017) el diseño descriptivo correlacional exige la elaboración y aplicación de encuesta, por lo que este autor lo define como un estudio por encuestas, por lo tanto, los procedimientos a seguir comprendieron la elaboración de dos cuestionarios atendiendo las dimensiones y los indicadores las que fueron aplicadas a cada unidad de observación, cuyo registro de datos permitió la elaboración de la base de datos.



Utilizando el software estadístico SPSS V22 se ha elaborado las tablas estadísticas y se ha calculado los estadígrafos descriptivos, de correlación y de varianza.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Comprende dos procesos, los métodos teóricos como el análisis y la síntesis, así como los métodos propiamente estadísticos. Además se ha utilizado los procesos cognitivos de la descripción, la deducción y la comparación, todas ellas han permitido explicar el fenómeno investigado.

Para la comprobación de las hipótesis se utilizó la prueba no paramétrica debido a que los datos no configuran la distribución normal, por lo que se ha elegido el estadígrafo rho de Spearman para calcular la dirección e intensidad de la correlación entre las variables y dimensiones de estudio.

### **3.7. Aspectos éticos**

Para viabilizar el recojo de los datos se ha presentado las solicitudes de autorización ante la autoridad municipal.

Se ha logrado conseguir la autorización consentida de las unidades de observación.

Se ha logrado asegurar la propiedad intelectual de los autores citados. La reserva y confidencialidad de los resultados obtenidos fueron socializados con las personas que fueron parte de la muestra de estudio.

#### IV. RESULTADOS

**Tabla 2**

*Distribución de datos según resultado del contraste entre competencias gerenciales y el desarrollo institucional en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020*

Desarrollo institucional		Competencias gerenciales				Total
		Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
Deficiente	Recuento	4	1	0	0	5
	% del total	5,2%	1,3%	,0%	,0%	6,5%
Regular	Recuento	1	17	4	0	22
	% del total	1,3%	22,1%	5,2%	,0%	28,6%
Bueno	Recuento	0	2	38	3	43
	% del total	,0%	2,6%	49,4%	3,9%	55,8%
Excelente	Recuento	0	0	0	7	7
	% del total	,0%	,0%	,0%	9,1%	9,1%
Total	Recuento	5	20	42	10	77
	% del total	6,5%	26,0%	54,5%	13,0%	100,0%

La tabla 2 registra la información sobre el contraste entre las variables y se observa que la mayoría (49,4%) señala que el desarrollo institucional es bueno debido a que las competencias gerenciales también son buenas. A nivel institucional existe una política de desarrollo de competencias habilidades que permita asegurar un desempeño laboral adecuado por parte de los trabajadores.

**Tabla 3**

*Distribución de datos según resultado del contraste entre competencias gerenciales y la calidad del servicio en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020*

Calidad del servicio		Competencias gerenciales				Total
		Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
Deficiente	Recuento	4	3	0	0	7
	% del total	5,2%	3,9%	,0%	,0%	9,1%
Regular	Recuento	1	16	5	2	24
	% del total	1,3%	20,8%	6,5%	2,6%	31,2%
Bueno	Recuento	0	1	37	0	38
	% del total	,0%	1,3%	48,1%	,0%	49,4%
Excelente	Recuento	0	0	0	8	8
	% del total	,0%	,0%	,0%	10,4%	10,4%
Total	Recuento	5	20	42	10	77
	% del total	6,5%	26,0%	54,5%	13,0%	100,0%

La tabla 3 organiza la información relacionado con los resultados del contraste entre las variables y se puede apreciar que la mayoría de los encuestados (48,1%) opinan que la calidad del servicio es buena debido a que las competencias gerenciales también son buenas. A nivel institucional se han implementado estrategias para asegurar que la calidad del servicio al público supere las expectativas del público.

**Tabla 4**

*Distribución de datos según resultado del contraste entre competencias gerenciales y la equidad del servicio en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020*

Equidad del servicio		Competencias gerenciales				Total
		Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
Deficiente	Recuento	4	0	2	0	6
	% del total	5,2%	,0%	2,6%	,0%	7,8%
Regular	Recuento	1	17	4	1	23
	% del total	1,3%	22,1%	5,2%	1,3%	29,9%
Bueno	Recuento	0	2	34	0	36
	% del total	,0%	2,6%	44,2%	,0%	46,8%
Excelente	Recuento	0	1	2	9	12
	% del total	,0%	1,3%	2,6%	11,7%	15,6%
Total	Recuento	5	20	42	10	77
	% del total	6,5%	26,0%	54,5%	13,0%	100,0%

La tabla 4 organiza la información relacionado con el contraste entre las variables de estudio. Se puede observar que la mayoría (44,2%) señala que la equidad en el servicio que presta la institución es buena debido a que las competencias gerenciales también son buenas. La política institucional implementada por la gestión actual procura en la medida de sus posibilidades que todos los usuarios tengan las mismas oportunidades de atención y de acceso a información.

**Tabla 5**

*Distribución de datos según resultado del contraste entre competencias gerenciales y la efectividad del servicio en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020*

Efectividad del servicio		Competencias gerenciales				Total
		Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
Deficiente	Recuento	4	4	1	0	9
	% del total	5,2%	5,2%	1,3%	,0%	11,7%
Regular	Recuento	0	15	4	0	19
	% del total	,0%	19,5%	5,2%	,0%	24,7%
Bueno	Recuento	1	0	36	1	38
	% del total	1,3%	,0%	46,8%	1,3%	49,4%
Excelente	Recuento	0	1	1	9	11
	% del total	,0%	1,3%	1,3%	11,7%	14,3%
Total	Recuento	5	20	42	10	77
	% del total	6,5%	26,0%	54,5%	13,0%	100,0%

La tabla 5 organiza la información relacionado con el contraste entre las variables de estudio. Se observa que la mayoría de los encuestados (46,8%) consideran que la efectividad del servicio es buena debido a que las competencias gerenciales también son buenas. A nivel institucional se tiene una política de evaluación permanente y por resultados lo que permite que las actividades programadas cumplan con las metas previstas.

**Tabla 6**

*Distribución de datos según resultado de la prueba de normalidad*

Variables/dimensiones	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	GI	Sig.
Competencias gerenciales	,308	77	,000
Calidad del servicio	,285	77	,000
Equidad del servicio	,264	77	,000
Efectividad del servicio	,288	77	,000
Desarrollo institucional	,320	77	,000

Los resultados de la prueba de normalidad registran que el p\_valor resulta ser menor tanto para las variables como para las dimensiones lo que significa que no configuran la curva normal por lo que el estadígrafo elegido para calcular la correlación entre las variables corresponde al caso de datos no paramétricos.

El objetivo de la investigación es determinar la relación que existe entre las variables y sus indicadores; en ese sentido, al ser las variables del tipo ordinal se ha elegido el estadígrafo Rho de Spearman.

## Comprobación de hipótesis:

### 1. Para la hipótesis general

#### Hipótesis alterna (Ha)

Existe relación directa significativa entre las competencias gerenciales y el desarrollo institucional en la Municipalidad Provincial de Vilcashuamán de Ayacucho, 2020.

#### Hipótesis nula (Ho)

No existe relación directa significativa entre las competencias gerenciales y el desarrollo institucional en la Municipalidad Provincial de Vilcashuamán de Ayacucho, 2020.

**Tabla 7**

*Resultados de la asociación entre las competencias gerenciales y el desarrollo institucional en la Municipalidad Provincial de Vilcashuamán de Ayacucho, 2020*

		Valores	Competencias gerenciales	Desarrollo institucional
Rho de Spearman	Competencias gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	0,868**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	77	77
Desarrollo institucional	Desarrollo institucional	Coeficiente de correlación	0,868**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	77	77

Los resultados obtenidos en el cálculo de la correlación vienen a ser:

Rho=0,868- La relación es directa muy fuerte entre las variables contrastadas.

El p\_valor=0,000. Nivel de significancia ( $\alpha$ )=0,05

#### Decisión:

Como el p\_valor (0,00) $<$  $\alpha$ (0,05) se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, por tanto existe relación entre competencias gerenciales y el desarrollo institucional.

### 2. Para la hipótesis específica 1

#### Hipótesis alterna (Ha)

Existe relación directa significativa entre las competencias gerenciales y la calidad del servicio en la Municipalidad Provincial Vilcashuamán de Ayacucho, 2020.

### Hipótesis nula (Ho)

**No** existe relación directa significativa entre las competencias gerenciales y la calidad del servicio en la Municipalidad Provincial Vilcashuamán de Ayacucho, 2020.

### Tabla 8

*Resultados de la asociación entre las competencias gerenciales y la calidad del servicio en la Municipalidad Provincial de Vilcashuamán de Ayacucho, 2020*

Valores		Competencias gerenciales	calidad del servicio
Rho de Spearman	Competencias gerenciales	Coeficiente de correlación	0,810**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	77
	calidad del servicio	Coeficiente de correlación	0,810**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	77

Los resultados obtenidos en el cálculo de la correlación vienen a ser:  $Rho=0,810$ . La relación es directa muy fuerte entre las variables contrastadas. El  $p\_valor=0,000$ . Nivel de significancia ( $\alpha$ )=0,05

### Decisión:

Como el  $p\_valor (0,00) < \alpha(0,05)$  se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, por tanto existe relación entre competencias gerenciales y calidad del servicio.

### 3. Para la hipótesis específica 2

#### Hipótesis alterna (Ha)

Existe relación directa significativa entre las competencias gerenciales y la equidad del servicio en la Municipalidad Provincial Vilcashuamán de Ayacucho, 2020.

#### Hipótesis nula (Ho)

**No** existe relación directa significativa entre las competencias gerenciales y la equidad del servicio en la Municipalidad Provincial Vilcashuamán de Ayacucho, 2020.

