

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**



---

---

**“COMPETENCIAS GERENCIALES Y SISTEMAS DE APOYO EN LA  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MUNICIPALIDADES  
DISTRITALES DE LA PROVINCIA DEL CUSCO PERIODO-2018”**

---

---

Tesis presentado por:

**Mgt. Evelyn Jesús Carazas Araujo**

Para optar al grado académico de Doctor en  
Administración.

**ASESOR:**

**Dr. Roger Venero Gibaja**

**CUSCO – PERÚ**  
**2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

Sean estas líneas para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo.

A la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, mi alma mater por abrirme las puertas para cumplir cada una de mis metas profesionales.

A mis docentes dictaminantes Dr. Hermogenes Janqui Guzman y al Dr. Daniel Alejandro Linares Santos, por el valioso aporte que permitió enriquecer el presente trabajo de investigación.

A mi asesor Dr. Roger Venero Gibaja por la guía y colaboración en el desarrollo de mi trabajo de investigación.

A todos ellos, muchas gracias.

## DEDICATORIA

*A mi amado padre Filiberto Carazas Muñoz quien a pesar de no acompañarme en vida desde niña no solo me inspiro a seguir adelante y lograr mis objetivos; si no que tenía planificada esta meta en especial, él siempre supo que lo lograría.*

*A mi madre Cirila Araujo Quisverde y a mis hermanos por su apoyo constante y por esta conmigo siempre para alentarme y disfrutar de mis logros.*

*A mi querido hijo Luis Enrique III Meneses Carazas quien es mi motivación para crecer constantemente.*

*Y para aquellas personas especiales que estuvieron y están acompañándome en el desarrollo y conclusión de este trabajo de investigación.*

*A todos ellos gracias desde el fondo de mi corazón. Para todos ellos hago esta dedicatoria.*

*EVELYN JESUS CARAZAS ARAUJO*

## **PRESENTACIÓN**

**SEÑOR DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DE CUSCO**

**SEÑORES DICTAMINANTES:**

En cumplimiento al reglamento de grados y títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad de Cusco pongo a vuestra consideración la Tesis intitulada:

**“COMPETENCIAS GERENCIALES Y SISTEMAS DE APOYO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DEL CUSCO PERIODO-2018”**

Con el objeto de optar al grado al académico de Doctor en Administración

Atentamente

Mgt. Evelyn Jesús Carazas Araujo

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii

### CAPÍTULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática.....	1
1.2 Formulación del problema.....	6
1.2.1 Problema general.....	6
1.2.2 Problemas específicos.....	6
1.3 Delimitación de la investigación.....	7
1.3.1 Alcance de la investigación.....	7
1.3.2 Limitaciones de la investigación.....	7
1.3.3 Justificación de la investigación.....	9
1.3.4 Importancia y factibilidad de la investigación.....	9
1.4 Objetivos de la investigación.....	10
1.4.1 Objetivo general.....	10
1.4.2 Objetivos específicos.....	10

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Bases filosóficas.....	11
2.1.1 El positivismo.....	11
2.1.2 La hermenéutica.....	11
2.1.3 Racionalismo crítico.....	13
2.1.4 Teoría crítica (Escuela de Fráncfort).....	14
2.1.5 Epistemología.....	16
2.2 Bases teóricas.....	17
2.2.1 Teorías administrativas.....	17
2.2.2 Competencias gerenciales.....	30
2.2.3 Sistemas de información.....	39
2.2.4 Sistemas de apoyo administrativo.....	42
2.2.5 Sistemas de información utilizados por las municipalidades.....	59
2.2.6 Gestión administrativa.....	63
2.2.7 La municipalidad.....	72
2.3 Bases legales.....	82

2.4	Marco conceptual .....	82
2.5	Antecedentes de la investigación.....	87
	2.5.1 Antecedentes internacionales.....	87
	2.5.2 Antecedentes nacionales .....	95

### **CAPÍTULO III HIPOTESIS Y VARIABLES**

3.1	Hipótesis.....	101
	3.1.1 Hipótesis general .....	101
	3.1.2 Hipótesis específicas.....	101
3.2	Identificación de variables e indicadores del estudio.....	102
3.3	Operacionalización de la variable .....	103

### **CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

4.1	Ámbito de estudio.....	104
	4.1.1 Localización política.....	104
	4.1.2 Temporalidad .....	104
	4.1.3 Delimitación de la investigación.....	104
4.2	Tipo de investigación .....	104
	4.2.1 Según su finalidad.....	104
	4.2.2 Según el diseño de investigación .....	105
	4.2.3 Según el manejo de datos .....	105
	4.2.4 Según el tipo de observación .....	105
	4.2.5 Delimitación conceptual de la investigación .....	105
4.3	Nivel o alcance de investigación .....	105
4.4	Metodología de investigación.....	106
	4.4.1 Método hipotético- deductivo.....	106
4.5	Unidad de análisis.....	106
4.6	Población .....	106
4.7	Obtención de la información .....	106
	4.7.1 De fuentes primarias .....	106
4.8	Técnicas de selección de muestra .....	107
4.9	Técnicas de recolección de información .....	107
	4.9.1 Técnicas .....	107
	4.9.2 Instrumentos .....	107
4.10	Técnicas de análisis e interpretación de la información .....	108
	4.10.1 Deductivo.....	108
	4.10.2 Analítico .....	108
	4.10.3 Explicativo.....	108
	4.10.4 Sintético .....	108
	4.10.5 Procesamiento manual .....	108
	4.10.6 Procesamiento electrónico .....	108
4.11	Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de hipótesis planteadas .....	108

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS Y DISCUSION**

5.1	Procesamiento de resultados .....	111
5.1.1	Presentación del instrumento .....	111
5.1.2	Descripción de la baremación y escala de interpretación .....	113
5.1.3	Fiabilidad del instrumento aplicado.....	113
5.2	Presentación de resultados .....	114
5.2.1	Caracterización de la población .....	114
5.2.2	Resultados descriptivos por variables de investigación.....	119
5.2.3	Prueba de hipótesis .....	152
5.3	Discusión de resultados.....	189
5.3.1	Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos .....	189
5.3.2	Comparación crítica con la literatura existente.....	190
5.3.3	Implicancias del estudio .....	191
	CONCLUSIONES.....	193
	RECOMENDACIONES .....	196
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA .....	198

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de las variables .....	103
Tabla 2: Composición de la muestra de acuerdo a distritos de la Provincia de Cusco.....	107
Tabla 3: Presentación del instrumento .....	111
Tabla 4: Baremacion de variables .....	113
Tabla 5: Estadísticos de fiabilidad .....	114
Tabla 6: Composición de la muestra de acuerdo a distritos de la Provincia de Cusco.....	114
Tabla 7: Nivel de estudios alcanzado por los directivos .....	115
Tabla 8: Sexo de los directivos de las Municipalidades distritales de la Provincia de Cusco. ....	116
Tabla 9: Condición Laboral de los directivos .....	117
Tabla 10: Tiempo de servicio de los directivos .....	118
Tabla 11: Competencias cognitivas .....	119
Tabla 12: Competencias emocionales y sociales .....	121
Tabla 13: Competencias técnicas o de gestión.....	122
Tabla 14: Comparación promedio de las dimensiones de Competencias gerenciales según municipio. ....	127
Tabla 15: Sistemas de información gerencial .....	129
Tabla 16: Sistemas de apoyo a la toma de decisiones.....	130
Tabla 17: Sistemas de información ejecutiva.....	132
Tabla 18: Sistemas de Apoyo a la Administración .....	133
Tabla 19: Comparación promedio de las dimensiones de sistemas de apoyo a la administración según municipio .....	137
Tabla 20: Planificación en las Municipalidades Distritales .....	139
Tabla 21: Organización en las Municipalidades Distritales.....	141
Tabla 22: Dirección en las Municipalidades Distritales.....	142
Tabla 23: Control en las Municipalidades Distritales .....	144
Tabla 24: Gestión Administrativa en las Municipalidades Distritales .....	145
Tabla 25: Comparación promedio de las dimensiones de Gestión Administrativa según municipio. ....	149

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Clasificación operativa y administrativa de los sistemas de información .....	42
Figura 2: Un resumen de los sistemas de apoyo administrativo.....	43
Figura 3: Componentes de un sistema de apoyo a la toma de decisiones y su interacción.....	51
Figura 4: Los tres niveles de control .....	72
Figura 5: Municipalidad Distrital de San Jerónimo.....	75
Figura 6: Municipalidad Distrital de San Sebastián .....	77
Figura 7: Municipalidad Distrital de Wanchaq .....	79
Figura 8: Municipalidad Del Cusco.....	81
Figura 9: Composición de la muestra de acuerdo a distritos de la Provincia de Cusco.....	115
Figura 10: Nivel de estudios alcanzado por los trabajadores de las Municipalidades distritales de la Provincia de Cusco. ....	116
Figura 11: Sexo de los directivos de las Municipalidades distritales de la Provincia de Cusco.....	117
Figura 12: Condición laboral de los directivos.....	118
Figura 13: Tiempo de servicio de los trabajadores.....	119
Figura 14: Competencias cognitivas.....	120
Figura 15: Competencias emocionales y sociales .....	121
Figura 16: Competencias técnicas o de gestión.....	123
Figura 17: Competencias gerenciales .....	124
Figura 18: Comparación promedio de las dimensiones de Competencias gerenciales según municipio. ....	128
Figura 19: Sistemas de información gerenciales .....	129
Figura 20: Sistemas de apoyo a la toma de decisiones.....	131
Figura 21: Sistemas de información ejecutiva.....	132
Figura 22: Sistemas de Apoyo a la Administración .....	134
Figura 23: Comparación promedio de las dimensiones de Sistemas de Apoyo a la Administración según municipio. ....	138
Figura 24: Planificación en las Municipalidades Distritales .....	140
Figura 25: Organización en las Municipalidades Distritales.....	141
Figura 26: Dirección en las Municipalidades Distritales.....	143
Figura 27: Control en las Municipalidades Distritales .....	144
Figura 28: Gestión Administrativa en las Municipalidades Distritales.....	146
Figura 29: Comparación promedio de las dimensiones de Gestión Administrativa según municipio. ....	150

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como problema general conocer cómo se desarrollan las competencias gerenciales y los sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco -2018 y conocer cuál es la relación que existe entre las competencias gerenciales y los sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco. Tiene como objetivo general la determinación del nivel de relación de las competencias gerenciales y los sistemas de apoyo en la gestión administrativa además de describir como es el manejo de las competencias gerenciales y sistemas de apoyo dentro de dichas instituciones. La hipótesis de investigación formulada pretendía determinar estadísticamente que si existe una relación directa significativa entre las competencias gerenciales y los sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia del Cusco. Tiene como variable de estudio las competencias gerenciales, los sistemas de apoyo y la gestión administrativa. El tipo de investigación corresponde al tipo básico, longitudinal, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y de alcance descriptivo correlacional, teniendo como instrumentos de investigación las encuestas; las cuales se aplicaron a 213 directivos pertenecientes a las 8 municipalidades distritales de la Provincia del Cusco.

Los resultados de investigación concluyen que existe una correlación positiva muy fuerte entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco, considerando el coeficiente de correlación al 0.901, lo cual evidencia que el desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos tiene una relación directamente proporcional a la gestión administrativa. Finalmente se afirma que existe una correlación positiva muy fuerte entre los sistemas de apoyo y la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco, considerando el coeficiente de correlación al 0.998. Por lo tanto se evidencia que el manejo de los sistemas de apoyo administrativo de los directivos tiene una relación directamente proporcional en la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Cusco.

**Palabras clave:** Competencias gerenciales, sistemas de apoyo a la administración, sistemas de información, toma de decisiones, gestión administrativa.

## ABSTRACT

The present investigation has a general problem to know how the managerial competencies and management develop the administrative management of the District Municipalities of the Province of Cusco -2018 and to know what is the relationship that exists between the managerial competencies and the administrative management of the District Municipalities from the Province of Cusco? Its general objective is the determination of the level of relationship of managerial competencies in the administrative management of the District Municipalities of the Province of Cusco and describes how the management of managerial competencies and support systems within these institutions is.

The hypothesis of research formulated was intended to determine statistically that "If there is a significant direct relationship between management competencies and support systems in the administrative management of the District Municipalities of the Province of Cusco." Its study variable is management skills and support systems in administrative management. The type of research corresponds to the basic type, longitudinal, quantitative approach, non-experimental design and correlational descriptive scope, having as research instruments the surveys; which were applied to 213 executives belonging to the 8 District Municipalities of the Province of Cusco.

The research results conclude that there is a very strong positive correlation between the managerial competencies and the administrative management of the District Municipalities of the Province of Cusco, considering the correlation coefficient at 0.901 it is evidenced that the development of managerial competencies of managers has a relationship directly proportional to the Administrative Management of the District Municipalities of the Province of Cusco.

Finally, it is affirmed that there is a very strong positive correlation between the support systems and the administrative management of the District Municipalities of the Province of Cusco, considering the correlation coefficient at 0.998. Then it is evident that the management of administrative support systems of The managers have a directly proportional relationship in the administrative management of the District Municipalities of the Province of Cusco.

Keywords: Management competencies, administration support systems, information systems, decision making, administrative management.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo de investigación determinar el nivel de incidencia de las competencias gerenciales y los sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia del Cusco.

Las fuentes bibliográficas provienen de años de investigación plasmadas en diversas teorías como la teoría administrativa, teoría de sistemas, teoría burocrática las cuales fueron contrastadas con la realidad observada en las 8 municipalidades distritales.

El trabajo de investigación presenta los siguientes capítulos:

Capitulo I.- En este se presenta el planteamiento del problema de investigación, la formulación del problema de investigación, objetivos, justificación, los alcances y limitaciones de la misma.

Capitulo II.- Se abordan los aspectos teóricos relacionados a las variables estudiadas. Es decir, teorías, conceptos relacionados a las competencias gerenciales, sistemas de apoyo y gestión administrativa.

Capitulo III.-Se abordan el planteamiento de la hipótesis de investigación; así como la identificación de las variables de estudio con sus respectivos indicadores reflejados en el cuadro de operacionalización de variables.

Capitulo IV.-Se plantea el diseño de investigación indicando el tipo de investigación el alcance y los métodos que se utilizaran en el desarrollo de la misma.

Capitulo V.-Se ofrece la interpretación y análisis de los resultados por variables y finalmente la discusión, conclusiones y recomendaciones de investigación.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Situación problemática

Hoy más que nunca cuando nos encontramos en un mundo de constante cambio por causa de la globalización del mercados es cuando las organizaciones requieren directores que posean competencias que garanticen no solo el cumplimiento de objetivos ,sino también que permitan el desarrollo organizacional; es en ese entender que en la actualidad se torna cada vez más evidente cómo diferentes tipos de organizaciones públicas y privadas toman en cuenta el tipo de dirección; dichas organizaciones son guiadas y dirigidas por las decisiones de uno o más personas en función al desempeño de sus competencias y la utilización de sistemas de apoyo que faciliten la gestión administrativa. Se hace evidente por lo tanto la necesidad de contar con personal directivo que tenga altamente desarrollado el manejo de competencias gerenciales y sistemas de apoyo de tal manera que permitan a su equipo de trabajo participar en un ambiente que promueva el compromiso, la participación y el desarrollo en los distintos niveles de trabajo, qué además favorezca el crecimiento organizacional para el aprendizaje y oriente al equipo hacia el logro de los resultados, por consiguiente posibilite el rendimiento individual y grupal de cada uno; es en ese entender que nuestra sociedad depende de empresas y organizaciones que cuenten con personal directivo acorde a dichas exigencias.

Los líderes dentro de las organizaciones públicas deben ser capaces de adaptarse a los distintos cambios ya sean estos tecnológicos, organizacionales o normativos, entender las necesidades del entorno social donde se desarrolla su actividad, la tecnología y a todo aquello que juegue un papel para alcanzar el fin común; se debe manejar muy bien la gestión administrativa, así de esta manera comprender y decidir las tareas y la manera que hay que realizarlas asignando recursos; además cada director debe estar en capacidad para compartir conocimientos y experiencias que le permiten trabajar conjuntamente con los colaboradores a fin de concretar las metas institucionales por ende es necesario contar con gerentes y directivos que cuenten con un adecuado manejo de sus competencias gerenciales y que utilicen adecuadamente los sistemas de apoyo administrativo .

Actualmente existen modelos de competencias gerenciales que están ayudando a las organizaciones a tomar un enfoque más integrado y coordinado cuando se diseñan mejoras en los sistemas de gestión de recursos humanos. En un sentido más amplio, las competencias gerenciales constituyen el conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo. Éstas se encuentran agrupadas en dos grandes categorías: competencias hard, integradas por los conocimientos y aptitudes que posee el empleado, colaborador o candidato; y competencias soft, es decir, una serie de factores actitudinales de naturaleza intangible relacionados con las motivaciones, los rasgos de la personalidad y los valores más profundos del colaborador. Hace algunos años, los criterios del éxito en el desarrollo del trabajo han incidido, sobretudo, en los conocimientos –competencias hard–, relegando a un segundo plano las actitudes personales.

“Por otro lado si se habla de los sistemas de Información (SI) estos están cambiando la forma en que operan las organizaciones actuales. A través de su utilización se logran importantes mejoras, pues automatizan los procesos operativos de las empresas, proporcionan información de apoyo al proceso de toma de decisiones y, lo que es más importante, facilitan el logro de ventajas competitivas a través de su implantación en las empresas” (Cohen Karen & Asín Lares, 2000, pág. 3).

“Casi siempre los profesionales necesitan elegir un curso de acción entre muchas alternativas. En razón a que no tienen el tiempo ni los recursos para estudiar y asimilar informes de datos e información extensos y detallados, las organizaciones suelen desarrollar sistemas de información diseñados específicamente para tomar decisiones” (Oz, 2014, pág. 20).

Actualmente en el Perú las instituciones públicas utilizan inadecuadamente los sistemas de apoyo a la administración con importantes limitaciones funcionales, existe incertidumbre por parte de los directivos no solo al momento de su implementación, sino también en el momento de su utilización ya que rompe un ciclo de muchos años especialmente en el personal que viene laborando mayor tiempo.

La provincia del Cusco está conformada por 8 municipalidades distritales entre las que se encuentran la Municipalidades Cusco, Wanchaq, Santiago, San Jerónimo, San Sebastián, Ccorqa, Saylla y Poroy , en las que se puede observar que existe un inadecuado manejo de las competencias gerenciales por parte de los gerentes y

directivos que regentan las diferentes áreas , ya que estos a pesar de contar con dichas competencias , en muchas oportunidades estos no las utilizan adecuadamente, sino que tampoco las manejan de manera oportuna lo cual se ve reflejado en la toma de decisiones, en el desarrollo de sus funciones adherentes a los cargos que ostentan, en la interacción que tienen con sus colaboradores y el por supuesto en el manejo que recursos a su cargo: repercutiendo directamente en la gestión administrativa dentro de estas instituciones.

En cuanto a las competencias cognitivas se observa la mayoría de directivos se rehúsan no solo a conocer la organización especialmente su funcionamiento y las dificultades reales, si no que en la mayoría de casos no aplican los conocimientos adquiridos para la resolución de problemas; así mismo les resulta difícil comprender a cabalidad las diferentes situaciones que les presenta dentro del contexto laboral por lo que la dirección de la organización resulta limitada a soluciones cortoplacistas que no contribuyen necesariamente al cumplimiento de los objetivos establecidos institucionalmente. Se observa además que los directivos en oportunidades no realizan el proceso de toma de decisiones de manera racional, es decir que no necesariamente se toman decisiones vinculadas al cumplimiento de objetivos o tomando en cuenta la visión y misión institucional, ya que en la mayoría de casos estos se toman por cuestiones personales y de soluciones momentáneas. Así mismo se observa que tampoco se presta atención completa ni se cumplen los procesos de las actividades que realizan los directivos ya que la mayor parte de los directivos tienen múltiples tareas que realizar, lo que limita sus actividades al cumplimiento de objetivos de la gestión más no institucional. Por otro lado si se habla de la creatividad esta se encuentra limitada ya que al desempeñar tus labores en instituciones públicas esta se encuentra relegada no solo la estructura organizacional sino también a la normatividad existente dejando de lado la creatividad e iniciativa propia de los cargos gerenciales.

En lo referente a las competencias emocionales y sociales se observa que pocas veces estas son utilizadas para interactuar, influir, motivar, guiar y orientar a otras personas en diferentes escenarios y circunstancias por parte de los directivos de la municipalidades distritales ya que el contexto laboral es muy diverso, contando entre su colaboradores a personal en condición de contratados y nombrados lo que conllevan a diferentes actitudes que se manifiestan en el desempeño laboral por lo que resulta

sumamente difícil el lograr e incentivar el trabajo en equipo dentro de dichas instituciones. Otro aspecto a tomar en cuenta es el manejo de conflicto dentro de las municipalidades distritales debido a que en estas instituciones se cuenta con mucho personal con diferentes necesidades y casi siempre estas presentan conflictos que resultan indispensables solucionar de manera adecuada y oportuna.

Por otro lado, en cuanto a las competencias técnicas también se observa dificultades debido a que los directivos no siempre realizan el análisis, planificación, organización de las actividades que realizan, limitándose en muchas oportunidades a firmar documentos de gestión, se observa también que no se sopesan los cursos de acción, y muchos menos se evalúa lo actuado en función al logro de los objetivos, lo que repercute en la satisfacción de los usuarios de dichas municipalidades.

Respecto a los sistemas de información gerencial en la mayoría de las municipalidades se han encontrado algunas dificultades en el funcionamiento y manejo de los sistemas de información gerencial debido a que estos no son utilizados en el desarrollo de sus tareas; en dichas instituciones se evidencia la carencia de softwares actualizados de computadoras, la tecnología de almacenamiento de datos es escasa, la tecnología de redes y telecomunicaciones es limitada y se mantiene equipos de trabajo antiguos además el hecho de que muchos de los colaboradores no tiene conocimientos adecuados del manejo de los programas informáticos lo que repercute en la gestión administrativa

En cuanto a los sistemas de toma de decisiones de las municipalidades perteneciente a la Provincia del Cusco, no se cuenta con una base de datos amplia y confiable que facilite la toma de decisiones. Se carece de sistema ordenado para poder almacenar datos de forma ordenada y sobre todo que esté a disposición de los directivos en el momento de realización de sus funciones. Por lo tanto, se viene haciendo un mal uso de estas herramientas tecnológicas no solo por el desconocimiento sino por la falta de capacitación al personal encargado de administrar dichas bases de datos.

De otro lado, en lo referente a los sistemas de información ejecutiva de las municipalidades perteneciente a la Provincia del Cusco, los directivos no poseen información que puedan servir de guía para una toma de decisiones adecuada y con más probabilidades de éxito. La mayoría de estas instituciones cuentan con un portal web en que se presenta información institucional, transparencia, estructura organizacional e

información legal de la organización, pero esta se presenta desactualizada lo que no permite su utilización dentro ni fuera de la institución.

En lo referente a la planificación se evidencia que los procesos de planeación, la fijación de objetivos, estrategia y el desarrollo del plan de acción, no se realiza tomando en cuenta la participación de los colaboradores, no se establece debidamente los canales de comunicación en dicha institución, se desconocen la dirección estratégica de la institución, lo cual repercute directamente en el desarrollo institucional ya que no se alcanzan objetivos propuestos.

De otro lado en cuanto a la organización se observa que en las municipalidad distritales perteneciente a la provincia del Cusco, no toman en cuenta la estructura organizacional en el momento de asignación de tareas y el desarrollo de los procesos organizacionales; tampoco se toma en cuenta el nivel de responsabilidad de los directivos, desconocimiento muchas veces los límites y alcances de sus funciones; así mismo se desconocen y no se utilizan los manuales administrativos, lo cual repercute en el cumplimiento de sus funciones y en el logro de objetivos institucionales.

En cuanto a la dirección, esta se muestra inapropiada debido a que no se utilizan los canales de comunicación entre los colaboradores; existe una baja motivación que se evidencia luego en el cumplimiento de las tareas y objetivos; así como también se evidencias dificultades en cuanto al liderazgo ya que para la mayoría de colaboradores es difícil reconocer este en los cargos directivos porque son impuestos por la autoridad de turno.

Finalmente, en cuanto al proceso de control este se muestra ineficaz e inoportuno debido a que no se realizan adecuadamente los controles en ninguna de sus formas, preventivas, concurrentes, ni de retroalimentación; además de no evidenciar controles en los diferentes niveles jerárquicos los cuales desfavorablemente en el desarrollo institucional.

Por tanto, de mantenerse esta situación es probable que las sigan existiendo dificultades en cuanto al manejo de las competencias gerenciales y los sistemas de apoyo en las municipalidad es distritales, lo cual repercute en la gestión administrativa ya que no se lleva apropiadamente con los procesos administrativos, no se cumplen con los tiempo establecidos, no se cumplen a cabalidad con las funciones y responsabilidades

asignadas, existiendo además una inadecuada utilización de los recursos estatales, tanto materiales, humanos, tecnológicos, lo que conlleva no solo al incumplimiento de los objetivos institucionales, sino también a generar un mal clima laboral y sobre todo la falta de calidad de servicio a los vecinos y usuarios de los servicios municipales.

Se pretende verificar estadísticamente la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa con una función de correlación multifactorial a través de la prueba de Spearman, la cual medirá la relación que existen entre las variables de estudio.

Se pretende verificar estadísticamente la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa con una función de correlación multifactorial a través de la prueba de Spearman, la cual medirá la relación que existen entre las variables de estudio.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

- ¿Cuál es la relación que existe entre las competencias gerenciales y los sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del Cusco -2018?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ¿Cómo se desarrollan las competencias gerenciales y los sistemas de apoyo en la gestión la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del Cusco -2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del Cusco - 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre los sistemas de apoyo y la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del Cusco - 2018?

## **1.3 Delimitación de la investigación**

### **1.3.1 Alcance de la investigación**

#### ***1.3.1.1 Ámbito geográfico***

El ámbito geográfico corresponde a la provincia del Cusco que es una de la trece que conforman el departamento, la cual tiene una extensión de 719 Km<sup>2</sup> y limita al norte con la provincia de Calca y la provincia de Urubamba, al este con la provincia de Quispicanchis, al sur con la Provincia de Paruro y al oeste con la provincia de Anta y está comprendida por 8 distritos.

#### ***1.3.1.2 Temporalidad***

El presente trabajo de investigación se desarrollo en el periodo comprendido entre julio 2018 hasta diciembre del 2018.

#### ***1.3.1.1 Unidad de análisis***

La investigación comprende el estudio de las 8 municipalidades distritales pertenecientes a la provincia del Cusco, es decir: Municipalidad Ccorca, Municipalidad Cusco, Municipalidad Poroy, Municipalidad de San Jerónimo, Municipalidad de San Sebastián, Municipalidad Santiago, Municipalidad Saylla y la Municipalidad Wanchaq.

#### ***1.3.1.1 Unidades de observación***

En la variable X1 y X2 se observó:

A los directores pertenecientes a las 8 municipalidades distritales pertenecientes a la provincia del Cusco

En la variable Y se observó:

A los directores pertenecientes a las 8 municipalidades distritales pertenecientes a la provincia del Cusco

### **1.3.2 Limitaciones de la investigación**

#### ***1.3.2.1 Limitaciones teóricas***

Como limitaciones teóricas se indica que no se pudo encontrar suficiente información estadística relacionada al desarrollo de competencias

gerenciales de los directivos que laboran en las municipalidades distritales a nivel nacional.

De otro lado también se encontraron dificultades para encontrar información que sirva como antecedentes de investigación especialmente a nivel nacional y local, en razón a que la investigación es inédita. Por esta razón se hizo difícil referenciar y realizar la crítica a estudios previos de investigación los cuales constituyen la base de la discusión y ayuda a sentar las bases para entender el problema de investigación.

### ***1.3.2.2 Limitaciones metodológicas***

En cuanto a las limitaciones metodológicas que se presentaron en el desarrollo de la investigación, teniendo en cuenta el enfoque cuantitativo de la investigación, se identificó la falta de estudios previos sobre el tema basado en este enfoque, por lo que existieron dificultades para el desarrollo del instrumento que permitiera medir las variables de estudio a través de un cuestionario.

De otra parte al ser una investigación longitudinal, existieron dificultades para determinar el tiempo a llevarse a cabo cada observación, que permita medir la incidencia de la variable en el tiempo.

Por otro lado al tratarse de instituciones del estado, existieron dificultades para aplicar instrumentos de investigación a la misma población de estudio en las diferentes observaciones realizadas, por lo que fue necesario no solo pedir autorizaciones sino realizar varias visitas a campo.

### ***1.3.2.3 Limitaciones prácticas***

En lo referido a las limitaciones prácticas que se presentaron durante la investigación se puede indicar principalmente la difícil tarea que resultó ubicar a la totalidad de los directores que formaron parte de la muestra, esto debido a la lejanía en la que se encuentran algunas municipalidades distritales como la de Qorqa, Poroy y Saylla ; además de que muchos de los directores no solo no tienen un lugar fijo de ubicación es decir una oficina; muchos de ellos tienen funciones que deben realizar en campo; todo ello

sumado a la sobrecargada carga laboral , siendo difícil la aplicación de las encuestas.

### **1.3.3 Justificación de la investigación**

#### ***1.3.3.1 Justificación práctica***

La presente investigación es relevante en lo práctico porque esta investigación ayudo a describir cómo se desarrollan las competencias gerenciales, los sistemas de apoyo y la gestión administrativa en las municipalidades distritales de la provincia del Cusco. Así como determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y los sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las municipalidades distritales pertenecientes a la provincia del Cusco; permitiendo de esta manera mejorar la toma de decisiones en los directores que laboral en dichas instituciones lo cual tendrá repercusión directa en la gestión administrativa.

#### ***1.3.3.2 Justificación metodológica***

Con la presente investigacion contribuyo a que futuras investigaciones cuenten con un instrumento que les permita conocer la relación que tienen las competencias gerenciales y los sistemas de apoyo administrativo en la gestión administrativa de las municipalidades distritales pertenecientes a la provincia del Cusco.

### **1.3.4 Importancia y factibilidad de la investigación**

El presente trabajo de investigacion es oportuno, ya que se ha notado la importancia y la repercucion que tiene el desarrollo de las competencias gerenciales asi como de los sistemas de apoyo administrativo en la la gestion administrativa de las municipalidades por cuanto depende de ello el logro de los objetivos institucionales.

Su importancia radica en que los resultados obtenidos no solo permitirán conocer como es el desarrollo de competencia gerenciales en las municipalidades distritales, si no también conocer como es en el manejo de los sistemas de

información y la repercusión que tiene en la gestión administrativa lo cual permitirá mejorar la toma de decisiones a directivo en dichas instituciones .

De otra parte, permite el planteamiento de políticas institucionales que permitan mejorar y priorizar el desarrollo de competencias gerenciales tomando en cuenta a la fuerza laboral con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas, para cumplir con las actividades de forma eficiente. Así mismo el planteamiento de actividades que permitan en eficiente y eficaz uso de los sistemas de apoyo administrativo con los que cuenta estas instituciones a fin de que faciliten la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos en función a una mejor gestión administrativa.

Asi mismo la presente investigación fue factible debido a que se conto con la información que pudieron brindar los directivos que laboran en las diferentes áreas pertenecientes a la 8 Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco. Además de contar con los conocimientos y recursos necesarios para su desarrollo.