**Tabla 9**

*Resultados de la asociación entre las competencias gerenciales y la equidad del servicio en la Municipalidad Provincial de Vilcashuamán de Ayacucho, 2020*

Valores		Competencias gerenciales	equidad del servicio
Rho de Spearman	Competencias gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,739**
		N	77
	equidad del servicio	Coeficiente de correlación	0,739**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	77

Los resultados obtenidos en el cálculo de la correlación vienen a ser:  $Rho=0,739$ . La relación es directa fuerte entre las variables contrastadas. El  $p\_valor=0,000$ . Nivel de significancia ( $\alpha$ )=0,05

**Decisión:**

Como el  $p\_valor (0,00) < \alpha(0,05)$  se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, por tanto existe relación entre competencias gerenciales y equidad del servicio.

**4. Para la hipótesis específica 3**

**Hipótesis alterna (Ha)**

Existe relación directa significativa entre las competencias gerenciales y la efectividad del servicio en la Municipalidad Provincial Vilcashuamán de Ayacucho, 2020.

Hipótesis nula (Ho)

**No** existe relación directa significativa entre las competencias gerenciales y la efectividad del servicio en la Municipalidad Provincial Vilcashuamán de Ayacucho, 2020.

**Tabla 10**

*Resultados de la asociación entre las competencias gerenciales y la efectividad del servicio en la Municipalidad Provincial de Vilcashuamán de Ayacucho, 2020*

Valores		Competencias gerenciales	efectividad del servicio
Rho de Spearman	Competencias gerenciales	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 77
	efectividad del servicio	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,814** 0,000 77
			0814** 0,000 77

Los resultados obtenidos en el cálculo de la correlación vienen a ser:  $Rho=0,814$ . La relación es directa muy fuerte entre las variables contrastadas. El  $p\_valor=0,000$ . Nivel de significancia ( $\alpha$ )=0,05

**Decisión:**

Como el  $p\_valor (0,00) < \alpha(0,05)$  se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, por tanto existe relación entre competencias gerenciales y efectividad del servicio.



## V. DISCUSIÓN

Se observa que en la tabla 2, en relación con el desarrollo institucional, el 6,5% de encuestados consideran que esta es deficiente; 28,6% señalan que es regular; 55,8% opinan que es bueno y 9,1% manifiestan que es excelente. De la misma manera, en lo que concierne a la variable competencias gerenciales se nota que, 6,5% señala que son deficientes; 26,0% afirma que son regulares; 54,5% considera que es bueno y 13,0% opina que es excelente, confirmando los resultados obtenidos por Guarnizo (2018) quien en su tesis titulado: "Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior", afirma que, en opinión de la mayoría de los encuestados en la universidad en mención no se tienen establecido criterios que permiten seleccionar al personal que labora en dicha sede de manera técnica y operativa, lo que limita el ingreso a personal calificado y actualizado lo que perjudica seriamente la gestión institucional, lo que deriva en un servicio educativo limitado, siendo motivo de observación permanente por parte de los usuarios.

Esta afirmación tiene sustento teórico en la propuesta de Floriani (2018) cuando menciona que la planificación estratégica permite a las organizaciones contar con información prospectiva que minimiza los errores que se puedan cometer en el futuro cercano, garantizando de esta manera que las decisiones que se asuman les permite mantenerse vigentes en el mercado; de la misma manera, la planificación estratégica asegura que los niveles de productividad sean los más adecuados permitiéndoles alcanzar los objetivos institucionales previstos.

Como podemos observar los resultados alcanzados en el estudio demuestran que es necesario que en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán se implemente una gestión institucional bajo el modelo de las competencias gerenciales, porque se hace imprescindible que la organización de esta entidad garantice un trabajo eficiente eficaz y efectivo, debido a que aún mantiene vigente una estructura organizacional del tipo normativo y vertical en la que la toma de decisiones recae solo en los jefes de cada área, quedando limitado la delegación de funciones y responsabilidades.

Muchas de las observaciones que se hacen a la municipalidad en cuestión derivan de la demora e ineficiencia en la ejecución de los presupuestos asignados, debido principalmente a la falta de un modelo de gestión administrativa que dinamice estos procesos.

La tabla 3 organiza la información relacionado con los resultados de la dimensión calidad del servicio en el que: el 9,1% de encuestados consideran que esta es deficiente; 31,2% señalan que es regular; 49,4% opinan que es bueno y 10,4% manifiestan que es excelente. Asimismo, en lo que concierne a la variable competencias gerenciales se nota que, 6,5% señala que son deficientes; 26,0% afirma que son regulares; 54,5% considera que es bueno y 13,0% opina que es excelente, confirmando los resultados obtenidos por Araujo (2018) quien en su tesis titulado: Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui, afirma que, que el clima organizacional seriamente deteriorado en el área de estudio se debe a la falta de implementación de estrategias vinculadas a las competencias gerenciales, las que han determinado un cisma entre los trabajadores y la parte directiva. Las conclusiones afirman que, la relación entre las variables y las dimensiones es directa fuerte ( $\rho=0.842$ ;  $p\_valor=0.000$ ).

Estas afirmaciones tienen sustento teórico en la propuesta de Castillo (2019) cuando señala que la capacidad de liderazgo, así como la habilidad para gestionar de manera eficiente y efectiva los recursos humanos, materiales que permitan alcanzar las metas previstas en un periodo determinado es lo que se define como competencias directivas; por lo tanto, es imprescindible que las organizaciones cuenten con personal capacitado y formado con este tipo de enfoque o modelo gerencial.

Como se puede apreciar las competencias gerenciales parten de la necesidad de garantizar un clima organizacional adecuado y desarrollador, esto sucede porque este modelo de gestión prioriza y otorga énfasis a las relaciones interpersonales entre los trabajadores, porque comprende que el bien máspreciado de la institución es el capital humano, por tanto, existe la necesidad de garantizar que este tipo de relaciones se adecue a los intereses institucionales.

En la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán se observa que aún se mantiene la idea errónea que los intereses particulares de los trabajadores pueden estar por encima de los intereses institucionales, por lo que es tarea del personal directivo revertir este tipo de posturas porque genera inestabilidad y perjuicio a la gestión institucional.

La tabla 4 organiza la información relacionado con los resultados de la dimensión equidad del servicio en el que: el 7,8% de encuestados consideran que esta es deficiente; 29,9% señalan que es regular; 46,8% opinan que es bueno y 15,6% manifiestan que es excelente. Asimismo, en lo que concierne a la variable competencias gerenciales se nota que, 6,5% señala que son deficientes; 26,0% afirma que son regulares; 54,5% considera que es bueno y 13,0% opina que es excelente, confirmando los resultados obtenidos por Tamara (2018) quien en su tesis titulado: Competencias gerenciales para la optimización del proceso administrativo en la Empresa Vordcab Colombia S.A.S, afirma que, se ha comprobado que muchos procesos no logran alcanzar sus objetivos porque existen limitaciones en las capacidades gerenciales del personal directivo, lo que perjudica que las metas de las actividades programadas no logren alcanzar lo fines previstos. Las conclusiones registran que el 49% del total de personas encuestadas manifiestan que la mayoría del personal directivo no tienen conocimiento actualizado y especializado sobre competencias gerenciales, por lo que no se efectivicen de manera técnica lo planificado.

Lo mencionado tiene asidero teórico en la propuesta de Iglesias (2016) cuando afirma que, existen diferentes competencias gerenciales, aquella que tienen que ver estrictamente con la organización, dirección y control de todos los procesos, en el caso del campo de la educación, con aquellos procedimientos que efectivizan la gestión institucional, el desarrollo institucional, la gestión pedagógica y la gestión comunitaria, para lo cual el director requiere contar con información técnica y científica que permita asignarle a sus gestión los criterios de eficiencia, eficacia y productividad.

Efectivamente, podemos advertir que las competencias gerenciales es un modelo de gestión enfocado en dinamizar de manera efectiva cada uno de los procesos que comprende la gestión institucional, es decir, no diferencia

el rubro o la línea de acción de una entidad. Las organizaciones públicas o privadas que se dedican a brindar servicio o producir bienes y productos deben estar a la par con las necesidades, demandas y coyuntura del momento histórico en el que se desarrollan. El mercado o nicho en el que se desenvuelven ha cambiado sustancialmente sus requerimientos, por lo que es necesario que también se modifiquen prácticas y procedimientos administrativos anacrónicos que no responden a la realidad que actualmente experimentan las organizaciones.

La tabla 5 organiza la información relacionado con los resultados de la dimensión la efectividad del servicio en el que: el 11,7% de encuestados consideran que esta es deficiente; 24,7% señalan que es regular; 49,4% opinan que es bueno y 14,3% manifiestan que es excelente. Asimismo, en lo que concierne a la variable competencias gerenciales se nota que, 6,5% señala que son deficientes; 26,0% afirma que son regulares; 54,5% considera que es bueno y 13,0% opina que es excelente, confirmando los resultados obtenidos por Julca (2020) quien en su tesis titulado: Competencias gerenciales y desarrollo institucional en el compromiso laboral del personal de enfermería del Hospital de Emergencias “José Casimiro Ulloa”, Lima – 2019, afirma que, el compromiso laboral de los trabajadores del Hospital considerado como área de estudio no alcanzan las expectativas previstas por el personal directivo, debido a que no existen una política de incentivos que incremente el nivel de motivación e identidad con la misión y la visión institucional. Las conclusiones registran que la influencia de las competencias gerenciales es sustancial, porque la forma de gestionar la institución depende del conocimiento técnico de información y estrategias gerenciales ( $W_{+/-} = 512.35$ ), confirmando los resultados obtenidos por Anderson (2018) quien en su trabajo de investigación titulado: Estrategia de competencias gerenciales y comunicación organizacional interna en el sector hotelero de 3 y 4 estrellas de Cajamarca, afirma que, las competencias gerenciales determinan la calidad de la comunicación organizacional, porque gracias a implementación de diferentes técnicas y estrategias se logra generar un clima sustentado en la empatía y la asertividad de los trabajadores.