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo general**

- Determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y los sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del Cusco -2018.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Describir y analizar las competencias gerenciales, los sistemas de apoyo y la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del Cusco -2018.
- Determinar estadísticamente la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del Cusco -2018.
- Determinar estadísticamente la relación que existe los sistemas de apoyo y la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del Cusco -2018.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1 Bases filosóficas

##### 2.1.1 El positivismo

Según Bernal (2010, pág. 37) quien manifiesta:

El positivismo, ciencia de explicación casual o concepción galileana de la ciencia, representado básicamente por David Hume, Francis Bacon, Auguste Comte, William James y J. Stuart Mill, para que un conocimiento se considerara conocimiento científico, debía acomodarse al paradigma de las llamadas ciencias naturales, el cual se caracterizaba por:

El monismo metodológico, Es decir, unidad de método y homogeneidad doctrinal. Para los positivistas, sólo se puede entender de una única forma aquello que se considere como auténtica explicación científica.

El modelo de las ciencias naturales exactas La unidad de método o método positivista lo constituye en esencia el modelo físico-matemático, y por éste se mide la científicidad de todo conocimiento que quiera llamarse científico.

La explicación causal La ciencia debe dar respuesta a las causas o motivos fundamentales de los fenómenos. Así, la explicación de carácter causal debe estar expresada por la búsqueda de leyes generales hipotéticas.

La predicción Para el positivismo, el conocimiento científico hace hincapié en la predicción de los fenómenos, en el control y en el dominio de la naturaleza. En este sentido, para los positivistas la científicidad de las ciencias sociales está dada por la capacidad de las mismas para acomodarse al paradigma de las ciencias naturales.

##### 2.1.2 La hermenéutica

Así mismo Bernal (2010, págs. 37-38) indica:

Concepción hermenéutica de la ciencia social En directa oposición con el movimiento positivista surgió el denominado movimiento hermenéutico, representado por pensadores como Droysen, Dilthey y Weber, en los siglos

xviii y xix, y en el siglo xx Windelband, Rickert, Croce y Collingwood, entre otros. Según Apel (citado por Mardones & Ursúa, 1987), todos ellos definen la principal característica de la concepción hermenéutica como una actitud de rechazo al monismo metodológico del positivismo, el rechazo a la física matemática como canon regulador de toda explicación científica y el rechazo del afán predictivo, causalista, y de la reducción de la razón a razón instrumental.

Según Dilthey (citado por Reale & Antiseri, 1988), el positivismo reduce el mundo histórico a mera naturaleza, pues le aplica el esquema causal determinista que sólo es válido para la naturaleza.

Ahora, para el movimiento hermenéutico, el método propio de las ciencias sociales debe ser el método de la comprensión y no el de la explicación propuesto por el positivismo. Por tanto, en las ciencias sociales se busca comprender y no explicar. Comprender representa así la concepción metodológica propia de las ciencias humanas. El método de la comprensión, afirman los hermenéuticos, busca entender o interpretar el sentido y el significado de los actos humanos. Las ciencias del espíritu pretenden comprender hechos particulares, mientras que las ciencias naturales tratan de formular leyes generales (Mardones & Ursúa, 1987).

Comprender significa entonces develar el ser de las cosas. Desde la hermenéutica se comprende cuando se establecen relaciones circulares entre el todo y las partes, donde la anticipación del posible sentido está confirmada o superada en la contrastación con la coherencia significativa de todo el universo del hecho estudiado (Valencia, 1999).

Siguiendo a Mardones y Ursúa (1987), otra de las características fundamentales en la concepción hermenéutica es la unidad sujeto-objeto en oposición a la dicotomía sujeto investigador-objeto investigado, originándose aquí la intersubjetividad en la generación del conocimiento, en oposición a la objetividad que propone el positivismo científico. Estas dos características y el propósito de comprender hechos particulares y, por ende, generar principios y no leyes generales, es lo que para muchos

epistemólogos justifica la autonomía de las ciencias sociales respecto a las ciencias naturales.

### **2.1.3 Racionalismo crítico**

Según Bernal (2010, págs. 39-40) quien manifiesta:

El racionalismo crítico de Karl Popper arremetió duramente contra el positivismo lógico del Círculo de Viena, debido a que la pretensión de verificar empíricamente todo enunciado científico conduce a la muerte de la ciencia.

Según el racionalismo crítico, afirman Mardones y Ursúa (1987), “nuestro saber es, desde el comienzo, conjetural e hipotético, siempre sometido a revisión” (p. 37). Por estas razones, hay que entender los enunciados científicos como esbozos arbitrarios y creativos que sólo tienen un valor conjetural e hipotético y necesitan comprobación ulterior. Puesto que no pueden comprobarse todos los posibles casos involucrados en una hipótesis científica, no puede utilizarse la verificación para validar la ciencia, sino la falsación. La hipótesis, por ejemplo, “las aves son ovíparas”, si hubiese de verificarse experimentalmente, exigiría comprobar esta cualidad en todas las aves del mundo. Pero como afirma el racionalismo crítico de Popper, esta comprobación evidentemente es imposible. Para validar la hipótesis, lo que puede hacerse no es verificar si “todas las aves son ovíparas”, sino comprobar si “alguna ave no es ovípara”. En caso de encontrarse algún caso que contradiga la hipótesis propuesta, ésta quedará falseada.

Cuando una hipótesis resista los intentos de falsación, se aceptará provisionalmente, mientras la contraria no se demuestre como científica.

En general, para el racionalismo crítico de Popper, la ciencia no es un saber seguro sino hipotético conjetural, que se construye con el método deductivo y no inductivo, que debe someterse a la falsación y no a la verificación. Desde esta concepción, en la ciencia no existen fundamentos infalibles, sino problemas a los cuales debe responder la ciencia y un convencionalismo crítico que debe apoyarse en la fuerza crítica de la razón. La ciencia, entonces, no es posesión de la verdad, sino búsqueda incesante, crítica, sin concesiones de la misma. El método científico al que se debe someter toda

ciencia es la crítica permanente (Mardones & Ursúa, 1987). El objetivo de la ciencia, según Popper, es la obtención de teorías cada vez más verosímiles, cada vez más cercanas a la verdad.

#### **2.1.4 Teoría crítica (Escuela de Fráncfort)**

Para Bernal (2010, págs. 40-41)

La teoría crítica de la sociedad, que tuvo su origen en el Instituto para la Investigación Social, fundado en Fráncfort a principios de la década de los años 20, con Horkheimer como iniciador, surgió como teoría de la sociedad existente, considerada en su totalidad. A esta escuela pertenecen pensadores como Teodor Adorno, Herbert Marcuse, Erich Fromm y, más recientemente, Jürgen Habermas y K.O. Apel.

La teoría crítica de la Escuela de Fráncfort consideraba que el positivismo se reduciría a una aceptación crítica de los hechos, de lo existente, y no se daba cuenta de que los hechos no son datos inamovibles sino problemas, según Reale y Antiseri (1988). Adorno criticó con dureza la sociología de carácter positivista (experimentalista), que no logra descubrir la peculiaridad típica de los hechos humanos y sociales, en comparación con los naturales. Este ataque frontal se dirige contra lo que Adorno considera imágenes desviadas de la realidad, imágenes que sólo desempeñan la función de servir al poder, en lugar de actuar como portavoz de una realidad marginante como la sociedad contemporánea (Reale & Antiseri, 1988).

De acuerdo con la teoría crítica, para el positivismo la razón es pura razón instrumental, porque sólo puede individualizar, construir o perfeccionar los instrumentos o medios adecuados para el logro de fines establecidos y controlados por el sistema, pero poco sirven para orientar la vida de los seres humanos. En este sentido, la teoría crítica rechazó el hecho de que la razón se reduzca a razón instrumental, es decir, al uso de la ciencia para alcanzar unos objetivos dados por un sistema y, además, consideraba que la ciencia positivista es una ciencia legitimadora de la unidimensionalidad de la razón.

Según Mardones y Ursúa (1987), la postura de la teoría crítica va más allá de las afirmaciones de Popper, ya que el problema de la ciencia, más que ser de carácter epistemológico y mental, es práctica y real. Se acepta que la base

fundamental del método científico es la crítica, la razón crítica, la cual no debe consistir en mostrar si un enunciado responde o no a los hechos empíricos para darle la categoría de conocimiento científico, sino que es una crítica que orienta a la ciencia a la anticipación de un modo de sociedad que facilite que el ser humano sea mejor. Se propone, por tanto, una metodología que responda a los datos de la realidad, pero que, principalmente, asuma un compromiso de contribuir en el bien de la sociedad y no de unos intereses particulares con pretensiones de objetividad, sino emancipadores y liberadores, propiciadores de la dignidad humana.

En síntesis, para los primeros representantes de la Escuela de Fráncfort, y en particular para Adorno y Horkheimer la objetividad de la ciencia se logra con el método crítico. Pero la crítica no es sólo formal, ya que no se limita únicamente a la reflexión sobre los enunciados, 41 Capítulo 4 • Sobre el concepto de ciencia social métodos y aparatos conceptuales, sino que es crítica del objeto del que dependen todos esos aspectos, es decir, del sujeto y los sujetos vinculados con la ciencia organizada, pues si la crítica no se convierte en crítica de la sociedad, sus conceptos no son verdaderos (Mardones & Ursúa, 1987). La segunda generación de la Escuela de Fráncfort, en especial J. Habermas y K.O. Apel, planteó la necesidad del análisis de los intereses que rigen el conocimiento, porque consideraba que el conocimiento no existiría sin un interés de por medio. De otra parte, para Habermas, el positivismo consiste en la negación de la reflexión; por ello, la sociedad positivista carece del espacio y del sentido de la reflexión. De esta forma, la positivización de las ciencias tiene consecuencias sociales. Según Habermas y Apel, hay que hacer ciencia social crítico-hermenéutica con un método que necesariamente utilice tanto la interpretación como la explicación por causas, orientadas por el interés emancipatorio y dirigida a construir una sociedad fraternal, humana y racional.

## **2.1.5 Epistemología**

### ***2.1.5.1 El objeto de la administración***

Según (Mendoza, 2018) quien indica:

En este trabajo se considera que el objeto general de la administración es la organización, un punto que casi siempre se acepta. Sin embargo, es necesario concretarlo más, en vista de que en la organización concurren otras disciplinas como, por ejemplo, la economía (teoría de la empresa), la psicología (psicología organizacional), y la sociología (sociología organizacional), por solo citar las principales. Así, entonces, es necesario definir un objeto que sea exclusivo de la administración, el cual no se comparte no es compatible con otros campos y se condense puede condensar de manera precisa en los procesos de conducción de la gente hacia el logro de resultados en la organización. En efecto, ninguna de las ciencias mencionadas se dedica a este punto de manera específica. Por ejemplo, la psicología puede mirar el impacto de la gestión en un mundo altamente competido con relación a la salud mental, pero no trabaja la gestión en sí, sino el efecto psicológico de ella. La sociología puede ocuparse de la cultura organizacional, del trabajo y de temas similares, pero no se enfoca en la dirección en sí, y la economía se centra en la empresa, sobre todo en producción y comercialización, mas no en la conducción hacia objetivos.

### ***2.1.5.2 El carácter de la administración***

Así mismo (Mendoza, 2018) manifiesta:

Desde su nacimiento como disciplina independiente, el carácter de la administración ha sido blanco de debates, por tanto, es conveniente iniciar con la revisión de algunas de las apreciaciones acerca de este tema que han planteado los más grandes teóricos de la disciplina. Fayol (1980) concibió la gestión en dos sentidos: uno amplio y otro restringido. En el sentido amplio la denominó “gobierno”, y en el estricto “administración”. Decía que gobernar era

conducir a la empresa al fin propuesto, mientras que administrar consistía en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Es claro que el segundo sentido es a lo que se ha hecho referencia en este documento. Drucker (1972) siempre habló de gerencia pero no como una disciplina de pensamiento, sino como un ente real que tenía como función dirigir, y a su vez concebía la dirección como actuar con el fin de hacer que los resultados se logren. En este propósito se debía incidir de manera activa sobre el entorno, e insistió en que la administración es un arte liberal que integra conocimientos con práctica y aplicación (Drucker, 1989). Para él, dirigir un negocio es orientarlo hacia el logro de objetivos. Bédard (1993) distingue entre teoría, praxis y poiesis, y opta por una síntesis de estos elementos en el caso de la administración.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Teorías administrativas**

#### ***2.1.1.1 Teoría clásica de la administración***

“En 1916 en Francia se desarrolló la teoría clásica, la cual concibe la organización como una estructura. Al igual que la administración científica su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones” Chiavenato (2014, pág. 57).

Para Henry Fayol, los principales aspectos de la teoría son tratados en: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar”.

#### **A) Teoría de Henry Fayol**

Según Chiavenato (2014, pág. 59) indica:

Para Henri Fayol (1841 - 1925) nació en Constantinopla y falleció en París, se graduó de Ingeniero de Minas a los 19 años, hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar

lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

- Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
- Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de las funciones Técnicas, comerciales, Financieras y de Seguridad.

Argumenta Fayol, que ninguna de las cinco funciones esenciales precedentes tiene la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

- Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción
- Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- Dirigir: Guiar y orientar al personal.
- Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios; Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. Tales principios, por lo tanto, son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

### ***2.1.1.2 Teoría general de sistemas***

Según Cathalifaud ( 2015, pág. 40) Indica:

En un sentido más amplio, la Teoría General de Sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de realidad al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias.

En tanto paradigma científico, la teoría general de sistemas se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen. En tanto práctica, la teoría general de sistemas ofrece un ambiente adecuado para la interrelación y comunicación fecunda entre especialistas y especialidades.

### **A) Objetivos de la teoría general de sistemas**

Para Cathalifaud ( 2015, pág. 40) quien indica:

Los objetivos originales de la teoría general de sistemas son los siguientes:

- a) Impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos.
- b) Desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos y, por último.
- c) Promover una formalización (matemática) de estas leyes.

### **B) Importancia de los sistemas**

Para (Oz, 2014, pág. 17) que indica:

La importancia de los sistemas es debido al propósito de su implementación y radica en los resultados obtenidos entre los cuales se pueden mencionar”:

- Evolución de la tecnología y la globalización de los mercados a nivel mundial.
- Hacen que las empresas para ser competitivas adopten las tecnologías a los diferentes procesos.
- Facilita el control interno.
- Sirve a la gerencia para tomar decisiones que permiten obtener la máxima rentabilidad de las utilidades.

### **C) Características de los sistemas**

Como afirma (Oz, 2014, pág. 18) los sistemas se caracterizan por ofrecer una diversidad de opciones, útiles para las personas o entes que lo utilizan; así podemos mencionar:

- Ofrecen la información de acuerdo con las necesidades del usuario, distribuyéndola de la forma más conveniente.
- Proporcionan los bienes adecuados en momentos oportunos.

- Generan y difunden información.
- Proporcionan asesoría a clientes.
- Adaptados a las necesidades de cada cliente.
- Da seguridad garantizada en sus programas y bases de datos (Archivos).
- Entrega de manuales de operaciones y procedimientos administrativos.

#### **D) Clasificación de los sistemas**

Como afirma (Murdick, 1988, pág. 35)

Existe una gama de sistemas que pueden ir desde lo más simple a lo más complejo, lo cual depende de la estructura organizativa de la empresa y de los datos que deseamos obtener para el propósito establecido, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- **Sistemas naturales y artificiales:** los naturales abundan en la naturaleza, la ecología de la vida y los artificiales aparecen en una infinita variedad alrededor de nosotros.
- **Sistemas sociales:** todas las agrupaciones de origen humano son sistemas sociales, cuya conducta ha sido objeto de exhaustivas investigaciones.
- **Sistemas abiertos y cerrados:** el sistema abierto es aquel que interactúa con su ambiente; el sistema cerrado es aquel donde el ambiente que rodea no cambia.
- **Sistemas permanentes y temporales:** los permanentes son aquellos que duran mucho más que las operaciones que ellos realizan; y los temporales están destinados a durar cierto período y luego desaparecen.
- **Sistemas estables y no estables:** los estables son aquellas cuyas propiedades y operaciones no varían de manera importante. Los no estables son aquellos cuyas propiedades y operaciones cambian constantemente.

- Sistemas adaptivos y no adaptivos: el adaptivo es aquel que reacciona con un ambiente de tal manera que mejora su funcionamiento. Los no adaptivos son aquellos que no reaccionan oportunamente ante un cambio.

### **2.1.1.3 Teoría burocrática de la Administración**

#### **A) Orígenes de la burocracia:**

Para (Weber, 1964) quien manifiesta:

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos. Los orígenes de la burocracia se remontan a la antigüedad. La burocracia, como base del sistema moderno de producción tuvo su origen en los cambios religiosos ocurridos después del renacimiento. Weber señala que el sistema moderno de producción, racional y capitalista, se originó a partir de un nuevo conjunto de normas morales, a las cuales denominó "ética protestante": el trabajo duro como dádiva de Dios, el ahorro y el ascetismo que proporcionan la reinversión de las rentas excedentes, en vez de gastarlos y consumirlos en símbolos materiales. Verificó que el capitalismo, la burocracia y la ciencia moderna constituyen 3 formas de racionalidad que surgieron a partir de esos cambios religiosos. Las semejanzas entre el protestante y el comportamiento capitalista son impresionantes. Estas 3 formas de racionalidad se apoyaron en los cambios religiosos. Weber consideró la burocracia como un tipo de poder.

#### **B) Tipos de sociedad:**

Para (Weber, 1964) quien distingue 3 tipos de sociedad:

- La sociedad tradicional, predominan características patriarcales y hereditarias. (familia)

- La sociedad carismática, predominan características místicas, arbitrarias y personalistas. (Partidos políticos)
- La sociedad legal, racional o burocrática, predominan normas impersonales y una racionalidad en la escogencia de los medios y de los fines. (Grandes empresas).

### C) Tipos de autoridad:

El autor (Weber, 1964) a cada tipo de sociedad corresponde, un tipo de autoridad. "Autoridad significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida"

Weber describe 3 tipos de autoridad legítima:

- Autoridad tradicional.
- Autoridad carismática.
- Autoridad legal, racional o burocrática.

Cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas porque ésa fue siempre la manera como se hicieron las cosas. El dominio patriarcal del padre de familia, representa el tipo más puro de autoridad tradicional. El poder tradicional no es racional, puede transmitirse por herencia y es conservador. Todo cambio social implica ruptura de las tradiciones.

#### ➤ **Autoridad carismática.**

Los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican. Carisma: cualidad extraordinaria e indefinible en una persona. El poder carismático es un poder sin base racional, es inestable y adquiere características revolucionarias. No puede ser delegado, ni recibirlo en herencia.

Es una autoridad basada en la devoción afectiva y personal y en el arrebató emocional de los seguidores hacia la persona que posee el mencionado carisma.

El personal administrativo es escogido y seleccionado según la confianza que el líder deposite en los subordinados. Ese aparato administrativo es inconstante e inestable. La selección se basa en la devoción, autenticidad y confiabilidad del subordinado.

➤ **Autoridad legal, racional o burocrática**

Cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el poder de mando. Es el tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrativa. Se basa en la promulgación. La idea básica reside en el hecho de que las leyes pueden ser promulgadas y reglamentadas libremente por procedimientos formales y correctos.

**D) Características de la burocracia según Weber**

Según (Weber, 1964) afirma:

La burocracia se presenta como una empresa u organización en donde el papeleo se multiplica y crece, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término se emplea para designar de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, se produce ineficiencia en la organización.

El concepto de burocracia: es la organización eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir anticipadamente y con detalles la manera que deberán hacerse las cosas.

La burocracia tiene las siguientes características:

➤ **Carácter legal de las normas y reglamentos**

Según (Weber, 1964) afirma:

La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos establecidos por escrito. Es una organización

basada en una especie de legislación propia que define cómo deberá funcionar la organización burocrática. Estas normas y reglamentos son exhaustivos, buscan cubrir todas las áreas de la organización, prever todas las situaciones posibles y encuadrarlas dentro de un esquema definido, capaz de regular todo lo que ocurra dentro de la organización. Las normas y reglamentos son racionales porque son coherentes con los objetivos previstos. La burocracia es una estructura social racionalmente organizada. Son legales porque confieren a las personas investidas de autoridad un poder de coacción sobre los subordinados y los medios coercitivos capaces de imponer la disciplina y, están escritos para asegurar una interpretación sistemática y unívoca. Se economizan esfuerzos y se posibilita la estandarización dentro de la organización.

➤ **Carácter formal de las comunicaciones**

(Weber, 1964) Afirma:

La burocracia es una organización unida por comunicaciones escritas. Todas a las acciones y procedimientos se hacen para garantizar la comprobación y la documentación adecuadas. La interpretación unívoca de las comunicaciones también se asegura y, la burocracia utiliza rutinas y formatos para facilitar las comunicaciones y para asegurar su cumplimiento.

Carácter racional y división del trabajo

La burocracia es una organización que se caracteriza por tener una división sistemática del trabajo. Esta división del trabajo atiende a una racionalidad, está adecuada a los objetivos por alcanzar: la eficiencia de la organización. Existe una división sistemática del trabajo, del derecho y del poder, en que se establecen las atribuciones de c/ participante, los medios por los cuales se implementan las

normas y las condiciones necesarias. C/ participante pasa a tener a su cargo, sus funciones y su campo de actuación y de responsabilidad específicos; debe saber cuál es su tarea, cuál es la cantidad de mando sobre los otros, y cuáles son los límites de su tarea, sus derechos y su poder, para no perjudicar la estructura existente. Las responsabilidades administrativas son diferenciadas y especializadas, distribuyéndose las actividades de acuerdo con los objetivos por alcanzar.

➤ **Impersonalidad en las relaciones**

(Weber, 1964) Quien indica:

Esa distribución de actividades se hace impersonalmente, en término de cargos y funciones. El poder de c/ persona es impersonal y se deriva del cargo que ocupa. La obediencia del subordinado hacia el superior es impersonal; se obedece al cargo que este ocupa. La burocracia necesita garantizar su continuidad a lo largo del tiempo: las personas vienen y se van, los cargos y funciones permanecen un cargo abarca un área de actuación y de responsabilidad.

➤ **Jerarquía de autoridad**

Para (Weber, 1964) quien manifiesta:

La burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía. C/ cargo inferior debe estar bajo el control y la supervisión de uno superior. Ningún cargo queda sin control o supervisión. La jerarquía es orden y subordinación; los niveles de autoridad corresponden a las diversas categorías. Todos los cargos están dispuestos en

niveles jerárquicos que encierran privilegios y obligaciones, definidos mediante normas limitadas y específicas.

La autoridad es inherente al cargo y no al individuo que lo desempeña de modo oficial. La distribución de la autoridad dentro del sistema sirve para reducir al mínimo los roces mediante el contacto oficial. El subordinado está protegido de la acción arbitraria de su superior.

➤ **Rutinas y procedimientos estandarizados**

(Weber, 1964) Indica:

La burocracia es una organización que fija las reglas y normas técnicas para el desempeño de c/ cargo. Quien desempeña un cargo no puede hacer lo que quiera. Las reglas y normas técnicas regulan la conducta de quien ocupa c/ cargo, cuyas actividades deben ejecutarse de acuerdo con las rutinas y procedimientos fijados por las reglas y las normas técnicas.

La estructura de la burocracia se proyecta de acuerdo con principios racionales: la disciplina en el trabajo y el desempeño en el cargo se aseguran mediante un conjunto de reglas y normas que buscan adaptar al funcionario a las exigencias del cargo y de la organización: la máxima productividad. Esa racionalización del trabajo encuentra su forma extrema en la administración científica.

➤ **Competencia técnica y meritocracia**

(Weber, 1964) Indica:

La burocracia es una organización que basa la escogencia de las personas en el mérito y en la competencia técnica. Necesidad de exámenes, concursos, pruebas y títulos para la admisión y ascenso.

Especialización de la administración

La burocracia es una organización que se basa en la separación entre la propiedad y la administración. Los miembros del cuerpo administrativo deben estar separados de la propiedad de los medios de producción. Los administradores de la burocracia no son sus dueños. Con la burocracia surge el profesional que se especializa en dirigir la organización. El funcionario no puede vender, comprar y heredar su posición o su cargo, y éstos no pueden pasar a ser de su propiedad ni integrados a su patrimonio privado. "Existe un principio de total separación entre la propiedad que pertenece a la organización y a la propiedad personal del funcionario".

➤ **Profesionalización de los participantes**

(Weber, 1964) Indica:

La burocracia es una organización que se caracteriza por la profesionalización de sus participantes. Cada funcionario de la burocracia es un profesional, por las siguientes razones:

- Es un especialista: está especializado en las actividades de su cargo. Su especialización varía. Quienes ocupan posiciones en la alta posición son generalistas, los que ocupan posiciones más bajas se vuelven, más especialistas;
- Es asalariado: reciben salarios correspondientes al cargo que ocupan. Cuanto más elevado es el cargo, mayor es el salario y, el poder.
- Es ocupante de un cargo: esta es su principal actividad dentro de la organización absorbiendo su tiempo de permanencia.
- Es nominado por un superior jerárquico: es un profesional seleccionado y escogido por su competencia y capacidad, nombrado, asalariado, ascendido o despedido de la organización por su superior jerárquico. El superior jerárquico tiene plena autoridad sobre sus subordinados.

- Su mando es por tiempo indeterminado: no existe una norma o regla que determine su tiempo de permanencia.
- Hace carrera dentro de la organización: puede ser promovido para otros cargos superiores. El funcionario es un profesional que trabaja para hacer carrera a lo largo de su vida.
- No tiene la propiedad de los medios de producción y administración: el administrador maneja la organización en nombre de los propietarios, mientras que el funcionario, para trabajar, necesita las máquinas y los equipos provistos por la organización. Como esas máquinas y esos equipos se van sofisticando, y se vuelven costosos, solamente las grandes organizaciones tienen condiciones financieras para adquirirlos. El administrador conduce la organización, pero no es propietario de los medios de producción. El funcionario utiliza las máquinas y equipos, pero no es dueño de ellas.
- Es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa: el funcionario pasa a defender los intereses de su cargo y de su organización, en detrimento de los demás intereses involucrados;
- El administrador profesional tiende a controlar completamente y c/ vez más las burocracias: las burocracias tienden a ser controladas por los administradores profesionales. Completa previsión del funcionamiento.
- La consecuencia deseada de la burocracia es la previsión del comportamiento de sus miembros. Todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible.

#### **E) Ventajas de la burocracia**

(Weber, 1964) quien indica:

Las ventajas de la burocracia son:

- racionalidad en relación con el logro de objetivos de la organización;
- precisión en la definición del cargo y en la operación;

- rapidez en las decisiones, pues c/u conoce lo que debe hacerse y quién debe hacerlo;
- univocidad de interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita;
- uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización y la reducción de costos y errores;
- continuidad de la organización a través de la sustitución del personal que se retira;
- reducción de la fricción entre las personas, c/ funcionario conoce aquello que se exige de él y cuáles son sus límites entre sus responsabilidades y las de los demás;
- consistencia, pues los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias;
- subordinación de los más nuevos con respecto a los más antiguos
- confiabilidad, el negocio es conducido de acuerdo con reglas conocidas. Las decisiones son previsibles y el proceso decisorio. Elimina la discriminación personal;
- existen beneficios desde el punto de vista de las personas en la organización, la jerarquía es formalizada, el trabajo es dividido entre las personas, éstas son entrenadas para volverse especialistas, pudiendo hacer carrera dentro de la organización, en función de su mérito personal y su competencia técnica.

## **2.2.2 Competencias gerenciales**

### ***2.2.2.1 Competencias***

“Una competencia: es un conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado, es una capacidad de hacer algo” ( Frade,2012.Pag.15).

“Una competencia es la capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales para realizar una actividad. Cada competencia reposa sobre una combinación de habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos, motivación, valores actitudes, emociones y otros elementos sociales y comportamentales que pueden ser movilizados conjuntamente para actuar de manera eficaz (OCDE)”

Según Cesar Coll, “una competencia es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. □ Conjunto de actividades para las cuales una persona ha sido capacitada y así lograr hacer las cosas bien desde la primera vez.

(Tobón, 2013) ” Las competencias son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado” (Vázquez Valerio Francisco Javier).

Según Medina Revilla señala que “competencia es capacitar para tomar decisiones en diversas situaciones y apunta además que la competencia es un estilo global de actuar, y asimilar la realidad. La arquitectura del conocimiento en la formación politécnica y profesional. Monzó señala que competencia es la capacidad para realizar una actividad o tarea profesional determinada, en forma armónica diversos conocimientos, (saber), actitudes y valores, que guían la toma de decisiones, la acción (saber ser), y las habilidades (saber hacer)”.

Concepto de competencia en la evaluación Libro virtual. E-brary. Rosa Monzó: “Concepto de competencia en la Evaluación. Lloyd McLeary (Zepeda 2005) define competencia como la presencia de características o la ausencia de incapacidad que hace a una persona adecuada o calificada para realizar una tarea específica o para asumir un rol definido.

### ***2.2.2.2 Definición de competencias gerenciales***

Según (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2017, pág. 23)

Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones”. La competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización) .

Después de conocer las funciones que desarrolla un gerente y de acuerdo al perfil profesional señalado, se puede establecer las competencias específicas que requiere un gerente, las mismas que se pueden agrupar en tres tipos que son: cognitivas, interpersonales y técnicas.

### ***2.2.2.3 Dimensiones de las competencias gerenciales***

#### **A) Competencias cognoscitivas**

Las competencias cognitivas del ser humano en general son todas aquellas habilidades que le permiten aprehender, conocer, comprender, entender e interpretar la realidad circundante y aprender nuevas cosas. Las competencias cognitivas del gerente se refieren a aquellas habilidades que le permiten conocer, comprender y dirigir la organización de acuerdo a los objetivos establecidos.

Peter Drucker afirma que el gerente es un trabajador basado en el conocimiento, es un trabajador cerebral y su trabajo esencial es pensar, por su parte Philip Crosby considera que un gerente debe ser un estudiante perpetuo ya que el flujo constante de información y las ideas cambiantes lo obligan a estudiar sin cesar. Lo que implica que las competencias cognitivas juegan un rol clave en las funciones del gerente.

El gerente como trabajador cerebral tiene como herramienta más importante a sus procesos cognitivos, siendo los más importantes los siguientes: el pensamiento analítico y sistemático, la prospectiva, la recopilación y sistematización de información, el establecer nexos y relaciones entre eventos diversos, el análisis y la síntesis, la ponderación de alternativas, la memorización de datos, cifras y rostros, el razonamiento lógico, analítico y matemático, la intuición, el cálculo matemático, la interpretación estadística, la elección de alternativas, etc.

Estas competencias le permitirán identificar, analizar y resolver problemas de todo tipo, tomar decisiones bajo condiciones de poca información o completa incertidumbre, analizar datos e información del mercado y de la propia empresa, incorporar nuevas ideas y conocimientos a la empresa, diseñar nuevos procesos, innovar productos o servicios, etc.

➤ **Pensamiento analítico**

“Se define como el comportamiento mental que permite distinguir y separar las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. El pensamiento analítico es el pensamiento del detalle, de la precisión, de la enumeración y de la diferencia” (Villa, 2007, pág. 17).

➤ **Pensamiento sistemático**

Según (Senge, 1993, pág. 23)

El pensamiento sistémico es la actividad realizada por la mente con el fin de comprender el funcionamiento de un sistema y resolver el problema que presenten sus propiedades emergentes. Es un modo de pensamiento holístico que contempla el todo y sus partes, así como las conexiones entre éstas (Estudia el todo para comprender las partes).

### ➤ **Razonamiento Lógico**

Se conoce como habilidades cognitivas o capacidades cognitivas a las aptitudes del ser humano relacionados con el procesamiento de la información, es decir, los que implican el uso de la memoria, la atención, la percepción, la creatividad y el pensamiento abstracto o analógico.