De igual manera podemos advertir que los resultados obtenidos en la investigación también coinciden con aquellos presentados por Delgado (2018) quien en su trabajo de investigación titulado: Competencias gerenciales y desempeño laboral de trabajadores del Centro de Salud I – 306 de octubre, Belén – 2018, afirma que, el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud tomado como área de estudio debido a las limitaciones relacionados con las competencias gerenciales del personal directivo, debido a que en la formación inicial profesional no se han desarrollado ejes temáticos especializados en dicha materia. Las conclusiones afirman que, se ha logrado demostrar la hipótesis formulada en la medida que  $\rho=0.831$ ;  $p\_valor=0.00$ .

Ambas afirmaciones tienen sustento teórico en la propuesta de Fonseca (2018) cuando afirma que uno de los componentes esenciales para asegurar los niveles de producción y productividad de las organizaciones es el manejo de los recursos humanos; se debe entender que actualmente todos los modelos gerenciales colocan al capital humano como el bien al que más cuidado se debe procurar, en la medida que un personal capacitado y eficiente es el elemento sustancial para asegurar el logro de los objetivos institucionales.

Como se advierte, la efectividad en el servicio que prestan las organizaciones se refiere a que los procesos y los recursos destinados para hacer efectivo dicho servicio deben maximizar el potencial humano y material que posee la institución. En la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán, se observa que, muchas veces no se asegura que los recursos destinados para efectivizar cualquier actividad cumplan su propósito, es decir, en algunas actividades se ha comprobado que se han destinado recursos que no justifican el objetivo previsto.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de las hipótesis se puede señalar que, en lo que concierne a la hipótesis general, los resultados obtenidos en el cálculo de la correlación vienen a ser:  $Rho=0,868$ , lo que significa que la relación es directa muy fuerte entre las variables contrastadas.

El  $p\_valor=0,000$  mientras que el nivel de significancia ( $\alpha$ )= $0,05$  y al comparar estos dos registros se observa que,  $p\_valor (0,00)<\alpha(0,05)$  por lo que se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, por tanto existe relación entre competencias gerenciales y el desarrollo institucional.

Estos resultados confirman los registros alcanzados por Chinchay (2018) cuando en tesis titulado: Competencias gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018, afirma que, en la gestión institucional de la Municipalidad existen problemas de índole administrativo que se deben a la falta de personal capacitado y especializado en gerencia municipal lo que perjudica sustancialmente el desarrollo institucional, comprometiendo seriamente el desarrollo social de toda la población. Las conclusiones afirman que la relación entre las variables y las dimensiones es directa fuerte ( $\tau\_b=0,624$ ;  $p\_valor=0,00$ ).

Efectivamente se hace necesario que la gestión municipal implemente una política institucional basado en la incorporación del modelo de gestión basado en las competencias gerenciales, que asegure el logro de los objetivos institucionales.

## VI. CONCLUSIONES

1. Existen suficientes argumentos estadísticos para afirmar que existe relación directa muy alta entre las competencias gerenciales y el desarrollo institucional en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020, en razón que, el valor de  $\rho=0,868$ , y al ser el  $p\_valor(0,00) < \alpha(0,05)$  se ha aceptado la  $H_a$  y rechazado la  $H_o$ . (Tabla 6)
2. Existe relación directa muy alta entre las competencias gerenciales y la calidad del servicio en la Municipalidad Provincial Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020, debido a que el valor de  $\rho=0,810$ , y al ser el  $p\_valor(0,00) < \alpha(0,05)$  se ha aceptado la  $H_a$  y rechazado la  $H_o$ . (Tabla 7)
3. Existe relación directa alta entre las competencias gerenciales y la equidad del servicio en la Municipalidad Provincial Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020, afirmación que se corrobora con los resultados obtenidos para  $\rho=0,739$ , y al ser el  $p\_valor(0,00) < \alpha(0,05)$  se ha aceptado la  $H_a$  y rechazado la  $H_o$ . (Tabla 8)
4. Se ha demostrado que existe relación directa muy alta entre las competencias gerenciales y la efectividad del servicio en la Municipalidad Provincial Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020, en la medida que el valor de  $\rho=0,814$ , y al ser el  $p\_valor(0,00) < \alpha(0,05)$  se ha aceptado la  $H_a$  y rechazado la  $H_o$ . (Tabla 9)

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. La Dirección del Personal a través de su director debe propiciar la elaboración de cursos de capacitación orientados a mejorar las capacidades y competencias laborales y profesionales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán que contribuyen a mejorar los procesos de gestión y de esta manera alcanzar los objetivos institucionales.
2. A nivel de las direcciones de la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán se debe realizar un diagnóstico que permita conocer y valorar la calidad del servicio que esta entidad brinda a la comunidad. Con esta información se deben implementar estrategias para mejorar la calidad de atención al público.
3. Se deben reorganizar algunos procesos que permita que los usuarios de la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán tengan la misma oportunidad de recibir la atención en forma oportuna, garantizando de esta manera la equidad en el servicio que la municipalidad brinda a los usuarios.
4. Se deben elaborar protocolos de atención y de procesos que permita a la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán alcanzar las metas previstas garantizando la efectividad de la gestión municipal. Es necesario una reingeniería de procesos para dinamizar la gestión.



## REFERENCIAS

- Anderson, C. (19 de mayo de 2018). *Estrategia de competencias gerenciales y comunicación organizacional interna en el sector hotelero de 3 y 4 estrellas de Cajamarca*. Cajamarca: Trabajo de investigación presentado a la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo para obtener el grado académico de Doctor en Administración. Obtenido de <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/713/TESIS%20-%20Carlos%20Enrique%20Anderson%20Puyen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Araujo, L. (12 de febrero de 2018). *Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui*. Quito: Trabajo de investigación presentado a la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador para obtener el grado académico de magister en MBA. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6392/1/T2733-MAE-Araujo-Influencia.pdf>
- Aristimuño, Minerva; Viera, Aixa. (2018). *Components and relationships of the generation of managerial competencies*. Recuperado el 7 de 9 de 2020, de [http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/innovation\\_in\\_education\\_and\\_professional\\_skills//763-774.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/innovation_in_education_and_professional_skills//763-774.pdf)
- Bolívar, M. (2016). *Orientations and Guidelines for the Preparation of Development Plans and Programs*. Recuperado el 20 de 9 de 2020, de [https://uaeh.edu.mx/investigacion/productos/53505/orientaciones\\_pautas\\_planeacion\\_estrategica.pdf](https://uaeh.edu.mx/investigacion/productos/53505/orientaciones_pautas_planeacion_estrategica.pdf)
- Caballero, A. (2017). *Metodología integral innovadora para planes y tesis*. Lima: Antgraph.
- Campos, J. (2016). *Investigación jurídica: Fundamento y requisitos para su desarrollo desde lo institucional*. Recuperado el 20 de 9 de 2020, de [http://scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1405-021820030002000407](http://scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1405-021820030002000407)
- Carrasco, S. (2017). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marcos.
- Castillo, M. (2019). Development of Management Competencies for the improvement of Integrated Care. *International Journal of Integrated Care*,

- 19(4), 110. Recuperado el 20 de 9 de 2020, de <https://ijic.org/articles/10.5334/ijic.s34110>
- CEPLAN. (2018). *Planificación estratégica y desarrollo institucional en el sector público* (1ra ed.). Lima: Ceplan.
- Cervantes, J. (2016). *Development of managerial competencies and job performance*. Recuperado el 11 de 1 de 2021, de [http://adingor.es/Certamen/web/uploads/cio/cio2016/innovation\\_in\\_education\\_and\\_professional\\_skills//763-774.pdf](http://adingor.es/Certamen/web/uploads/cio/cio2016/innovation_in_education_and_professional_skills//763-774.pdf)
- Chinchay, C. (10 de abril de 2018). *Competencias gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel Checa 2018*. Piura: Trabajo de investigación presentado a la Universidad César Vallejo para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28576/Chinchay\\_CCM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28576/Chinchay_CCM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Colos, F. (15 de agosto de 2018). *Competencias gerenciales y gestión institucional en la Institución Educativa Pública "Los Morochucos". Pampa Cangallo 2018*. Ayacucho: Trabajo de investigación presentado a la Universidad César Vallejo para obtener el grado académico de Magíster en Docencia y Gestión Educativa. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32845/Colos\\_cf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32845/Colos_cf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Contraloría General de la República. (2016). *Diagnóstico del desarrollo de la gestión institucional en las municipalidades distritales en el Perú* (1ra ed.). Lima: Contraloría General.
- Delgado, R. (15 de julio de 2018). *Competencias gerenciales y desempeño laboral de trabajadores del Centro de Salud I – 306 de octubre, Belén – 2018*. Lima: Trabajo de investigación presentado a la Universidad César Vallejo para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32847/delgado\\_nr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32847/delgado_nr.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fayol, T. (2001). Epistemic assessment of the process of training and development of managerial skills. *Propósitos y Representaciones*, 3(2), 179-225.