El pensamiento humano es el resultado de una serie compleja y abstracta de procesos, que van desde la captación de determinados estímulos, su interpretación, su almacenamiento en la memoria y su traducción a un sistema de valores y conceptos del cual posteriormente emergerá una respuesta.

Las habilidades cognitivas tienen mucho que ver con las nociones de inteligencia, de aprendizaje y de experiencia, gracias a las cuales un individuo puede crecer cognitivamente y aprender a desempeñar tareas complejas o a prever situaciones futuras en relación con lo vivido.

Así, este tipo de habilidades se corresponde con un conjunto de capacidades intelectuales concretas, que una persona emplea más o menos a lo largo de las diferentes situaciones de su vida, tales como:

### ➤ **Previsión**

La capacidad de evaluar las consecuencias o implicaciones de una acción antes de realizarla, pudiendo así desistirse de ella si dichas consecuencias fueran inconvenientes o, acaso, atajarlas al haberlas visto venir de antemano. Esta capacidad es clave para la supervivencia del individuo y para su integración en la sociedad.

➤ **Planificación**

La capacidad de prever a futuro una serie de consecuencias a partir de las acciones emprendidas y por ende trazarse metas y objetivos que se deriven de dichas acciones. Es la capacidad de elegir las consecuencias y de alcanzar propósitos futuros.

➤ **Evaluación.**

La capacidad de juzgar individualmente la conveniencia o el peligro de una acción, o de saber qué tan cerca se está o no de la meta deseada, en fin, de tener consciencia sobre dónde se está y corregir la conducta para llegar al punto deseado o evitar el indeseado.

➤ **Innovación**

La capacidad de encontrar alternativas o nuevos caminos hacia las metas deseadas, a partir de experiencias pasadas y memorizadas, tomando en consideración la comprensión del mundo que se posee. Esta capacidad es clave, también, para la evolución del pensamiento abstracto y evitar la repetición de fórmulas previas, por exitosas hayan sido.

Se trata de un tema central en el estudio de la vida humana, ya que nuestras habilidades cognitivas fueron, justamente, las que garantizaron la supervivencia de la especie desde sus orígenes tempranos y su evolución a lo largo de dos millones de años (más o menos) hasta alcanzar el nivel de desarrollo intelectual, técnico y científico que hoy en día conocemos.

**B) Competencias emocionales y sociales**

Son las habilidades adquiridas a lo largo de su vida social, son aprendidas y desarrolladas a través de la experiencia social, son básicas y necesarias para interactuar, influir, motivar, guiar y orientar a otras personas en diferentes escenarios y circunstancias.

Estas competencias también son llamadas interpersonales, son claves en las organizaciones para interactuar con otras personas, para trabajar en equipos, resolver conflictos y lograr resultados con y a través de otros, ejercer el liderazgo que implica la capacidad de comunicar efectivamente a los demás, generar motivación y compromiso, confrontar y manejar acertadamente las diferencias con otros, influir sobre los subordinados, colaterales y superiores.

También comprende poseer empatía, que es la capacidad de escuchar y comprender las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello, sensibilidad para apreciar y respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas.

#### ➤ **Trabajo en equipo**

Equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

#### ➤ **Resolución de conflictos**

“Consiste en reconocer y dar solución a las situaciones en que realmente existe un desacuerdo. Muchos conflictos aparentes se deben a que las personas utilizan un lenguaje diferente para referirse al mismo curso de acción en general” (Robbins & Judge, 2013, pág. 457).

#### ➤ **Liderazgo**

(Chiavenato, 2014, pág. 89) Indica:

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida por medio de procesos de comunicación humana, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo, se presenta como un

fenómeno social que ocurre sólo en grupos sociales, se deriva de las relaciones entre las personas en una estructura social determinada.

➤ **Comunicación**

(Robbins & Judge, 2013) Indica:

La comunicación tiene que incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado. La comunicación perfecta, si algo así existiera, se daría cuando un pensamiento o una idea se transmitieran de modo que el receptor percibiera exactamente la misma imagen mental que el emisor. Aunque parecería algo elemental, la comunicación perfecta nunca se logra en la práctica.

➤ **Motivación**

(Robbins & Judge, 2013, pág. 202)

Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, nosotros nos limitaremos a las metas organizacionales, con la finalidad de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

**C) Competencias técnicas o de gestión**

Las competencias de técnicas o de gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la formación regular y algunas experiencias ligadas a la conducción de organizaciones.

Son competencias con las que un gerente dirige una empresa, la dirección es la habilidad para analizar, planificar, organizar, sopesar cursos de acción, tomar decisiones y evaluar el logro de los objetivos,

abarca temas como la dirección participativa, el aseguramiento de la calidad, el servicio al cliente, la implantación de tecnología nueva, la compra de acciones por los empleados, el otorgamiento de incentivos y premios, promociones y ascensos, el cambio organizacional, el desarrollo de productos, entre otros, todos estos temas gerenciales tienen una cosa en común: deben ser dirigidos.

Las competencias técnicas comprenden conocer el manejo de personas, gestión del tiempo, manejo económico financiero, lectura e interpretación de información estadística y estados financieros, etiqueta personal y social, manejo del correo electrónico y software, efectuar coaching y mentoring y manejo de la prensa en los medios de comunicación social.

#### ➤ **Planificación**

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2017, pág. 23)

La planeación implica determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Los gerentes diseñan planes por tres razones: 1) para establecer el curso general que seguirá la organización en el futuro (para incrementar las utilidades, incrementar la participación de mercado y hacer frente a su responsabilidad social); 2) para identificar y comprometer los recursos que la organización necesita para alcanzar sus metas, y 3) para decidir cuáles tareas se deben desempeñar para cumplir esas metas.

#### ➤ **Organización**

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2017, pág. 23)

Una vez que los gerentes han preparado sus planes, deben partir de esas ideas más o menos abstractas para hacerlas realidad. Una organización sólida es fundamental para ello. Organizar se refiere al proceso de decidir dónde se tomarán las decisiones, quién ocupará cuál puesto y desempeñará cuáles tareas y quién dependerá de quién en la empresa. Con una

organización efectiva, los gerentes están en mejor posición para coordinar los recursos humanos, materiales y de información. Organizar implica crear una estructura con departamentos y descripciones de puestos.

➤ **Dirección**

“Esta dirección implica motivar a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización. Sin embargo, no sólo se dirige cuando se ha concluido con la planeación y la organización, sino que la dirección es un elemento crucial de esas funciones” (Hellriegel, Jackson, Susan E y Slocum, John W.;, 2012, pág. 23).

➤ **Evaluación**

“Es el proceso que utiliza una persona, grupo u organización para monitorear de forma permanente el desempeño y emprender acciones correctivas” (Hellriegel, Jackson, Susan E y Slocum, John W.;, 2012, pág. 23)

## 2.2.3 Sistemas de información

### 2.2.3.1. *Concepto de sistema de información*

Según Cohen “Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio” (Cohen Karen & Asín Lares, 2000, pág. 1).

Para Laudon “Un sistema de información es un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización” (Laudon, 2016, pág. 14).

### 2.2.3.2. *Objetivos de los sistemas de información*

(Trasobares, 2013, pág. 12) Todo sistema de información va a poseer unos objetivos principales, los cuales se resumen a continuación:

- Apoyar los objetivos y estrategias de la empresa: el sistema de información ha de suministrar a la organización toda la información necesaria para su correcto funcionamiento. La información manejada abarcará desde la actividad rutinaria de la empresa hasta aquella necesaria para el proceso de planificación a largo plazo de la empresa.
- Proporcionar información para el control de la totalidad de actividades de la empresa, pudiendo comprobar el cumplimiento de las metas establecidas por la organización. Los sistemas de información abarcan a todos los departamentos de la empresa y a la gestión global de la organización.
- Adaptar las necesidades de información a la evolución de la empresa: conforme la empresa va creciendo y desarrollándose, surgen nuevas necesidades de información que han de ser satisfechas por el sistema de información, evolucionando este último adecuándose a las nuevas circunstancias del entorno.
- Interactuar con los diferentes agentes de la organización, permitiendo que estos empleen el sistema de información para satisfacer sus necesidades de un modo rápido y eficaz. La interactividad y flexibilidad de los sistemas de información constituyen un punto clave en el éxito o fracaso.

### ***2.2.3.3. Actividades que realiza un sistema de información***

Para Cohen (Cohen Karen & Asín Lares, 2000, pág. 5), un Sistema de Información realiza cuatro actividades básicas:

#### **A. Entrada de Información**

“Es el proceso mediante el cual el sistema de información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas; las manuales son aquellas que son ingresadas en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que son tomadas de otros sistemas o módulos” (Cohen Karen & Asín Lares, 2000, pág. 5),

### **B. Almacenamiento de Información**

“Es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sesión o proceso anterior. Esta información suele ser almacenada en estructuras de información denominadas archivos” (Cohen Karen & Asín Lares, 2000, pág. 5),

### **C. Procesamiento de Información**

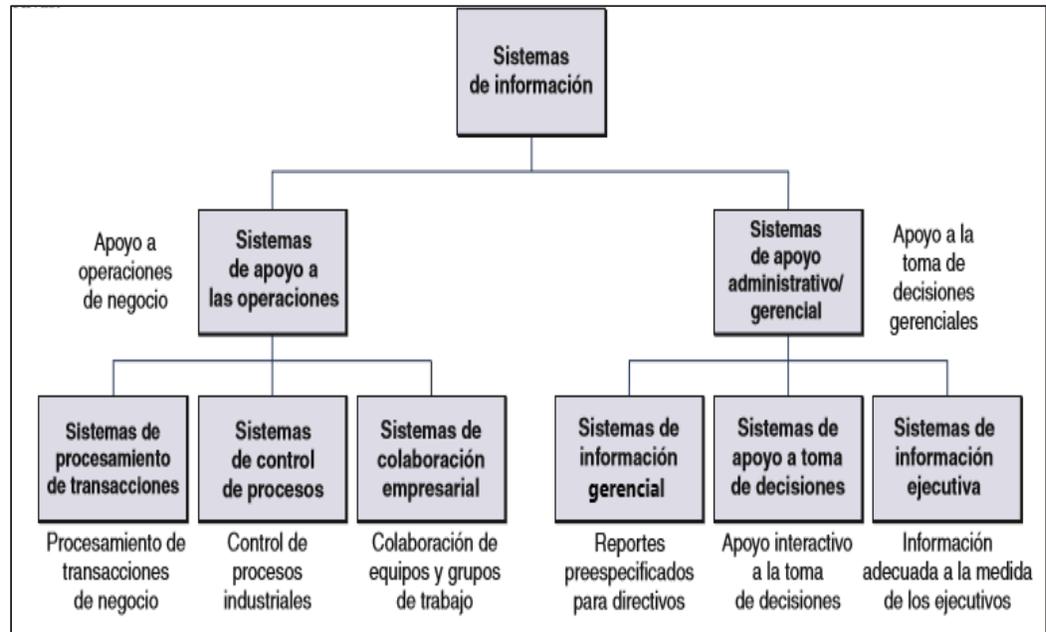
“Es la capacidad del sistema de información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente o almacenados. Esta característica de los sistemas permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones” (Cohen Karen & Asín Lares, 2000, pág. 5).

### **D. Salida de Información**

“Es la capacidad de un sistema de información para sacar información procesada o bien datos de entrada al exterior. Las unidades típicas de salida son las impresoras, usb, la voz, los graficadores, entre otros” (Cohen Karen & Asín Lares, 2000, pág. 5).

#### ***2.2.3.4 Tipos de sistema de información***

En teoría, las aplicaciones de los sistemas de información implementadas en el mundo de los negocios de la actualidad pueden clasificarse de diferentes maneras. Por ejemplo, algunos tipos de sistemas de información pueden clasificarse o como sistemas de información operativos o como administrativos. La figura 01 ilustra esta clasificación teórica de las aplicaciones de los sistemas de información. Éstos se clasifican de esta forma para poner de relieve las principales funciones que cada uno desempeña en las operaciones y administración de un negocio.



**Figura 1: Clasificación operativa y administrativa de los sistemas de información**

Fuente: Sistema de información para los negocios un enfoque de toma de decisiones

#### 2.2.4 Sistemas de apoyo administrativo

“Cuando las aplicaciones de los sistemas de información se enfocan en proporcionar información y apoyo para una toma eficaz de decisiones por parte de los directivos, se denominan sistemas de apoyo a la administración. Suministrar información y apoyo para la toma de decisiones a todo tipo de directivos y profesionales de los negocios es una tarea compleja. En teoría, algunos de los principales tipos de sistemas de información apoyan una diversidad de responsabilidades en la toma de decisiones: (1) sistemas de información gerencial, (2) sistemas de apoyo a la toma de decisiones y (3) sistemas de información ejecutiva. (O’Brien & Marakas, 2006, pág. 13)” Ver figura 02.

Sistemas de apoyo administrativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Sistemas de información gerencial.</b> Proporcionan información en forma de reportes y pantallas preespecificadas para apoyar la toma de decisiones del negocio. Ejemplos: sistemas de reportes de análisis de ventas, de desempeño de producción y de tendencias de costos.</li> <li>● <b>Sistemas de apoyo a la toma de decisiones.</b> Proporcionan apoyo interactivo específico para los procesos de toma de decisiones de directivos y otros profesionales de los negocios. Ejemplos: sistemas de fijación de precios de productos, de pronósticos de rentabilidad y de análisis de riesgos.</li> <li>● <b>Sistemas de información ejecutiva.</b> Proporcionan información crítica a partir de sistemas de información administrativa (SIA), sistemas de apoyo a la toma de decisiones (SAD) y de otras fuentes, a la medida de las necesidades de información de los ejecutivos. Ejemplos: sistemas para el fácil acceso a análisis de desempeño del negocio, acciones de competidores y desarrollos económicos para apoyar la planeación estratégica.</li> </ul>

**Figura 2: Un resumen de los sistemas de apoyo administrativo**

Fuente: Sistema de información para los negocios un enfoque de toma de decisiones.

#### **2.2.4.1 Los sistemas de información gerencial**

(McLeod, 2006, págs. 13-14)

Definimos un sistema de información gerencial (SIG) como un sistema basado en computadoras que proporciona información a usuarios que tienen necesidades similares. Los usuarios generalmente constituyen una entidad organizacional formal: una compañía o una unidad subsidiaria. La información describe a la compañía o a uno de sus principales sistemas en términos de lo que ha sucedido en el pasado, lo que está sucediendo en el presente y lo que es probable que suceda en el futuro. Generalmente se presenta en forma de informes periódicos, informes especiales y salidas de simulaciones matemáticas. La información producida es utilizada tanto por los gerentes como por no gerentes para tomar decisiones que resuelven los problemas de la compañía.

(Echeagaray Reyes, 2016, pág. 263) manifiesta:

La ventaja de estos sistemas radica en la posibilidad de emitir reportes diferenciados para cada nivel de la dirección al que se refiera, con la posibilidad de proporcionar algún tipo de reporte para los gerentes de área, y otros tipos de reportes a los directivos generales. De la misma manera, los accesos a diferentes fuentes de información pueden ser específicos en el nivel en que el directivo se encuentre posicionado en la organización. Como todos los sistemas tratados en esta sección, el principal objetivo es que puedan proporcionar información rápida y oportuna cuando sea necesario, por lo que hay un vínculo estrecho entre ellos y los sistemas computacionales de que disponga la organización para el procesamiento más rápido de los datos. De la misma manera en que se recurre a datos almacenados que representan operaciones históricas en la empresa, también se puede recurrir a datos actuales que se generan en los mismos departamentos de ventas o almacén.

#### **A) Componentes de un sistema de información gerencial**

“Un sistema de información gerencial depende de los recursos de personas (usuarios finales y especialistas de SI), hardware (máquinas y medios), software (programas y procedimientos), datos (bases de datos y de conocimientos) y redes (medios de comunicación y soporte de redes) para desempeñar actividades de entrada, procesamiento, salida, almacenamiento y control, que conviertan los recursos de datos en productos de información” (O’Brien & Marakas, 2006, pág. 14).