- Recuperado el 20 de 9 de 2020, de <http://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/842>
- Fernández, J. (2016). *Perfil profesional y las competencias gerenciales en el siglo del conocimiento*. Recuperado el 11 de 1 de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=13308ee3>
- Fleitas, S. (2018). The management of human talent and knowledge. Bogotá: ECOE Editions. Pp. 448. *Revista Latinoamericana De Psicología*, 45(1), 157-160. Recuperado el 7 de 9 de 2020, de [http://scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0120-05342013000100012](http://scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0120-05342013000100012)
- Floriani, H. (2018). *Planificación estratégica y dimensión metropolitana: El caso Rosario*. Recuperado el 18 de 10 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2230689>
- Fonseca, G. (2018). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto business review*(89), 10-27. Recuperado el 20 de 9 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=632733>
- Furukawa, P. d., & Cunha, I. C. (2010). De la gestión por competencias a las competencias gerenciales del enfermero. *Revista Brasileira De Enfermagem*, 63(6), 1061-1066. Recuperado el 11 de 1 de 2021, de <http://scielo.br/pdf/reben/v63n6/30.pdf>
- Gómez, H. (2017). *Winning managerial skills in times of crisis*. Recuperado el 20 de 9 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=31279446>
- Guarnizo, W. (5 de octubre de 2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior*. Ambato: Trabajo de investigación presentado a la Universidad Técnica de Ambato Ecuador para obtener el grado académico de magister en Gestión del Talento Humano. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27075/1/15%20GTH.pdf>
- Hernández, R. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, O. (2017). Theoretical-conceptual contributions to management dynamics from the human management area. *Suma de Negocios*, 5(10), 22-28. Recuperado el 20 de 9 de 2020, de <https://sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X147000595>

- Hurtado, R. (2016). *Management practices and competencies of senior public managers for effective management in the State of Chile*. Recuperado el 20 de 9 de 2020, de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/1162665>
- Iglesias. (2016). *The leadership role of the school administration: a transversal competence*. Recuperado el 20 de 9 de 2020, de [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibli4uned:20282/funcion\\_liderazgo.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibli4uned:20282/funcion_liderazgo.pdf)
- Julca, S. (15 de junio de 2020). *Management skills and institutional development in the work commitment of the nursing staff of the Hospital de Emergencias "José Casimiro Ulloa", Lima - 2019*. Lima: Trabajo de investigación presentado a la Universidad César Vallejo para obtener el grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40539/JULCA\\_MSA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40539/JULCA_MSA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kogan, L. (2016). *Aprender a investigar*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de Lima.
- Mendieta. (2018). *Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México*. Recuperado el 20 de 9 de 2020, de <https://rieoei.org/rie/article/view/23784>
- Niño, Jaime; Rodríguez, Jackeline. (2017). *Between consensus and dissent. A look at managerial competencies from the academy and the company*. Recuperado el 7 de 9 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4784619.pdf>
- Olmos, Claudio; Silva, Rodrigo. (2018). *The development of the welfare state in advanced capitalist countries: A socio-historical approach*. Recuperado el 7 de 9 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3679278.pdf>
- Orellana, G. (2018). *Managerial competencies and the development of human capital*. Recuperado el 11 de 1 de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/478455619.pdf>
- Orellana, R. (2017). *Study of knowledge management on organizational results: analysis of the mediating effect of managerial skills*. Recuperado el 20 de 9 de 2020, de <https://riunet.upv.es/handle/10251/18665>

- Osorio, A. (2018). *Competencias directivas para el nuevo milenio: la gran empresa española en clave de género*. Recuperado el 20 de 9 de 2020, de <https://idus.us.es/xmlui/handle/114541/77714>
- Osorio, H. (2018). *La competencia interna, una exigencia actual*. Recuperado el 20 de 9 de 2020, de [http://trabajarmejor.com.ar/sitio/articulo.php?id=competencia\\_interna\\_exigencia\\_actual](http://trabajarmejor.com.ar/sitio/articulo.php?id=competencia_interna_exigencia_actual)
- Palacios, J. C. (2017). *Elaboración de proyectos e informes de investigación en ciencias jurídicas*. Lima: San Marcos.
- Pino, R. (2017). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marcos.
- Salazar, O. (2018). *Procedure for the development of competencies*. Recuperado el 20 de 9 de 2020, de <https://morebooks.de/store/tr/book/3procedimiento-para-el-desarrollo-de-competencias/isbn/978-3-659-05790-8>
- Saldarriada, F. (2018). *Investigación científica en el campo jurídico. Planes y proyectos*. Lima: Mantaro.
- Tamara, G. (21 de julio de 2018). *Competencias gerenciales para la optimización del proceso administrativo en la Empresa Vordcab Colombia S.A.S*. Medellín: Trabajo de investigación presentado a la Universidad Cooperativa de Colombia para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas. Obtenido de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6774/1/2018\\_CelisyGua%C3%ADn\\_Competicencia\\_ProcesosEmpresaVordcab.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6774/1/2018_CelisyGua%C3%ADn_Competicencia_ProcesosEmpresaVordcab.pdf)
- Tamayo, M. (2016). *Diccionario de la investigación científica*. Cali: Limusa.
- Tenorio, H. (2017). *Desarrollo de competencias gerenciales y el desarrollo interpersonal*. Recuperado el 11 de 1 de 2021, de [http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/22376/1/tesis doctoral.pdf](http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/22376/1/tesis%20doctoral.pdf)
- Valderrama, S. (2016). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Valdivieso, J. (2017). *Metodología de la investigación científica en Derecho*. Lima: Orestes.
- Velapatiño, O. (2016). *Investigación científica. Técnicas y estrategias en las ciencias jurídicas*. Lima: Mantaro.

- Velásquez, et, al. (2018). *Strategic Planning: Strategic planning as a management tool to promote competitiveness*. Recuperado el 18 de 10 de 2020, de <http://repositorio.unan.edu.ni/8114>
- Villar, O. (2016). *Competencias gerenciales y marketing en la nueva era del conocimiento*. Recuperado el 11 de 1 de 2021, de <http://pepsic.competencias.org/pdf/remo/v5n13/v5n13a098.pdf>
- Visag, C. A. (18 de julio de 2018). *Management skills and their relationship with the organizational culture of the diresa Huánuco 2018*. Huánuco: Trabajo de investigación presentado a la Universidad de Huánuco para obtener el título de Licenciado en Administración. Obtenido de <http://200.37.135.58/bitstream/handle/123456789/1525/VISAG%20GUZMAN%20Carlos%20Alberto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yepez, L. (2018). *Estrategias metodológicas en la investigación científica*. Lima: Partenon.
- Zamora, L. (2016). *La investigación científica y la perspectiva epistemológica*. Lima: Mantaro.
- Zavala, A. (2016). *Proyecto de investigación científica*. Lima: San Marcos.

# ANEXOS

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
<b>Variable 1.</b>  Competencias gerenciales.	Según Castillo (2019) las competencias gerenciales vienen a ser la habilidad que demuestra el profesional responsable de dirigir una organización o institución procurando el desarrollo de capacidades del capital humano, sistematizando la orientación a resultados, así como a la vocación de servicio y a trabajo en equipo.	Son acciones orientadas al logro de objetivos, teniendo como factor importante el usuario. Acciones que conlleva a tener relaciones de trabajo favorable	Orientación a resultados	-Tareas asignadas -Objetivos logrados -Acciones específicas -Planes de acción -Medios y estrategias	1.Considera que las competencias gerenciales aseguran el logro de los resultados institucionales. 2.Las tareas asignadas a los trabajadores logran alcanzar los objetivos previstos. 3.Los objetivos logrados se deben principalmente a la buena gestión gerencial. 4.Las acciones específicas demandan un criterio de planificación gerencial. 5.Los planes de acción permiten alcanzar las metas previstas. 6.Los medios y estrategias implementadas son pertinentes.	1.Nunca 2.Casi nunca 3.A veces 4.Casi siempre 5.Siempre
			Vocación de servicio	-Atención a los requerimientos -Respuesta necesidades del usuario -Compromisos con el usuario -Anticipación a las necesidades del usuario	7.La atención a los requerimientos es lo que le otorga celeridad a los procesos administrativos. 8.La atención a los requerimientos es vital para la ejecución de las actividades. 9.La respuesta a las necesidades del usuario permite satisfacer a la población. 10.La respuesta a las necesidades del usuario orienta la organización de las actividades. 11.Los compromisos con el usuario permiten canalizar la ejecución del presupuesto. 12.La anticipación a las necesidades del usuario asegura la viabilidad de los trabajos.	1.Nunca 2.Casi nunca 3.A veces 4.Casi siempre 5.Siempre
			Trabajo en equipo	-Objetivos comunes -Interrelación personal -Ambiente adecuado	13.Los objetivos comunes se logran alcanzar con el trabajo en equipo. 14.Los objetivos comunes de la organización orientan la labor diaria. 15.La interrelación personal es la base para el trabajo en equipo. 16.La interrelación personal adecuada es lo que caracteriza a la organización 17.El ambiente adecuado permite el trabajo en equipo. 18.La institución se caracteriza por tener un ambiente adecuado.	1.Nunca 2.Casi nunca 3.A veces 4.Casi siempre 5.Siempre

Fuente: Elaboración propia.



### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
<b>Variable 2.</b> Desarrollo Institucional.	Anzola (2016) es el conjunto de actividades que conjuga el planeamiento, la organización, dirección y control orientados al logro de metas y objetivos institucionales, en función al despliegue, desempeño y responsabilidad de los integrantes de una organización demostrando: eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y economía.	Logro de los objetivos y metas, conllevan al uso óptimo de los recursos para el logro de resultados, objetivos que impactan en la sociedad, componentes que establecen la calidad de atención del cliente interno, estos factores serán evaluados a través de la aplicación de un cuestionario. Acciones que aseguran el adecuado y oportuno de los recursos, acciones que serán evaluadas a través de la aplicación de un cuestionario.	calidad	-Logro de Objetivos -Logro de Metas -Satisfacción del usuario	1.La Municipalidad se caracteriza por alcanzar el logro de sus objetivos 2.El logro de objetivos en la Municipalidad depende las competencias gerenciales 3.El logro de Metas es el referente que guía todo el trabajo en la institución 4.El logro de Metas al finalizar el ejercicio anual alcanza los objetivos previstos 5.La satisfacción del usuario es el objetivo que permite organizar el trabajo institucional 6.La política institucional es la satisfacción del usuario	1.Nunca 2.Casi nunca 3.A veces 4.Casi siempre 5.Siempre
			Equidad	-Acceso a información -Gestión del tiempo -Administración de recursos	7.El acceso a información se brinda a todos los usuarios de la municipalidad 8.El acceso a información otorga transparencia a la gestión municipal 9.La gestión del tiempo es esencial para alcanzar las metas institucionales 10.La gestión del tiempo garantiza maximizar los recursos humanos y materiales 11.La administración de recursos permite el logro de las metas previstas 12.La administración de recursos resulta ser vital para satisfacer las demandas de la población	1.Nunca 2.Casi nunca 3.A veces 4.Casi siempre 5.Siempre
			Efectividad.	-Impacto Social -Beneficio Social Seguimiento	13.El impacto Social es esencial para ejecutar las actividades programadas 14.El impacto Social es esencial para planificar el presupuesto anual 15.El beneficio Social es lo que orienta la planificación del presupuesto municipal 16.Todas las obras planificadas deben asegurar el beneficio Social 17.El seguimiento a las actividades que se desarrollan en la municipalidad es esencial para la gestión institucional 18.El seguimiento a la ejecución de obras es pertinente	1.Nunca 2.Casi nunca 3.A veces 4.Casi siempre 5.Siempre

Fuente: Elaboración propia.