#### **➤ Recursos de personas**

(O’Brien & Marakas, 2006, pág. 26) Las personas son el ingrediente esencial para la operación exitosa de todos los sistemas de información. Estos recursos de personas incluyen usuarios finales y especialistas en sistemas de información gerencial:

- Los usuarios finales (también llamados usuarios o clientes) son las personas que utilizan un sistema de información o la información que éste produce. Pueden ser clientes, vendedores, ingenieros, oficinistas, contadores o gerentes. La mayoría de nosotros somos usuarios finales de sistemas de información. Y la mayoría de los usuarios finales en los negocios son trabajadores del conocimiento, es decir, personas que pasan la mayor parte de su tiempo comunicando y colaborando en equipos y grupos de trabajo, así como creando, usando y distribuyendo información.

- Los especialistas de SI son personas que desarrollan y operan los sistemas de información. Incluyen analistas de sistemas, desarrolladores de software, operadores de sistemas y demás personal gerencial, técnico y de oficina. En resumen, los analistas de sistemas diseñan los sistemas de información basados en los requerimientos de información de los usuarios finales; los desarrolladores de software crean programas informáticos basados en las especificaciones de los analistas de sistemas y los operadores de sistemas ayudan a monitorear y operar grandes sistemas y redes de cómputo.

### ➤ **Hardware**

(O'Brien & Marakas, 2006, pág. 26) manifiesta:

El concepto de recursos de hardware incluye todos los dispositivos y materiales físicos utilizados en el procesamiento de la información. En particular, comprende no sólo las máquinas, tales como computadoras y otros equipos, sino también todos los medios de información, es decir, objetos tangibles en los que se registran los datos, desde hojas de papel hasta discos magnéticos u ópticos. Algunos ejemplos de hardware en sistemas de información basados en las computadoras son:

- Sistemas de cómputo, que consisten en unidades centrales de procesamiento que contienen microprocesadores y una variedad de dispositivos periféricos interconectados. Ejemplos de éstos son las computadoras de mano, laptops o computadoras de escritorio y los grandes sistemas de cómputo central (mainframe).
- Periféricos de cómputo, que son dispositivos tales como el teclado o el mouse electrónico para la entrada de datos y comandos, una pantalla de video o una impresora para la salida de la información, y discos magnéticos u ópticos para el almacenamiento de los recursos de datos.

➤ **Software**

(O'Brien & Marakas, 2006, pág. 27) Indica:

El concepto de recursos de software comprende todos los grupos de instrucciones para el procesamiento de la información. Este concepto genérico de software incluye no sólo los conjuntos de instrucciones operativas llamados programas, los cuales dirigen y controlan el hardware informático, sino también los grupos de instrucciones para el procesamiento de información, llamados procedimientos, que las personas necesitan. Es importante entender que, incluso los sistemas de información que no utilizan computadoras tienen un componente de recursos de software. Esto es cierto también para los sistemas de información de la antigüedad, o para los sistemas manuales, vigentes aún en la actualidad. Todos ellos requieren recursos de software en forma de instrucciones y procedimientos para el procesamiento de la información con el fin de capturar, procesar y difundir apropiadamente la información a sus usuarios. Los siguientes son ejemplos de recursos de software:

- **Software de sistema**, tal como un programa de sistema operativo, el cual controla y apoya las operaciones de un sistema informático.

- **Software de aplicación** son programas que dirigen el procesamiento hacia un uso particular de las computadoras por parte de los usuarios finales. Ejemplos son un programa de nóminas y un programa de procesamiento de palabras.

- **Procedimientos** son instrucciones de operación para las personas que utilizarán un sistema de información. Ejemplos son las instrucciones para contestar un formulario o la utilización de un paquete de software.

### ➤ **Datos**

(O'Brien & Marakas, 2006, pág. 26) manifiesta:

Los datos son más que la materia prima de los sistemas de información. El concepto de recursos de datos ha sido ampliado por los gerentes y profesionales de los sistemas de información. Ellos se dan cuenta de que los datos constituyen recursos valiosos en la organización. Por eso, se debería concebir a los datos como recursos de datos que deben ser administrados de manera eficaz para beneficiar a todos los usuarios finales de una organización.

El concepto de los datos como un recurso de la organización ha producido diversos cambios en la organización moderna. Los datos que se capturaron con anterioridad como resultado de una transacción común ahora se almacenan, procesan y analizan, mediante el uso de aplicaciones muy sofisticadas de software que pueden revelar relaciones complejas acerca de ventas, clientes, competidores y mercados. En el interconectado mundo actual, los datos para crear una sencilla lista de clientes de una organización se protegen con la misma intensidad que el efectivo en la bóveda de un banco.

Los datos son el alma de las organizaciones de hoy en día y la administración efectiva y eficaz de los datos se considera una parte esencial de la estrategia de la organización.

Los datos pueden tomar muchas formas, como los tradicionales datos alfanuméricos, compuestos de números, letras y otros caracteres que describen las transacciones de negocios y otros eventos y entidades. Los datos de texto, que consisten en oraciones y párrafos utilizados en las comunicaciones escritas; los datos de imágenes, tales como formas y figuras gráficas, e imágenes fotográficas y de video; los datos de audio, donde la voz humana y otros sonidos son también importantes formas de datos.

Los recursos de datos de los sistemas de información, por lo general se organizan, almacenan y obtienen, mediante diversas tecnologías de administración de recursos de datos, en:

- Bases de datos que mantienen los datos procesados y también organizados.
- Bases de conocimiento que mantienen el conocimiento en diversas formas, tales como hechos, reglas y ejemplos de casos acerca de las prácticas de negocio exitosas.

### ➤ **Redes**

(O'Brien & Marakas, 2006, pág. 27) indica:

Las tecnologías y redes de telecomunicaciones, como Internet, intranets y extranets, son esenciales para las operaciones exitosas de negocio. Las redes de telecomunicaciones consisten en computadoras, procesadores de comunicaciones y otros dispositivos interconectados por medios de comunicación, y controlados por software de comunicaciones. El concepto de recursos de redes enfatiza que las

tecnologías y redes de comunicaciones son un componente fundamental de recursos de todos los sistemas de información. Los recursos de redes incluyen:

- **Medios de comunicación**

“Los ejemplos comprenden cables de par trenzado, cables coaxiales y de fibra óptica; y las tecnologías inalámbricas de microondas, celular y satelital” (O’Brien & Marakas, 2006, pág. 27).

- **Infraestructura de redes**

(O’Brien & Marakas, 2006, pág. 27) “Esta categoría genérica enfatiza que se necesitan muchas tecnologías de hardware, software y de datos para apoyar la operación y el uso de una red de comunicaciones. Los ejemplos abarcan los procesadores de comunicaciones, como módems y procesadores de grupos de redes, y software de control de comunicaciones, tales como sistemas operativos de redes y paquetes de navegadores en Internet”.

#### ***2.2.4.2. Los sistemas de apoyo a la toma de decisiones***

(O’Brien & Marakas, 2006, pág. 14) Manifiesta:

Dan apoyo informático directo a los directivos, durante el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, un gerente de publicidad puede usar un sistema de apoyo administrativo para realizar un análisis de posibles escenarios (o what-if) como parte del proceso de toma de decisión para determinar dónde gastar el presupuesto de publicidad. Un gerente de producción puede usar un sistema de apoyo administrativo para decidir qué cantidad de producto fabricar, según las ventas esperadas asociadas con una futura promoción y la ubicación y disponibilidad de las materias primas necesarias para fabricar el producto.

(Oz, 2014, pág. 54) Opina que:

Los sistemas de apoyo a la toma de decisiones se programan para procesar datos básicos, efectuar comparaciones y generar información que ayude a los profesionales a obtener las mejores alternativas para la inversión financiera, la estrategia de mercadotecnia, la aprobación de créditos y demás. Sin embargo, es importante comprender que los sistemas de apoyo a la toma de decisiones sólo ayudan a tomar una decisión, no es una alternativa absoluta para la toma de decisiones por parte de las personas

“Los sistemas de apoyo a la decisión ayudan a los directivos que deben tomar decisiones no estructuradas. Una decisión se considera no estructurada si no existen procedimientos claros para tomarla y tampoco es posible identificar, con antelación, todos los factores que deben considerarse en la decisión” (Lapiedra Alcami, 2014, pág. 33).

#### **A) Componentes de un sistema de toma de decisiones**

(Oz, 2014, pág. 322) indica:

Casi todos los sistemas de toma de decisiones tienen tres componentes: un módulo de administración de datos, un módulo de administración del modelo y un módulo de diálogo (figura 03). Juntos, estos módulos: 1) ayudan al usuario a introducir una consulta de una manera conveniente, 2) buscan en inmensas cantidades de datos para concentrarse en los hechos relevantes, 3) procesan los datos mediante los modelos elegidos y 4) presentan los resultados en uno o varios formatos para que se entiendan con facilidad



emplear una base de datos creada en especial para ese sistema, pero los sistemas de toma de decisiones suelen conectarse a bases de datos que también se utilizan para otros propósitos, como compras, embarque, facturación y otras transacciones diarias. Cuando las organizaciones emplean un sistema de administración de la cadena de suministro (SCM) o un sistema de administración de las relaciones con los clientes (CRM), las bases de datos de tales sistemas aportan los datos para el sistema de toma de decisiones. De hecho, el sistema de toma de decisiones mismo puede ser parte de ese sistema. Las compañías que desarrollan almacenes de datos suelen preferir que sus sistemas de toma de decisiones consulten un almacén de datos, en vez de una base de datos de transacciones, para aportar datos muchos más históricos de los que proporcionan las bases de datos de transacciones. Esto permite al sistema de toma de decisiones considerar datos que cubren un periodo más extenso y/o un área geográfica mayor. Muchos sistemas de toma de decisiones ahora están entrelazados de manera estrecha con otros sistemas de la organización, entre ellos los almacenes de datos, los mercados de datos y los sistemas ERP, de los cuales extraen datos relevantes. Por ejemplo, Rapt Inc. ofrece una aplicación de soporte de decisiones que ayuda a optimizar las decisiones de compra de componentes de alta tecnología y automotrices”.

➤ **Administración del Modelo**

(Oz, 2014, pág. 322) Manifiesta:

Para convertir los datos en información útil, el sistema emplea su módulo de administración del modelo, el cual ofrece un solo modelo fijo, un modelo dinámicamente modificado o un conjunto de modelos entre los cuales el sistema de toma de decisiones o el usuario elige el más

adecuado. Un modelo de variable fija no cambia. Un modelo dinámico es aquel que se ajusta automáticamente con base en las relaciones cambiantes entre las variables. Una secuencia de eventos o un esquema de comportamiento se pueden convertir en un modelo útil cuando es posible establecer las relaciones entre sus entradas, sus salidas y sus condiciones lo suficiente con el fin de que sirvan para analizar los diferentes parámetros. Los modelos se emplean para predecir una salida con base en diferentes entradas o condiciones o para calcular cuál combinación de condiciones y entradas produce un resultado deseado. Los modelos suelen basarse en una investigación matemática o en la experiencia. Un modelo puede ser un método que se emplea en todas partes para predecir un desempeño, como el análisis lineal de mejor ajuste o puede ser desarrollado por la organización, utilizando la experiencia que los empleados de la organización han acumulado con el tiempo. Muchas compañías no divulgan detalles de los modelos que han programado porque los consideran un secreto comercial importante y un activo valioso que les proporciona ventajas competitivas. Los esquemas o los modelos pueden ser únicos para cierta industria o incluso para una industria individual.

Entre los modelos estadísticos generales, un modelo de regresión lineal es la relación lineal con el mejor ajuste entre dos variables, como las ventas y el dinero gastado en mercadotecnia. Una empresa privada puede desarrollar un modelo de regresión lineal para calcular las ventas futuras con base en las experiencias anteriores

## ➤ Dialogo

(Oz, 2014, pág. 325) Indica:

Para que el usuario extraiga información del sistema de toma de decisiones, el sistema debe proporcionar un modo fácil de interactuar con el programa. La parte del sistema de toma de decisiones que permite al usuario interactuar con él se denomina el módulo de diálogo. Solicita al usuario que elija un modelo, le permite consultar la base de datos y seleccionar los datos para el proceso de decisión o establecer los criterios para elegir tales datos. Hace posible que el usuario introduzca parámetros y los modifique para ver cómo el cambio afecta el resultado del análisis. El diálogo se establece en forma de comandos, menús desplegables, iconos, cuadros de diálogo o cualquier otro método. En esencia, el módulo de diálogo no es muy diferente de la interfaz del usuario con otros tipos de aplicaciones. Como cada vez más sistema de toma de decisiones están disponibles para usarse por Internet, algunos módulos del diálogo se diseñan especialmente para ser compatibles con los navegadores Web. El módulo de diálogo también es el responsable de exhibir el resultado de los análisis. Los sistemas de toma de decisiones emplean diversas representaciones de texto, de tablas y de imágenes entre las cuales puede elegir quién toma la decisión. Por ejemplo, tomemos la situación del esfuerzo de publicidad anterior, donde el gerente de mercadotecnia de la compañía intenta decidir cómo gastar el dinero para promociones. Los componentes del diálogo del sistema de toma de decisiones presentan un menú que permite al ejecutivo seleccionar “publicidad por TV” de diversas opciones de promoción y elegir la cantidad que se va a gastar en ese canal. Después el módulo de diálogo solicita la parte de la base de datos que contiene los datos actuales sobre los gastos de publicidad y

los volúmenes de ventas para los meses correspondientes. En este momento, el sistema presenta una lista de los modelos que el usuario puede elegir para analizar los datos o, si es bastante sofisticados, selecciona un modelo en forma automática, con base en el problema en cuestión. El modelo proyecta las cifras de ventas con base en los datos de la base de datos y el componente de diálogo presenta el resultado del análisis.

#### ***2.2.4.3. Los sistemas de información ejecutiva***

(Oz, 2014, pág. 328) Indica que:

Son sistemas de información que combinan muchas de las características de los sistemas de información administrativa y de los sistemas de apoyo a la toma de decisiones. Cuando se desarrollaron por primera vez, su enfoque era satisfacer las necesidades de información estratégica de la alta dirección. Así, el objetivo principal de los sistemas ejecutivos de información era proporcionar a los ejecutivos de alto nivel un acceso fácil e inmediato a información sobre los factores críticos de éxito de una empresa (CSF, siglas del término Critical Success Factors), es decir, los factores clave que son decisivos para lograr los objetivos estratégicos de una organización. Por ejemplo, los ejecutivos de una cadena de tiendas de ventas minoristas considerarían probablemente como uno de estos factores los resultados de sus ventas tradicionales en comparación con las derivadas de su comercio electrónico o la mezcla de su línea de productos que es decisiva para su supervivencia y éxito.

Sin embargo, los directivos, analistas y otros trabajadores del conocimiento están utilizando sistemas ejecutivos de información de manera tan amplia que en ocasiones se les llama graciosamente “sistemas de información para todos”. Algunos nombres alternativos más populares son sistemas de información empresarial (EIS, siglas del término Enterprise Information

Systems) y sistemas de apoyo ejecutivo (ESS, siglas del término Executive Support Systems). Estos nombres también reflejan el hecho de que se han añadido más características a varios sistemas, como navegación Web, correo electrónico, herramientas de trabajo en grupo y capacidades de sistemas expertos y de apoyo a la toma de decisiones, con el fin de hacerlos más útiles para directivos y profesionales de negocios

#### **A) Características de un sistema ejecutivo de información**

(Oz, 2014, pág. 328) Indica:

En un sistema ejecutivo de información, ésta se presenta de manera adaptada a las preferencias de los ejecutivos que utilizan el sistema. Por ejemplo, la mayoría de los sistemas ejecutivos de información destacan el uso de una interfase gráfica de usuario y exhibiciones gráficas que se pueden adaptar a las preferencias de información de los ejecutivos que utilizan el sistema. Otros métodos de presentación de información que utiliza un sistema ejecutivo de información son la generación de reportes de excepciones y el análisis de tendencias. La habilidad para desglosar, que permite a los ejecutivos recuperar con rapidez presentaciones de información relacionada a un nivel muy detallado, es otra capacidad importante. Además de la capacidad de desglose, el sistema ejecutivo de información Hyperion también enfatiza el análisis de tendencias y los reportes de excepciones. Así, un usuario empresarial puede descubrir con facilidad la dirección de los factores clave y el grado en el que los factores críticos se desvían de los resultados esperados. Los sistemas ejecutivos de información han llegado hasta las filas de la administración de nivel medio y los profesionales de negocios a medida que su viabilidad y beneficios son reconocidos y aumenta la disponibilidad de sistemas menos costosos para redes cliente/servidor e intranets corporativas.

➤ **Interface gráfica de usuario**

Como afirma (McLeod, 2006, pág. 82) "la Interfase gráfica de usuario es una Interfase de software que cuenta con íconos, barras, botones, cuadros y otras imágenes para iniciar tareas basadas en computadora para usuarios".

➤ **Exhibiciones graficas**

(McLeod, 2006, pág. 290) Manifiesta:

Ayudan a convertir datos numéricos en despliegues de gráficas tales como gráficas lineales, de barras, circulares, y muchos otros tipos. La mayoría de los paquetes de alta calidad también ayudan a preparar presentaciones multimedia de gráficas, fotografías, animación y segmentos de video, como la publicación para Internet. No sólo son los despliegues de gráficas y de multimedia más fáciles de comprender y comunicar que los datos numéricos, sino que los despliegues de colores y medios múltiples también pueden enfatizar más fácilmente los puntos clave, las diferencias estratégicas y las tendencias importantes en los datos. Las gráficas para presentaciones han probado ser mucho más eficaces que las presentaciones tabulares de datos numéricos para reportes y comunicación en los medios de publicidad, reportes de administración u otras presentaciones de negocios.

➤ **Portales de información empresarial**

(McLeod, 2006, pág. 340)

Un portal de información empresarial es una interfase basada en Web, así como una integración de sistemas de información administrativa, sistemas de apoyo a la toma de decisiones, sistemas ejecutivos de información y otras tecnologías, que proporciona acceso a diversos servicios y aplicaciones de

negocios internos y externos a todos los usuarios de intranets y extranets seleccionadas. Por ejemplo, las aplicaciones internas podrían incluir el acceso a correo electrónico, sitios Web de proyectos y grupos de discusión; autoservicios Web de recursos humanos; bases de datos de clientes, inventarios y otras bases de datos corporativas; sistemas de apoyo a la toma de decisiones y sistemas de administración del conocimiento. Las aplicaciones externas podrían incluir servicios de noticias de la industria, financieras y otros servicios de noticias por Internet; vínculos con grupos de discusión de la industria y vínculos con sitios Web de Internet y extranets de clientes y proveedores. Los portales de información empresarial se adaptan por lo general a las necesidades de usuarios de negocios individuales o grupos de usuarios, y les proporcionan un tablero de control digital personalizado de fuentes y aplicaciones de información.

Entre los beneficios de negocio de los portales de información empresarial están proporcionar información más específica y selectiva a los usuarios empresariales, ofrecer un acceso fácil a recursos clave de sitios Web de intranets corporativas, entregar noticias de la industria y de negocios, y aportar un mejor acceso a la información de la empresa para clientes, proveedores o socios comerciales seleccionados. Los portales de información empresarial también ayudan a evitar la navegación excesiva de los empleados a través de los sitios Web de la empresa y de Internet, al permitirles recibir o encontrar con mayor facilidad la información y los servicios que requieren, con lo que se mejora la productividad de la fuerza laboral de una empresa.

## **2.2.5 Sistemas de información utilizados por las municipalidades.**

Entre los principales sistemas de información que según normatividad podemos mencionar:

### ***2.2.5.1 Sistema Integrado de administración financiera SIAF***

Los sistemas integrados de administración financiera (SIAF) son sistemas informáticos que automatizan los procedimientos financieros necesarios para registrar los recursos públicos recaudados y aplicarlos a la concreción de los objetivos del sector público.

Es un sistema de ejecución, no de formulación presupuestal ni de asignaciones (Trimestral y Mensual), que es otro sistema. Sí toma como referencia estricta el marco presupuestal y sus tablas.

El SIAF ha sido diseñado como una herramienta muy ligada a la gestión financiera del tesoro público en su relación con las denominadas Unidades Ejecutoras (UEs).

- El registro, al nivel de las UEs, está organizado en 2 partes:
- Registro Administrativo (Fases Compromiso, Devengado, Girado) y
- Registro Contable (contabilización de las Fases así como Notas Contables).

El Registro Contable requiere que, previamente, se haya realizado el Registro Administrativo. Puede realizarse inmediatamente después de cada Fase, pero no es requisito para el registro de la Fase siguiente.

A diferencia de otros sistemas, la contabilización no está completamente automatizada. Esto, que podría ser una desventaja, ha facilitado la implantación pues el Contador participa en el proceso.

### ***2.2.5.2 Sistema integrado de gestión administrativa SIGA***

(Escuela de gobierno y gestión pública, 2019) Indica:

El Sistema integrado de gestión administrativa (SIGA), desarrollado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), es un sistema informático

que ayuda en gran medida a la gestión administrativa de las instituciones públicas y que hace interfaz con otros sistemas como el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), que contribuye al ordenamiento y simplificación de los procesos de la gestión administrativa en el marco de la modernización de la gestión pública.

### **Importancia del sistema integrado de gestión administrativa**

El Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) se originó en el año 2000 como una necesidad, con la finalidad de lograr la integración de todos los sistemas administrativos en uno solo, con el fin de tener un solo sistema integrado que hable el mismo idioma, para ello se generó un grupo de trabajo el cual estuvo integrado por los entes rectores de aquel entonces. Los mismos que determinaron la creación del SIGA.

El siga contribuye a que toda la información sea ordenada, automatizada y simplificada. El sistema no permite hacer operaciones que no estén dentro del marco normativo de los once (11) sistemas administrativos del estado.

Su importancia se basa en la mejora de la eficiencia de la Gestión Pública de los Procesos de Abastecimiento y Control Patrimonial. El SIGA es un Sistema de Registro Único que permite realizar funciones específicas como:

- La Programación del Cuadro de Necesidades de Bienes y Servicios (CN) y, del Plan Anual de Contrataciones (PAC).
- El Registro de Procesos de Selección en sus distintas etapas y seguimiento de la ejecución del Contrato.
- La Generación de las Órdenes de Compra y de Servicios.
- La Atención de los Pedidos de Bienes y Servicios provenientes de las distintas dependencias de la Entidad.
- Registro y Contabilización de los Movimientos en el Almacén.

- Registro y Control de los Bienes Patrimoniales
- El seguimiento a través de consultas y reportes.

#### **Procesos del sistema integrado de gestión administrativa**

- Interfaces con el SIAF para las fases de compromiso y devengado; así como de la certificación presupuestal.
- Se puede actualizar el Cuadro de Necesidades por Centro de Costo y su Consolidado General.
- Determinación de Valores Referenciales de Bienes y Servicios.
- Ejecuta la Evaluación técnica y Económica de Procesos de Selección.
- Ejecución y Seguimiento de Contratos vigentes y del año anterior de Bienes y Servicios.
- Atención de Pedidos de Bienes en línea.
- Generación de Pecosas automáticas e impresión masiva.
- Registro del Inventario Físico.
- Reportes Contables del movimiento de Ingresos y Egresos de Almacén.
- Reportes para OSCE y Transparencia.
- Actualización, Registro y Control de Bienes Patrimoniales Muebles e Inmuebles.

#### **Beneficios del uso del Sistema integrado de gestión administrativa**

- Genera un Catálogo Institucional de Bienes y Servicios Único, enlazado a clasificador y cuenta contable.
- Integración y Coordinación entre el equipo de trabajo de todos los centros de costos y el Área de Abastecimiento de la UE.
- Interface automática con el SIAF disminuyendo tiempo y errores de digitación.
- Conocer el porcentaje de avance de la ejecución en la fase de compromiso y devengado.
- Ayuda a mejorar el flujo de bienes y servicios para cumplir el objetivo de la UE.

- Control del Stock actualizado en Almacén para su Reposición oportuna.
- Genera información del costo de las actividades de cada unidad orgánica de la UE.
- Información oportuna de calidad para la Gerencia de la UE y Entes Rectores.
- Simplificación de los procesos administrativos.
- Permite un Manejo ordenado y eficiente de todo el proceso técnico de la cadena de abastecimiento.

### ***2.2.5.3 Sistema electrónico de contrataciones del estado -SEACE***

(Escuela de gobierno y gestion publica, 2019) Indica:

El sistema electrónico de contrataciones del estado – SEACE, es otro de los sistemas gubernamentales más usado en la gestión pública, este permite el intercambio de información y difusión sobre las contrataciones del estado, así como la realización de transacciones electrónicas que está basado en el artículo 47 de la Ley N° 30225.

Asimismo, el sistema electrónico de contrataciones del estado es el principal mecanismo de publicidad en el cual todas las entidades públicas deben brindar información de todos sus procesos de contrataciones. Por otro lado, para realizar un proceso de contratación la entidad debe recurrir al sistema de contrataciones el cual está constituido por 3 grandes fases: actos preparatorios, selección y la ejecución contractual, dentro de estas fases la entidad se encuentra obligada de brindar información al sistema electrónico de contrataciones del estado.

¿Qué nos brinda el sistema electrónico de contrataciones del estado?

- Información de las contrataciones publicadas por las entidades contratantes
- Plan anual de contrataciones
- Procesos de selección
- Contratos y ejecución contractual

- Reportes
- Detalle de los planes anuales informados
- Búsqueda de oportunidades de negocio
- Reporte por tipo de procesos, por producto, modalidad de selección
- Reporte de proveedores con buena pro

### **2.2.6 Gestión administrativa**

“La Gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades y una disciplina que guía e integra los procesos que se realizan en las organizaciones, para dirigir y administrar las mismas, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de lograr los objetivos previstos” (Álvares Illanes, 2011).

Según (Anzola Rojas, 2002) “La gestión administrativa son aquellas actividades que se realizan para poder lograr los objetivos y las metas de la organización con ayuda de todo el personal administrativo mediante la planificación, organización, dirección y control”.

#### **2.2.6.1 Dimensiones de la Gestión administrativa**

##### **A) Planificación.**

Indica: “La planificación es el proceso mediante el cual se define los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la compañía” (pág. 50).

##### **➤ Proceso de planeación estratégica.**

“La planeación estratégica es un tipo de la planeación que implica un proceso sistemático para construir el futuro de la organización. Se fundamenta en un conocimiento riguroso del entorno externo e interno de las organizaciones para formular los objetivos y las estrategias que permiten a cada organización diferenciarse en el logro de sus objetivos y ser más competitiva” (Bernal Torres, 2014, pág. 122).

El autor (Bernal Torres, 2014) Dice: “El proceso de la planeación estratégicas suele desarrollar en una secuencia de fase en las que se precisan las siguientes actividades: definición de la misión, visión, principios o valores y políticas organizacionales” (pág. 123).

- **Misión**

“Define la identidad organizacional, señala claramente el alcance y la dirección de las diferentes actividades de las organizaciones, establece las bases para la toma de decisiones, da claridad de actuación a los integrantes de la organización o corporación al señalarles y permitirles comprender como se relaciona lo que cada uno de ellos realiza en el desarrollo de sus actividades, con el propósito general de la misma” (Bernal Torres, 2014, pág. 125).

- **Visión**

“Es un ideal realista o sueño al que se requiere llevar en un horizonte de tiempo a la organización. Debe hacer referencia al grado de satisfacción de necesidades, el segmento de mercado que se decidió satisfacer, el trato que se tendrá para su personal y las contribuciones que hará tanto a los inversionistas como a la sociedad, así como las relaciones que tendrá con los demás grupos de interés” (Bernal Torres, 2014, pág. 125).

- **Principios o valores**

“En el nuevo ambiente de las organizaciones se requiere, entonces, contar con una definición clara de sus valores para guiar su filosofía institucional. Esta, a su vez, es fundamento para el comportamiento de las organizaciones y por ende de sus integrantes, así como la clave para lograr un desempeño competitivo en el mercado” (Bernal Torres, 2014, pág. 126).

- **Políticas organizacionales**

“Son pautas en las organizaciones que se establecen para permitir tomar decisiones con criterios previamente establecidos y que facilitan alcanzar los objetivos institucionales. Las políticas son marcos generales dentro de las cuales las personas dentro de la organización pueden tomar decisiones” (Bernal Torres, 2014, pág. 126).

➤ **Objetivos**

“Los objetivos organizacionales o estratégicos, es decir los que la compañía u organización selecciona como los más adecuados para lograr competitividad en un determinado horizonte de tiempo se fijan a escala global o corporativa. Luego a partir de esto se formula los objetivos de cada área o división” (Bernal Torres, 2014, pág. 127).

Según (Berna & Sierra, 2008). Indica: “Los objetivos son metas, son resultados que se desean en un horizonte de tiempo, para una organización o una nación. Los objetivos según las diferentes áreas de la organización son las siguientes” (pág. 54).

- Obtener utilidades.
- Tener una mayor participación del mercado.
- Alcanzar cierto nivel de ventas.
- Ofrecer un servicio excelente.
- Conseguir la satisfacción del cliente o empleado.

➤ **Estrategias**

Según (Bernal Torres, 2014). Dice: “Las estrategias son las guías de acción que se utilizan para lograr los objetivos en las organizaciones, con el objetivo de proporcionar más ventajas competitivas en las organizaciones y que permite ser mejor o distinguirse en su sector” (pág. 133).

➤ **Plan de acción.**

“Es el proceso mediante el cual se ejecuta el plan estratégico, una vez se identifican las actividades por desarrollar y se asigna los recursos necesarios para tal efecto. Usualmente, los planes de acción se sintetizan en cronogramas de actividades apoyados por herramientas administrativas como la programación de operaciones” (Bernal Torres, 2014, pág. 134).

“Complementario al plan de acción requiere una asignación presupuestal, ya que las acciones por realizar para desarrollar los planes necesariamente demandan recursos financieros. El presupuesto se debe definir en lo corporativo, pero, al igual que los objetivos este se debe

utilizar en cada una de las actividades previstas en el plan para su desarrollo” (Bernal Torres, 2014, pág. 136).

### ***B) Organización***

“La organización es el proceso que consiste en determinar las tareas que se requieren realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar tareas, crear la estructura de la organización (quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones), establecer procedimiento y asignar recursos” (Berna & Sierra, 2008, pág. 116).

#### ➤ **Estructura organizacional.**

Según (Berna & Sierra, 2008, pág. 118) Indica: La estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales de las organizaciones, donde se definen la división formal del trabajo y las relaciones de dependencia en el interior de una organización

#### ➤ **Jerarquía administrativa**

“La jerarquía administrativa se refiere a los niveles jerárquicos que se establecen en las organizaciones para su administración y la respectiva relación de autoridad y toma de decisiones entre los diferentes niveles. Entre más niveles de autoridad se establezcan en una organización, se dice que ésta es más jerárquica” (Berna & Sierra, 2008, pág. 120)

#### ➤ **Cadena de mando**

“Son las relaciones de autoridad y dependencia que se establece para la relación entre los cargos de un nivel jerárquico y otro menor nivel. Cuando nos referimos a unidad de mando, toda persona en una organización depende de un solo jefe superior” (Berna & Sierra, 2008, pág. 120)

#### ➤ **Departmentalización**

“En la departmentalización depende de una estructura organizacional, que es uno de los aspectos de mayores cambios y complejidad. Ya que se agrupan las tareas o los puestos en departamentos

en virtud a la homogeneidad e identificación por ende se definen las relaciones de autoridad” (Berna & Sierra, 2008, pág. 122)

Según (Berna & Sierra, 2008) dice: “La departamentalización se visualiza a través de un organigrama, que una representación gráfica de la división formal del trabajo tanto por niveles jerárquicos, así como por áreas funcionales” (pág. 122) .