## CUESTIONARIO COMPETENCIAS GERENCIALES

### INTRODUCCIÓN

El presente instrumento pretende medir las “competencias gerenciales y el desarrollo institucional en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho 2020”, por lo que requerimos tenga a bien responder las siguientes afirmaciones.

### INSTRUCCIONES:

- El desarrollo del presente instrumento es personal.
- Por favor desarrolle el instrumento con la sinceridad que a usted la caracteriza.
- El desarrollo del presente tiene una duración máxima de 20 minutos.
- Para calificar cada reactivo, utilice la siguiente leyenda:

Nunca	casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre
1	2	3	4	5

<b>COMPETENCIAS GERENCIALES</b>						
N°	DIMENSION 1: ORIENTACION A RESULTADOS	5	4	3	2	1
1	Considera que las competencias gerenciales aseguran el logro de los resultados institucionales					
2	Las tareas asignadas a los trabajadores logran alcanzar los objetivos previstos.					
3	Los objetivos logrados se deben principalmente a la buena gestión gerencial					
4	Las acciones específicas demandan un criterio de planificación gerencial					
5	Los planes de acción permiten alcanzar las metas previstas					
6	Los medios y estrategias implementadas son pertinentes					
<b>DIMENSION 2: VOCACION DE SERVICIO</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
7	La atención a los requerimientos es lo que le otorga celeridad a los procesos administrativos.					
8	La atención a los requerimientos es vital para la ejecución de las actividades					
9	La respuesta a las necesidades del usuario permite satisfacer a la población					
10	La respuesta a las necesidades del usuario orienta la organización de las actividades.					
11	Los compromisos con el usuario permiten canalizar la ejecución del presupuesto					
12	La anticipación a las necesidades del usuario asegura la viabilidad de los trabajos.					
<b>DIMENSION 3: TRABAJO EN EQUIPO</b>						
13	Los objetivos comunes se logran alcanzar con el trabajo en equipo					
14	Los objetivos comunes de la organización orientan la labor diaria					
15	La interrelación personal es la base para el trabajo en equipo					
16	La interrelación personal adecuada es lo que caracteriza a la organización					
17	El ambiente adecuado permite el trabajo en equipo					
18	La institución se caracteriza por tener un ambiente adecuado					

***Muchas gracias.***

## CUESTIONARIO DESARROLLO INSTITUCIONAL

### INTRODUCCIÓN

El presente instrumento pretende medir las “competencias gerenciales y el desarrollo institucional en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho 2020”, por lo que requerimos tenga a bien responder las siguientes afirmaciones.

### INSTRUCCIONES:

- El desarrollo del presente instrumento es personal.
- Por favor desarrolle el instrumento con la sinceridad que a usted la caracteriza.
- El desarrollo del presente tiene una duración máxima de 20 minutos.
- Para calificar cada reactivo, utilice la siguiente leyenda:

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

<b>DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>						
N°	DIMENSIÓN 1: CALIDAD	5	4	3	2	1
1	La Municipalidad se caracteriza por alcanzar el logro de sus objetivos					
2	El logro de objetivos en la Municipalidad depende las competencias gerenciales					
3	Los objetivos logrados se deben principalmente a la buena gestión gerencial					
4	Las acciones específicas demandan un criterio de planificación gerencial					
5	La satisfacción del usuario es el objetivo que permite organizar el trabajo institucional					
6	La política institucional es la satisfacción del usuario.					
<b>DIMENSIÓN 2: EQUIDAD</b>		5	4	3	2	1
7	La gestión del tiempo garantiza maximizar los recursos humanos y materiales.					
8	El acceso a información otorga transparencia a la gestión municipal.					
9	La gestión del tiempo es esencial para alcanzar las metas institucionales.					
10	El acceso a información se brinda a todos los usuarios de la municipalidad.					
11	La administración de recursos permite el logro de las metas previstas.					
12	La administración de recursos resulta ser vital para satisfacer las demandas de la población					
<b>DIMENSION 3: EFECTIVIDAD</b>		5	4	3	2	1
13	El impacto Social es esencial para ejecutar las actividades programadas.					
14	El impacto Social es esencial para planificar el presupuesto anual					
15	El beneficio Social es lo que orienta la planificación del presupuesto municipal.					
16	Todas las obras planificadas deben asegurar el beneficio Social					
17	El seguimiento a las actividades que se desarrollan en la municipalidad es esencial para la gestión institucional					
18	El seguimiento a la ejecución de obras es pertinente					

***Muchas gracias.***

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: MG.TITO EDWIN COCHATOMA OCHOA

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Nos es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, en la sede Lima Norte, promoción 2019, Aula/sección II, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

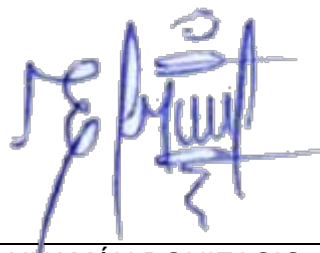
El título nombre del proyecto de investigación es: **“Competencias Gerenciales y Desarrollo Institucional en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020”**, y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente



---

Bach: HUAMÁN BONIFACIO, Mariela.  
DNI: 44827531

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

### **Variable: Competencias gerenciales**

Según Castillo (2019, p. 124) las competencias gerenciales vienen a ser la habilidad que demuestra el profesional responsable de dirigir una organización o institución procurando el desarrollo de capacidades del capital humano, sistematizando técnicamente los procesos y garantizando el logro de la misión y la visión de la institución reflejada en la calidad del servicio que otorga, asignándole prestancia y trascendencia a la organización

### **Dimensiones de las variables:**

#### **Dimensión 1: Orientación a resultados**

Proceso sistemático que en base a la organización de los recursos humanos y materiales permite asegurar el logro de las metas y los obtenidos previamente formulados (Anderson, 2018, p. 57)

#### **Dimensión 2: Vocación de servicio**

Predisposición natural para realizar de manera efectiva una actividad que considera satisface las expectativas de las personas que la ejecutan (Anderson, 2018, p. 67)

#### **Dimensión 3: Trabajo en equipo**

Capacidad que presentan las personas para interrelacionarse de manera adecuada y efectivizar en forma conjunta actividades orientados a lograr objetivos comunes en base a la valoración del trabajo del compañero y el respeto mutuo. (Araujo, 2018, p. 94)

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Competencias gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Orientación a resultados	Tareas asignadas Objetivos logrados Acciones específicas Planes de acción Medios y estrategias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considera que el Gobierno Regional de Ayacucho implementa políticas</li> <li>2. Considera que las competencias gerenciales aseguran el logro de los resultados institucionales</li> <li>3. Las tareas asignadas a los trabajadores logran alcanzar los objetivos previstos</li> <li>4. Los objetivos logrados se deben principalmente a la buena gestión gerencial</li> <li>5. Las acciones específicas demandan un criterio de planificación gerencial</li> <li>6. Los planes de acción permiten alcanzar las metas previstas</li> <li>7. Los medios y estrategias implementadas son pertinentes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
Vocación de servicio	•Atención a los requerimientos Respuesta a las necesidades del usuario Compromisos con el usuario Anticipación a las necesidades del usuario	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. La atención a los requerimientos es lo que le otorga celeridad a los procesos administrativos</li> <li>9. La atención a los requerimientos es vital para la ejecución de las actividades</li> <li>10. La respuesta a las necesidades del usuario permite satisfacer a la población</li> <li>11. La respuesta a las necesidades del usuario orienta la organización de las actividades</li> <li>12. Los compromisos con el usuario permiten canalizar la ejecución del presupuesto</li> <li>13. La anticipación a las necesidades del usuario asegura la viabilidad de los trabajos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
Trabajo en equipo	Objetivos comunes Interrelación personal Ambiente adecuado	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Los objetivos comunes se logran alcanzar con el trabajo en equipo</li> <li>15. Los objetivos comunes de la organización orientan la labor diaria</li> <li>16. La interrelación personal es la base para el trabajo en equipo</li> <li>17. La interrelación personal adecuada es lo que caracteriza a la organización</li> <li>18. El ambiente adecuado permite el trabajo en equipo</li> <li>19. La institución se caracteriza por tener un ambiente adecuado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS GERENCIALES**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>DIMENSIÓN 1: ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>								
1	Considera que las competencias gerenciales aseguran el logro de los resultados institucionales	✓		✓		✓		
2	Las tareas asignadas a los trabajadores logran alcanzar los objetivos previstos	✓		✓		✓		
3	Los objetivos logrados se deben principalmente a la buena gestión gerencial	✓		✓		✓		
4	Las acciones específicas demandan un criterio de planificación gerencial	✓		✓		✓		
5	Los planes de acción permiten alcanzar las metas previstas	✓		✓		✓		
6	Los medios y estrategias implementadas son pertinentes	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: VOCACIÓN DE SERVICIO</b>								
7	La atención a los requerimientos es lo que le otorga celeridad a los procesos administrativos	✓		✓		✓		
8	La atención a los requerimientos es vital para la ejecución de las actividades	✓		✓		✓		
9	La respuesta a las necesidades del usuario permite satisfacer a la población	✓		✓		✓		
10	La respuesta a las necesidades del usuario orienta la organización de las actividades	✓		✓		✓		
11	Los compromisos con el usuario permiten canalizar la ejecución del presupuesto	✓		✓		✓		
12	La anticipación a las necesidades del usuario asegura la viabilidad de los trabajos	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: TRABAJO EN EQUIPO</b>								
13	Los objetivos comunes se logran alcanzar con el trabajo en equipo	✓		✓		✓		
14	Los objetivos comunes de la organización orientan la labor diaria	✓		✓		✓		
15	La interrelación personal es la base para el trabajo en equipo	✓		✓		✓		
16	La interrelación personal adecuada es lo que caracteriza a la organización	✓		✓		✓		
17	El ambiente adecuado permite el trabajo en equipo	✓		✓		✓		
18	La institución se caracteriza por tener un ambiente adecuado	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

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

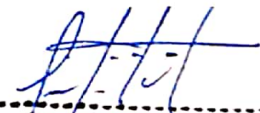
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: TITO EDWIN COCHATOMA OCHOA   DNI: 41002499

Especialidad del validador: DOCENTE UNIVERSITARIO

...10 de 10 del 2020

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
-----  
Mg Tito Edwin Cochatoma Ochoa  
-----  
C.A.A. 1423



## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

### **Variable: Desarrollo Institucional**

Anzola (2016, p. 92) es el conjunto de actividades que conjuga el planeamiento, la organización, dirección y control orientados al logro de metas y objetivos institucionales, en función al despliegue, desempeño y responsabilidad de los integrantes de una organización.

### **Dimensiones de las variables:**

#### **Dimensión 1: Calidad**

Percepción de satisfacción que manifiesta el usuario por el producto o servicio recibido que se traduce en la efectividad de los procesos que se organizan al interior de la organización (Anzola, 2016, p. 124)

#### **Dimensión 2: Equidad**

Es la valoración justa que se otorga respecto a las mismas oportunidades a la que deben acceder en todo tipo de servicio todas las personas sin que existe ningún tipo de discriminación (Alarcón, 2018, p. 67)

#### **Dimensión 3: Efectividad**

Uso adecuado de recursos humanos y físicos que permite a las instituciones o personas alcanzar sus metas u objetivos con eficiencia y eficacia. (Alarcón, 2018, p. 92)

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Desarrollo Institucional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
calidad	Logro de Objetivos Logro de Metas Satisfacción del usuario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Municipalidad se caracteriza por alcanzar el logro de sus objetivos</li> <li>2. El logro de objetivos en la Municipalidad depende las competencias gerenciales</li> <li>3. El logro de Metas es el referente que guía todo el trabajo en la institución</li> <li>4. El logro de Metas al finalizar el ejercicio anual alcanza los objetivos previstos</li> <li>5. La satisfacción del usuario es el objetivo que permite organizar el trabajo institucional</li> <li>6. La política institucional es la satisfacción del usuario</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
Equidad	Acceso a información Gestión del tiempo Administración de recursos	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. El acceso a información se brinda a todos los usuarios de la municipalidad</li> <li>8. El acceso a información otorga transparencia a la gestión municipal</li> <li>9. La gestión del tiempo es esencial para alcanzar las metas institucionales</li> <li>10. La gestión del tiempo garantiza maximizar los recursos humanos y materiales</li> <li>11. La administración de recursos permite el logro de las metas previstas</li> <li>12. La administración de recursos resulta ser vital para satisfacer las demandas de la población</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
Efectividad	Impacto Social Beneficio Social Seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. El impacto Social es esencial para ejecutar las actividades programadas</li> <li>14. El impacto Social es esencial para planificar el presupuesto anual</li> <li>15. El beneficio Social es lo que orienta la planificación del presupuesto municipal</li> <li>16. Todas las obras planificadas deben asegurar el beneficio Social</li> <li>17. El seguimiento a las actividades que se desarrollan en la municipalidad es esencial para la gestión institucional</li> <li>18. El seguimiento a la ejecución de obras es pertinente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: CALIDAD</b>								
1	La Municipalidad se caracteriza por alcanzar el logro de sus objetivos	✓		✓		✓		
2	El logro de objetivos en la Municipalidad depende las competencias gerenciales	✓		✓		✓		
3	El logro de Metas es el referente que guía todo el trabajo en la institución	✓		✓		✓		
4	El logro de Metas al finalizar el ejercicio anual alcanza los objetivos previstos	✓		✓		✓		
5	La satisfacción del usuario es el objetivo que permite organizar el trabajo institucional	✓		✓		✓		
6	La política institucional es la satisfacción del usuario	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: EQUIDAD</b>								
7	El acceso a información se brinda a todos los usuarios de la municipalidad	✓		✓		✓		
8	El acceso a información otorga transparencia a la gestión municipal	✓		✓		✓		
9	La gestión del tiempo es esencial para alcanzar las metas institucionales	✓		✓		✓		
10	La gestión del tiempo garantiza maximizar los recursos humanos y materiales	✓		✓		✓		
11	La administración de recursos permite el logro de las metas previstas	✓		✓		✓		
12	La administración de recursos resulta ser vital para satisfacer las demandas de la población	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: EFECTIVIDAD</b>								
13	El impacto Social es esencial para ejecutar las actividades programadas	✓		✓		✓		
14	El impacto Social es esencial para planificar el presupuesto anual	✓		✓		✓		

15	El beneficio Social es lo que orienta la planificación del presupuesto municipal	✓		✓		✓	
16	Todas las obras planificadas deben asegurar el beneficio Social	✓		✓		✓	
17	El seguimiento a las actividades que se desarrollan en la municipalidad es esencial para la gestión institucional	✓		✓		✓	
18	El seguimiento a la ejecución de obras es pertinente	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

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

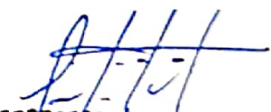
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: TITO EDWIN COCHATOMA OCHOA    DNI: 41002499

Especialidad del validador: DOCENTE UNIVERSITARIO

10 de 10 del 2020

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 \_\_\_\_\_  
 Mg Tito Edwin Cochatoma Ochoa  
 \_\_\_\_\_  
 C.A.A. 1113



## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: **Dr. AGUSTÍN QUISPE HUAYTA.**

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Nos es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, en la sede Lima Norte, promoción 2019, Aula/sección II, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es: **“Competencias Gerenciales y Desarrollo Institucional en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020”**, y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente



---

Bach: HUAMÁN BONIFACIO, Mariela.  
DNI: 44827531

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

### **Variable: Competencias gerenciales**

Según Castillo (2019, p. 124) las competencias gerenciales vienen a ser la habilidad que demuestra el profesional responsable de dirigir una organización o institución procurando el desarrollo de capacidades del capital humano, sistematizando técnicamente los procesos y garantizando el logro de la misión y la visión de la institución reflejada en la calidad del servicio que otorga, asignándole prestancia y trascendencia a la organización

### **Dimensiones de las variables:**

#### **Dimensión 1: Orientación a resultados**

Proceso sistemático que en base a la organización de los recursos humanos y materiales permite asegurar el logro de las metas y los obtenidos previamente formulados (Anderson, 2018, p. 57)

#### **Dimensión 2: Vocación de servicio**

Predisposición natural para realizar de manera efectiva una actividad que considera satisface las expectativas de las personas que la ejecutan (Anderson, 2018, p. 67)

#### **Dimensión 3: Trabajo en equipo**

Capacidad que presentan las personas para interrelacionarse de manera adecuada y efectivizar en forma conjunta actividades orientados a lograr objetivos comunes en base a la valoración del trabajo del compañero y el respeto mutuo. (Araujo, 2018, p. 94)

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Competencias gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Orientación a resultados	Tareas asignadas Objetivos logrados Acciones específicas Planes de acción Medios y estrategias	1. Considera que el Gobierno Regional de Ayacucho implementa políticas Considera que las competencias gerenciales aseguran el logro de los resultados institucionales 2. Las tareas asignadas a los trabajadores logran alcanzar los objetivos previstos 3. Los objetivos logrados se deben principalmente a la buena gestión gerencial 4. Las acciones específicas demandan un criterio de planificación gerencial 5. Los planes de acción permiten alcanzar las metas previstas 6. Los medios y estrategias implementadas son pertinentes	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
Vocación de servicio	•Atención a los requerimientos Respuesta a las necesidades del usuario Compromisos con el usuario Anticipación a las necesidades del usuario	7. La atención a los requerimientos es lo que le otorga celeridad a los procesos administrativos 8. La atención a los requerimientos es vital para la ejecución de las actividades 9. La respuesta a las necesidades del usuario permite satisfacer a la población 10. La respuesta a las necesidades del usuario orienta la organización de las actividades 11. Los compromisos con el usuario permiten canalizar la ejecución del presupuesto 12. La anticipación a las necesidades del usuario asegura la viabilidad de los trabajos	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
Trabajo en equipo	Objetivos comunes Interrelación personal Ambiente adecuado	13. Los objetivos comunes se logran alcanzar con el trabajo en equipo 14. Los objetivos comunes de la organización orientan la labor diaria 15. La interrelación personal es la base para el trabajo en equipo 16. La interrelación personal adecuada es lo que caracteriza a la organización 17. El ambiente adecuado permite el trabajo en equipo 18. La institución se caracteriza por tener un ambiente adecuado	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

Fuente: Elaboración propia.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS GERENCIALES**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>a1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>								
1	Considera que las competencias gerenciales aseguran el logro de los resultados institucionales	X		X		X		
2	Las tareas asignadas a los trabajadores logran alcanzar los objetivos previstos	X		X		X		
3	Los objetivos logrados se deben principalmente a la buena gestión gerencial	X		X		X		
4	Las acciones específicas demandan un criterio de planificación gerencial	X		X		X		
5	Los planes de acción permiten alcanzar las metas previstas	X		X		X		
6	Los medios y estrategias implementadas son pertinentes	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: VOCACIÓN DE SERVICIO</b>								
7	La atención a los requerimientos es lo que le otorga celeridad a los procesos administrativos	X		X		X		
8	La atención a los requerimientos es vital para la ejecución de las actividades	X		X		X		
9	La respuesta a las necesidades del usuario permite satisfacer a la población	X		X		X		
10	La respuesta a las necesidades del usuario orienta la organización de las actividades	X		X		X		
11	Los compromisos con el usuario permiten canalizar la ejecución del presupuesto	X		X		X		
12	La anticipación a las necesidades del usuario asegura la viabilidad de los trabajos	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3: TRABAJO EN EQUIPO</b>								
13	Los objetivos comunes se logran alcanzar con el trabajo en equipo	X		X		X		
14	Los objetivos comunes de la organización orientan la labor diaria	X		X		X		
15	La interrelación personal es la base para el trabajo en equipo	X		X		X		
16	La interrelación personal adecuada es lo que caracteriza a la organización	X		X		X		
17	El ambiente adecuado permite el trabajo en equipo	X		X		X		
18	La institución se caracteriza por tener un ambiente adecuado	X		X		X		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: Dr. AGUSTÍN QUISPE HUAYTA.            DNI: 28216696

Especialidad del validador: METODÓLOGO


<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

14 de octubre de 2020

  
-----  
**Agustín Quispe Huayta**  
**Mg. Docencia y Gestión Educativa**  
**Doctor en Educación**

-----  
**Firma del Experto Informante.**

## **DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES**

### **Variable: Desarrollo Institucional**

Anzola (2016, p. 92) es el conjunto de actividades que conjuga el planeamiento, la organización, dirección y control orientados al logro de metas y objetivos institucionales, en función al despliegue, desempeño y responsabilidad de los integrantes de una organización.

### **Dimensiones de las variables:**

#### **Dimensión 1: Calidad**

Percepción de satisfacción que manifiesta el usuario por el producto o servicio recibido que se traduce en la efectividad de los procesos que se organizan al interior de la organización (Anzola, 2016, p. 124)

#### **Dimensión 2: Equidad**

Es la valoración justa que se otorga respecto a las mismas oportunidades a la que deben acceder en todo tipo de servicio todas las personas sin que existe ningún tipo de discriminación (Alarcón, 2018, p. 67)

#### **Dimensión 3: Efectividad**

Uso adecuado de recursos humanos y físicos que permite a las instituciones o personas alcanzar sus metas u objetivos con eficiencia y eficacia. (Alarcón, 2018, p. 92)

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Desarrollo Institucional

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
calidad	Logro de Objetivos Logro de Metas Satisfacción del usuario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Municipalidad se caracteriza por alcanzar el logro de sus objetivos</li> <li>2. El logro de objetivos en la Municipalidad depende las competencias gerenciales</li> <li>3. El logro de Metas es el referente que guía todo el trabajo en la institución</li> <li>4. El logro de Metas al finalizar el ejercicio anual alcanza los objetivos previstos</li> <li>5. La satisfacción del usuario es el objetivo que permite organizar el trabajo institucional</li> <li>6. La política institucional es la satisfacción del usuario</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
Equidad	Acceso a información Gestión del tiempo Administración de recursos	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. El acceso a información se brinda a todos los usuarios de la municipalidad</li> <li>8. El acceso a información otorga transparencia a la gestión municipal</li> <li>9. La gestión del tiempo es esencial para alcanzar las metas institucionales</li> <li>10. La gestión del tiempo garantiza maximizar los recursos humanos y materiales</li> <li>11. La administración de recursos permite el logro de las metas previstas</li> <li>12. La administración de recursos resulta ser vital para satisfacer las demandas de la población</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
Efectividad	Impacto Social Beneficio Social Seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. El impacto Social es esencial para ejecutar las actividades programadas</li> <li>14. El impacto Social es esencial para planificar el presupuesto anual</li> <li>15. El beneficio Social es lo que orienta la planificación del presupuesto municipal</li> <li>16. Todas las obras planificadas deben asegurar el beneficio Social</li> <li>17. El seguimiento a las actividades que se desarrollan en la municipalidad es esencial para la gestión institucional</li> <li>18. El seguimiento a la ejecución de obras es pertinente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: CALIDAD</b>							
1	La Municipalidad se caracteriza por alcanzar el logro de sus objetivos	X		X		X		
2	El logro de objetivos en la Municipalidad depende las competencias gerenciales	X		X		X		
3	El logro de Metas es el referente que guía todo el trabajo en la institución	X		X		X		
4	El logro de Metas al finalizar el ejercicio anual alcanza los objetivos previstos	X		X		X		
5	La satisfacción del usuario es el objetivo que permite organizar el trabajo institucional	X		X		X		
6	La política institucional es la satisfacción del usuario	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: EQUIDAD</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
7	El acceso a información se brinda a todos los usuarios de la municipalidad	X		X		X		
8	El acceso a información otorga transparencia a la gestión municipal	X		X		X		
9	La gestión del tiempo es esencial para alcanzar las metas institucionales	X		X		X		
10	La gestión del tiempo garantiza maximizar los recursos humanos y materiales	X		X		X		
11	La administración de recursos permite el logro de las metas previstas	X		X		X		
12	La administración de recursos resulta ser vital para satisfacer las demandas de la población	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: EFECTIVIDAD</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	El impacto Social es esencial para ejecutar las actividades programadas	X		X		X		
14	El impacto Social es esencial para planificar el presupuesto anual	X		X		X		

15	El beneficio Social es lo que orienta la planificación del presupuesto municipal	X		X		X	
16	Todas las obras planificadas deben asegurar el beneficio Social	X		X		X	
17	El seguimiento a las actividades que se desarrollan en la municipalidad es esencial para la gestión institucional	X		X		X	
18	El seguimiento a la ejecución de obras es pertinente	X		X		X	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** las preguntas mide las dimensiones.

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

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr./ Mg: Dr. AGUSTÍN QUISPE HUAYTA.

**DNI:** 28216696

**Especialidad del validador:** METODÓLOGO


<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**14 de octubre de 2020**

  
.....  
**Agustín Quispe Huayta**  
**Mg Docencia y Gestión Educativa**  
**Doctor en Educación**  
.....

**Firma del Experto Informante.**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: DR. EDWIN HUARANCCA ROJAS.

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Nos es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, en la sede Lima Norte, promoción 2019, Aula/sección II, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es: **“Competencias Gerenciales y Desarrollo Institucional en la Municipalidad Provincial de Vilcas Huamán de Ayacucho, 2020”**, y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente



---

Bach: HUAMÁN BONIFACIO, Mariela.  
DNI: 44827531

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

### **Variable: Competencias gerenciales**

Según Castillo (2019, p. 124) las competencias gerenciales vienen a ser la habilidad que demuestra el profesional responsable de dirigir una organización o institución procurando el desarrollo de capacidades del capital humano, sistematizando técnicamente los procesos y garantizando el logro de la misión y la visión de la institución reflejada en la calidad del servicio que otorga, asignándole prestancia y trascendencia a la organización

### **Dimensiones de las variables:**

#### **Dimensión 1: Orientación a resultados**

Proceso sistemático que en base a la organización de los recursos humanos y materiales permite asegurar el logro de las metas y los obtenidos previamente formulados (Anderson, 2018, p. 57)

#### **Dimensión 2: Vocación de servicio**

Predisposición natural para realizar de manera efectiva una actividad que considera satisface las expectativas de las personas que la ejecutan (Anderson, 2018, p. 67)

#### **Dimensión 3: Trabajo en equipo**

Capacidad que presentan las personas para interrelacionarse de manera adecuada y efectivizar en forma conjunta actividades orientados a lograr objetivos comunes en base a la valoración del trabajo del compañero y el respeto mutuo. (Araujo, 2018, p. 94)

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Competencias gerenciales

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Orientación a resultados	Tareas asignadas Objetivos logrados Acciones específicas Planes de acción Medios y estrategias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considera que el Gobierno Regional de Ayacucho implementa políticas que aseguran el logro de los resultados institucionales</li> <li>2. Las tareas asignadas a los trabajadores logran alcanzar los objetivos previstos</li> <li>3. Los objetivos logrados se deben principalmente a la buena gestión gerencial</li> <li>4. Las acciones específicas demandan un criterio de planificación gerencial</li> <li>5. Los planes de acción permiten alcanzar las metas previstas</li> <li>6. Los medios y estrategias implementadas son pertinentes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
Vacación de servicio	•Atención a los requerimientos Respuesta a las necesidades del usuario Compromisos con el usuario Anticipación a las necesidades del usuario	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. La atención a los requerimientos es lo que le otorga celeridad a los procesos administrativos</li> <li>8. La atención a los requerimientos es vital para la ejecución de las actividades</li> <li>9. La respuesta a las necesidades del usuario permite satisfacer a la población</li> <li>10. La respuesta a las necesidades del usuario orienta la organización de las actividades</li> <li>11. Los compromisos con el usuario permiten canalizar la ejecución del presupuesto</li> <li>12. La anticipación a las necesidades del usuario asegura la viabilidad de los trabajos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
Trabajo en equipo	Objetivos comunes Interrelación personal Ambiente adecuado	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Los objetivos comunes se logran alcanzar con el trabajo en equipo</li> <li>14. Los objetivos comunes de la organización orientan la labor diaria</li> <li>15. La interrelación personal es la base para el trabajo en equipo</li> <li>16. La interrelación personal adecuada es lo que caracteriza a la organización</li> <li>17. El ambiente adecuado permite el trabajo en equipo</li> <li>18. La institución se caracteriza por tener un ambiente adecuado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS GERENCIALES**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>DIMENSIÓN 1: ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>								
1	Considera que las competencias gerenciales aseguran el logro de los resultados institucionales	X		X		X		
2	Las tareas asignadas a los trabajadores logran alcanzar los objetivos previstos	X		X		X		
3	Los objetivos logrados se deben principalmente a la buena gestión gerencial	X		X		X		
4	Las acciones específicas demandan un criterio de planificación gerencial	X		X		X		
5	Los planes de acción permiten alcanzar las metas previstas	X		X		X		
6	Los medios y estrategias implementadas son pertinentes	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: VOCACIÓN DE SERVICIO</b>								
7	La atención a los requerimientos es lo que le otorga celeridad a los procesos administrativos	X		X		X		
8	La atención a los requerimientos es vital para la ejecución de las actividades	X		X		X		
9	La respuesta a las necesidades del usuario permite satisfacer a la población	X		X		X		
10	La respuesta a las necesidades del usuario orienta la organización de las actividades	X		X		X		
11	Los compromisos con el usuario permiten canalizar la ejecución del presupuesto	X		X		X		
12	La anticipación a las necesidades del usuario asegura la viabilidad de los trabajos	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3: TRABAJO EN EQUIPO</b>								
13	Los objetivos comunes se logran alcanzar con el trabajo en equipo	X		X		X		
14	Los objetivos comunes de la organización orientan la labor diaria	X		X		X		
15	La interrelación personal es la base para el trabajo en equipo	X		X		X		
16	La interrelación personal adecuada es lo que caracteriza a la organización	X		X		X		
17	El ambiente adecuado permite el trabajo en equipo	X		X		X		
18	La institución se caracteriza por tener un ambiente adecuado	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

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

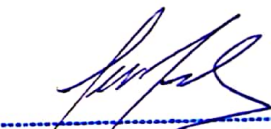
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: EDWIN HUARANCA ROJAS    DNI: 20237903

Especialidad del validador: MAT - FÍSICA

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....

  
Dr. Edwin Huaranca Rojas  
Cód. SUNEDU: 66093  
Reg. UNE: 3844

-----  
Firma del Experto Informante.

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

### **Variable: Desarrollo Institucional**

Anzola (2016, p. 92) es el conjunto de actividades que conjuga el planeamiento, la organización, dirección y control orientados al logro de metas y objetivos institucionales, en función al despliegue, desempeño y responsabilidad de los integrantes de una organización.

### **Dimensiones de las variables:**

#### **Dimensión 1: Calidad**

Percepción de satisfacción que manifiesta el usuario por el producto o servicio recibido que se traduce en la efectividad de los procesos que se organizan al interior de la organización (Anzola, 2016, p. 124)

#### **Dimensión 2: Equidad**

Es la valoración justa que se otorga respecto a las mismas oportunidades a la que deben acceder en todo tipo de servicio todas las personas sin que existe ningún tipo de discriminación (Alarcón, 2018, p. 67)

#### **Dimensión 3: Efectividad**

Uso adecuado de recursos humanos y físicos que permite a las instituciones o personas alcanzar sus metas u objetivos con eficiencia y eficacia. (Alarcón, 2018, p. 92)

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Desarrollo Institucional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
calidad	Logro de Objetivos Logro de Metas Satisfacción del usuario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Municipalidad se caracteriza por alcanzar el logro de sus objetivos</li> <li>2. El logro de objetivos en la Municipalidad depende las competencias gerenciales</li> <li>3. El logro de Metas es el referente que guía todo el trabajo en la institución</li> <li>4. El logro de Metas al finalizar el ejercicio anual alcanza los objetivos previstos</li> <li>5. La satisfacción del usuario es el objetivo que permite organizar el trabajo institucional</li> <li>6. La política institucional es la satisfacción del usuario</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
Equidad	Acceso a información Gestión del tiempo Administración de recursos	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. El acceso a información se brinda a todos los usuarios de la municipalidad</li> <li>8. El acceso a información otorga transparencia a la gestión municipal</li> <li>9. La gestión del tiempo es esencial para alcanzar las metas institucionales</li> <li>10. La gestión del tiempo garantiza maximizar los recursos humanos y materiales</li> <li>11. La administración de recursos permite el logro de las metas previstas</li> <li>12. La administración de recursos resulta ser vital para satisfacer las demandas de la población</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
Efectividad	Impacto Social Beneficio Social Seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. El impacto Social es esencial para ejecutar las actividades programadas</li> <li>14. El impacto Social es esencial para planificar el presupuesto anual</li> <li>15. El beneficio Social es lo que orienta la planificación del presupuesto municipal</li> <li>16. Todas las obras planificadas deben asegurar el beneficio Social</li> <li>17. El seguimiento a las actividades que se desarrollan en la municipalidad es esencial para la gestión institucional</li> <li>18. El seguimiento a la ejecución de obras es pertinente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>DIMENSIÓN 1: CALIDAD</b>								
1	La Municipalidad se caracteriza por alcanzar el logro de sus objetivos	✓		✓		✓		
2	El logro de objetivos en la Municipalidad depende las competencias gerenciales	✓		✓		✓		
3	El logro de Metas es el referente que guía todo el trabajo en la institución	✓		✓		✓		
4	El logro de Metas al finalizar el ejercicio anual alcanza los objetivos previstos	✓		✓		✓		
5	La satisfacción del usuario es el objetivo que permite organizar el trabajo institucional	✓		✓		✓		
6	La política institucional es la satisfacción del usuario	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: EQUIDAD</b>								
7	El acceso a información se brinda a todos los usuarios de la municipalidad	✓		✓		✓		
8	El acceso a información otorga transparencia a la gestión municipal	✓		✓		✓		
9	La gestión del tiempo es esencial para alcanzar las metas institucionales	✓		✓		✓		
10	La gestión del tiempo garantiza maximizar los recursos humanos y materiales	✓		✓		✓		
11	La administración de recursos permite el logro de las metas previstas	✓		✓		✓		
12	La administración de recursos resulta ser vital para satisfacer las demandas de la población	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: EFECTIVIDAD</b>								
13	El impacto Social es esencial para ejecutar las actividades programadas	✓		✓		✓		
14	El impacto Social es esencial para planificar el presupuesto anual	✓		✓		✓		

15	El beneficio Social es lo que orienta la planificación del presupuesto municipal	✓		✓		✓	
16	Todas las obras planificadas deben asegurar el beneficio Social	✓		✓		✓	
17	El seguimiento a las actividades que se desarrollan en la municipalidad es esencial para la gestión institucional	✓		✓		✓	
18	El seguimiento a la ejecución de obras es pertinente	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

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


Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: EDWIN HUARANCCA ROJAS    DNI: 28237903

Especialidad del validador: MAT - FÍSICA

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

10 de 10 del 2020

  
 Dr. Edwin Huarancca Rojas  
 C6d. SUNEDU: 66093  
 Reg. UNE: 3844

-----  
 Firma del Experto Informante.

CONFIABILIDAD-COMPETENCIAS GERENCIALES

		REACTIVOS																		X <sub>i</sub>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
SUJETOS	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	24
	2	1	1	3	4	1	5	1	2	3	1	1	3	1	2	2	1	1	5	38
	3	3	1	3	1	2	1	3	1	1	1	4	2	3	3	4	1	3	3	40
	4	1	1	1	1	1	5	2	2	3	3	1	2	3	5	4	1	3	5	44
	5	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	3	2	3	2	4	1	3	5	39
	6	1	2	1	4	1	1	2	1	1	1	1	2	3	5	4	1	2	5	38
	7	1	2	1	1	4	1	2	3	4	1	4	3	3	5	2	3	3	3	46
	8	2	3	4	4	2	3	2	1	2	5	2	4	2	5	4	3	2	3	53
	9	5	4	2	5	5	5	5	3	2	3	3	5	5	3	3	3	3	1	65
	10	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	5	1	1	2	4	1	30
Total		17	18	19	23	20	25	22	18	23	20	21	25	29	33	29	17	26	32	
s <sub>r</sub> <sup>2</sup>		1.79	1.07	1.21	2.90	2.00	3.39	1.29	0.62	0.90	1.78	1.66	1.61	1.88	2.46	1.66	0.90	0.71	3.07	

Sumatoria de varianzas de los reactivos	$\sum s_r^2$	30.88
Varianza del instrumento	$s_i^2$	131.34

Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach	0.80517
---	---------

CONFIABILIDAD-DESARROLLO INSTITUCIONAL

		REACTIVOS																		X <sub>i</sub>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
SUJETOS	1	2	2	2	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	27
	2	1	2	2	4	3	4	5	3	1	2	5	2	1	3	2	1	3	1	45
	3	2	1	2	3	2	4	3	3	1	2	5	2	1	3	2	2	3	1	42
	4	2	2	2	3	3	4	5	3	1	2	5	3	1	3	2	2	3	1	47
	5	2	2	2	3	3	4	5	3	3	2	5	3	1	3	2	2	3	3	51
	6	1	2	2	3	3	3	5	3	2	1	5	3	1	3	2	2	3	1	45
	7	1	2	2	3	3	3	5	3	2	2	5	3	1	3	2	2	3	2	47
	8	2	3	4	3	3	3	2	3	2	2	5	3	1	5	2	2	3	2	50
	9	5	4	2	5	5	3	5	3	3	3	3	5	1	3	2	2	3	2	59
	10	1	1	1	1	3	1	2	1	2	2	1	3	5	3	1	2	4	2	36
Total		19	21	21	31	29	30	38	27	18	20	40	28	14	31	18	18	30	16	
s <sub>r</sub> <sup>2</sup>		1.43	0.77	0.54	0.99	0.99	1.33	2.62	0.46	0.62	0.22	2.89	1.07	1.60	0.54	0.18	0.18	0.22	0.49	
Sumatoria de varianzas de los reactivos		$\sum s_r^2$																		17.14
Varianza del instrumento		s <sub>i</sub> <sup>2</sup>																		75.43
Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach																				0.81339