➤ **Manuales administrativos.**

“Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información que una organización considera necesaria para la mejor ejecución del trabajo. Como una herramienta de gestión, un manual constituye un medio para comunicar las decisiones institucionales sobre la organización, las políticas y los procedimientos” (Huaman & Ríos, 2011, pág. 278).

Según (Huaman & Ríos, 2011) indica: “Los manuales de carácter administrativo y los de mayor uso en las organizaciones son manuales de organización, manual de funciones y manual de procedimientos. Las funciones que cumplen son:” (pág. 278).

- (Huaman & Ríos, 2011, pág. 278) Indica: “Ordenar varios aspectos de la organización como estructura, políticas, descripciones de puestos y procedimientos. Como medios necesarios para facilitar el trabajo de los administradores y el cumplimiento de sus obligaciones” (pág. 278).
- (Huaman & Ríos, 2011) dice: “Facilitar la realización eficiente y oportuna de las funciones, actividades y tareas de una organización mediante comunicación clara y al alcance de todos” (pág. 279).
- (Huaman & Ríos, 2011) Dice: “Servir de medio de comunicación de la imagen corporativa al público y a los miembros de la misma organización” (pág. 279).

➤ **Manual de organización.**

(Huaman & Ríos, 2011) Menciona: “Los manuales de organización deben responder a las necesidades. Normalmente, el manual de

organización contiene información de carácter público, ya muchas instituciones lo presentan en sus páginas web” (pág. 279).

- **Manual de funciones.**

“El manual de funciones en la práctica complementa al manual de organización, y se componen por los organigramas de las unidades organizativas que integran la macroestructura y a las descripciones de puestos que forman las unidades administrativas de la organización” (Huaman & Ríos, 2011, pág. 280).

**C) Dirección.**

“La dirección es el proceso más complejo de desarrollar por parte de los directivos de las organizaciones o compañías, porque involucra la relación con las personas que trabajan en ellas. Para una efectiva orientación del talento humano hacia el logro de los fines organizacionales, se requiere contar con una excelente formación en comportamiento humano, para lograr real mente ser competitivo” (Berna & Sierra, 2008, pág. 148).

(Huaman & Ríos, 2011) Indica: “La dirección es el proceso de conducir a las personas de una organización a través del ejercicio de la autoridad y el liderazgo, empleando como guían los planes que conducen a logro de sus objetivos. La dirección implica tomar decisiones, comunicar y motivar a las personas”.

➤ **Comunicación en las organizaciones.**

“La comunicación es el medio a través del cual se relacionan las personas en los diferentes ámbitos de la vida; en el caso de las organizaciones, es le medio de interacción de las personas entre sí y entre los directivos y sus colaboradores, y viceversa, en particular, en función directiva, ya que, con una comunicación asertiva se mantener relaciones interpersonales” (Berna & Sierra, 2008, pág. 185).

(Berna & Sierra, 2008) indica: “En la comunicación asertiva es saber escuchar, es decir se da cuando los interlocutores de

una comunicación son conscientes de que es necesario tener paciencia y comprender primero al emisor de los mensajes para después ser comprendidos. (...) Así mismo implica también implica que las personas se deben expresar con claridad y serenidad, sin agresiones ni manipulaciones; significa saber expresarse, pero al mismo tiempo saber escuchar y tener la capacidad de mejorar el trato con quienes se interactúan” (pág. 191).

➤ **Motivación en las organizaciones.**

“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía, ...la motivación implica aspectos de carácter individual o personal, aspectos del entorno o ambiente organizacional, sociocultural y además en el actúan las personas para realizar sus actividades” (Berna & Sierra, 2008, pág. 156).

➤ **Liderazgo en las organizaciones.**

“El liderazgo en las organizaciones debe consistir y guiar a las personas hacia el logro de los objetivos de la organización, a través del cambio, teniendo en cuenta la interacción de los directivos y colaboradores, que consiste en inspirar confianza y apoyo mutuamente para el logro de estos objetivos” (Berna & Sierra, 2008, pág. 174).

**Los enfoques de liderazgo:**

- **Liderazgo transformacional:** (Berna & Sierra, 2008) indica: “Constituye de un líder que puede realizar cambios significativos en los seguidores y en las organizaciones” (pág. 174).
- **Liderazgo estratégico:** “Este tipo de liderazgo consiste en que la dirección de las organizaciones asume la conducción e inspiración necesaria para diseñar e implementar la misión, la visión de la organización y las estrategias para lograrlos, así como conseguir el

compromiso de las demás personas en la organización en cuanto a poner todo su desempeño en ese propósito de alcanzar los objetivos organizacionales” (Berna & Sierra, 2008, pág. 174) .

- **Liderazgo de servicio:** “Este estilo de liderazgo enfatiza la importancia de que la principal característica de todo líder ha de ser la de trascender el interés personal a favor de las necesidades de los demás, animando, promoviendo y facilitando el desarrollo integral de sus seguidores” (Berna & Sierra, 2008, pág. 174).
- **Liderazgo basado en valores:** “Independientemente del estilo de liderazgo que se manifiesta en las organizaciones, dos de las características de un buen liderazgo son la transmisión y el énfasis que se deben dar a la práctica de los valores humanos y organizacionales, que garanticen y promuevan el respeto y la dignidad de las personas en las organizaciones, y donde el sitio de trabajo sea un espacio que promueva el desarrollo humano integral y no únicamente el desarrollo organizacional” (Berna & Sierra, 2008, pág. 174).

#### ***D) Control***

“El control es el proceso que consiste en evaluar retroalimentar, es decir, provee la organización de información que le indique como es su desempeño y cuál es la dinámica del entorno en el actúa, con el propósito de lograr los objetivos de manera óptima” (Berna & Sierra, 2008, pág. 50).

#### ➤ **Tipos de Control**

(Luna Gonzáles, 2008) Dice: “Para el administrador es primordial conocer los tipos de control porque permite establecer los controles administrativos preliminar, concurrentes y el de retroalimentación” (pág. 119).

- **Control preliminar:** “este control que también se reconoce como previo, se orienta al futuro, su objetivo consiste en evitar problemas antes de que surjan. Tiene lugar antes de que participen las operaciones, e incluyan la creación de políticas, procedimientos y

reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad” (Luna Gonzáles, 2008, pág. 119).

- **Control concurrente o coincidente:** (Luna Gonzáles, 2008). Indica: “Tiene lugar durante la fase de la actuación de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran.” (pág. 120)
- **Control de retroalimentación:** (Luna Gonzáles, 2008). Indica: “Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable” (pág. 120).

➤ **Control por niveles jerárquicos.**

(Amaru Maximiliano, 2009) Indica: “El proceso de control se aplica a toda la organización. Todos los aspectos del desempeño de una institución deben monitorearse y evaluarse en sus niveles jerárquicos principales: estratégicos, administrativos y operativos” (pág. 377).

- **Control estratégico:** (Amaru Maximiliano, 2009) dice: “se enfoca en la definición de la misión, estrategias, objetivos y ventajas competitivas” (pág. 377).
- **Control administrativo:** (Amaru Maximiliano, 2009) Menciona: “se enfoca a áreas funcionales de producción, marketing, finanzas y recursos humanos, estos controles posibilitan la toma de decisiones en cada área” (pág. 377).
- **Control operativo:** (Amaru Maximiliano, 2009) Dice: “se enfoca en las actividades y el compromiso de los recursos en cualquier nivel de la organización” (pág. 378).

Control Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Grado de realización de las misiones estratégicas y objetivos.</li> <li>● Adecuación de los planes estratégicos al ambiente externo.</li> <li>● Desempeño global de la organización.</li> <li>● Competencia y otros factores externos.</li> <li>● Eficiencia de los recursos.</li> </ul>
Control Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cantidad y calidad de los productos y servicios.</li> <li>● Índice de desempeño de los recursos humanos.</li> <li>● Eficiencia del esfuerzo promocional.</li> <li>● Desempeño de los proveedores.</li> </ul>
Control Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rendimiento de las actividades.</li> <li>● Consumo de recursos.</li> </ul>

**Figura 4: Los tres niveles de control**

Fuente: Fundamentos de administración. Maximiliano, 2009, p. 377.

### **2.2.7 La municipalidad**

Denominado también como gobierno local, es la institución pública representativa del vecindario, que promueve la adecuada prestación de los servicios públicos locales, fomentan el bienestar de los vecinos y el desarrollo integral y armónico de las circunscripciones de su jurisdicción.

Constituye la célula básica de la democracia y del estado; y en esta era de globalización tienen como rol importante proyectarse a ocupar nuevas posiciones en los escenarios local y nacional; promover el desarrollo económico local, fuente de innovación y desarrollo de capacidades dentro de su jurisdicción

#### **2.2.7.1 Municipalidad de Poroy**

##### **A) Misión**

(Municipalidad de Poroy) :

La Municipalidad Distrital de Poroy como instancia de Gobierno local tiene como finalidad promover, fomentar y fortalecer políticas y procesos competitivos, equitativos y sostenibles que impulsen la adecuada prestación de los servicios locales tanto a nivel urbano y rural en el desarrollo socio económico del centro poblado capital como de las comunidades y asociaciones, brindando oportunidades

a sus habitantes de ser partícipes de las transformaciones de la sociedad, orientados a satisfacer las necesidades humanas, que garanticen la equidad social, preservando la integridad cultural y ecológica del distrito.

### **B) Visión**

(Municipalidad de Poroy) :

La visión de futuro del distrito de Poroy, es ser un distrito con plena autonomía y capacidad de desarrollo sostenido y articulado con su entorno Provincial, Regional, Nacional e Internacional, que logre forjar un mejor destino, aprovechando en forma adecuada y coherente sus potenciales y potenciar sus debilidades, para tener mejores condiciones de vida, mejores servicios locales y un desarrollo integral permanente, sostenido, armónico y solidario, donde el vecino acceda en forma equitativa a los beneficios del progreso ejerciendo sus deberes y derechos ciudadanos.

#### ***2.2.6.1 Municipalidad de Santiago***

### **A) Mision**

Brindar servicios de calidad con transparencia y honestidad en beneficio del pueblo de Santiago de Cusco, logrando el desarrollo integral y sostenible de la ciudad, a través de una gestión participativa e innovadora.

### **B) Vision**

La Municipalidad Provincial de Santiago de Cusco busca ser buen gobierno distrital, logrando resultados que benefician a la población generando mayores oportunidades emprendimiento, realización personal y una lucha contra la pobreza para la nueva generación con una buena distribución de los recursos humanos y económicos en equidad de géneros, buscando ser líder en la comunidad para promover el desarrollo humano integral y sostenible.

### **2.2.6.2 Municipalidad de San Jerónimo**

#### **A) Mision**

(Municipalidad de San Jeronimo)

La Municipalidad Distrital de San Jerónimo como instancia de gobierno local tiene como finalidad promover, fomentar y fortalecer políticas y procesos competitivos, equitativos y sostenibles que impulsen la adecuada prestación de los servicios locales tanto a nivel urbano y rural en el desarrollo socio económico del centro poblado capital como de las comunidades y asociaciones, brindando oportunidades a sus habitantes de ser partícipes de las transformaciones de la sociedad, orientados a satisfacer las necesidades humanas, que garanticen la equidad social, preservando la integridad cultural y ecológica del distrito”.

#### **B) Vision**

(Municipalidad de San Jeronimo)

La visión de futuro del distrito de San Jerónimo, es ser un distrito con plena autonomía y capacidad de desarrollo sostenido y articulado con su entorno provincial, regional, nacional e internacional, que logre forjar un mejor destino, aprovechando en forma adecuada y coherente sus potenciales y potenciar sus debilidades, para tener mejores condiciones de vida, mejores servicios locales y un desarrollo integral permanente, sostenido, armónico y solidario, donde el vecino acceda en forma equitativa a los beneficios del progreso ejerciendo sus deberes y derechos ciudadanos”.

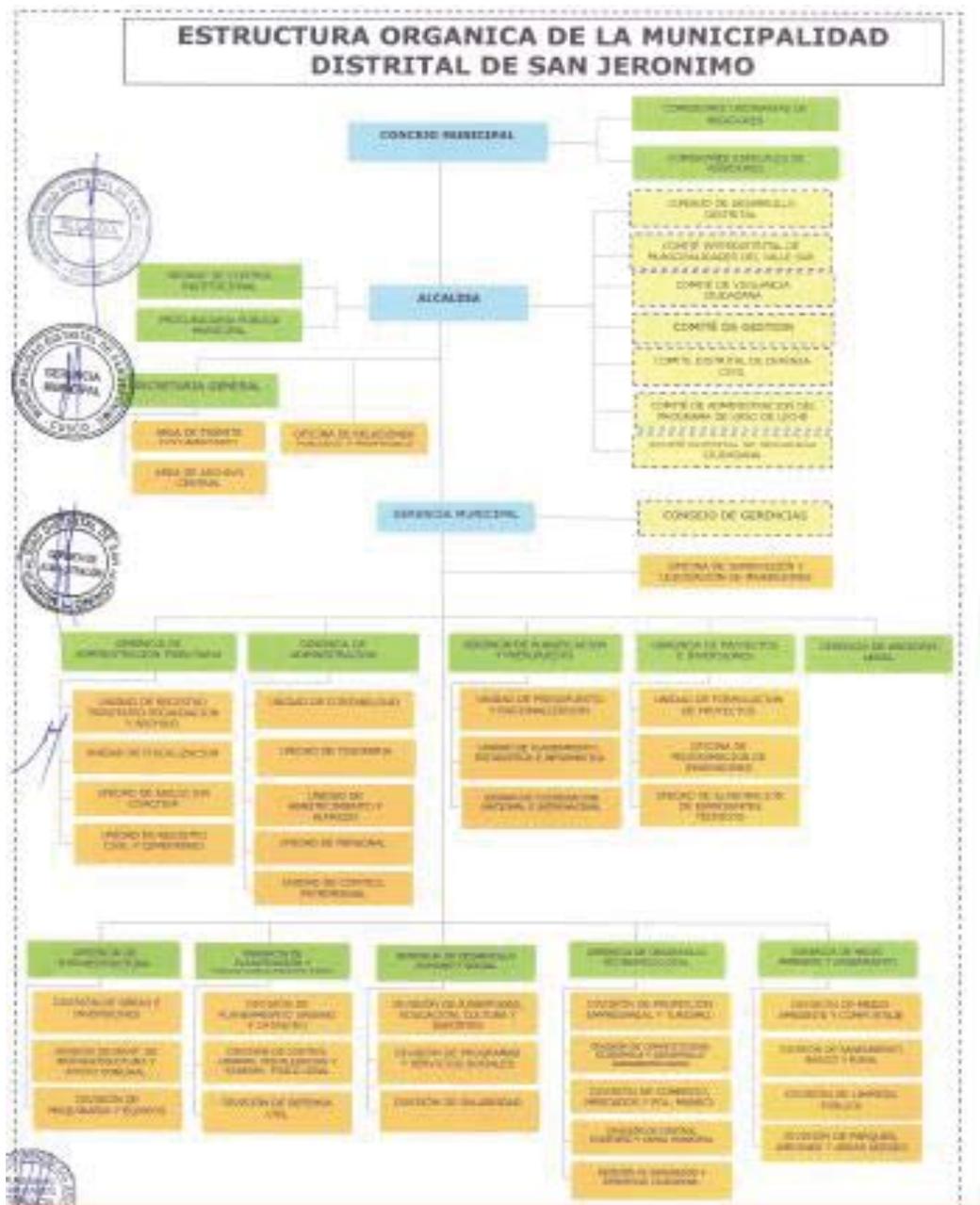


Figura 5: Municipalidad Distrital de San Jerónimo

2.2.6.3 Municipalidad de San Sebastián

(Municipalidad de San Sebastian)

“El distrito peruano de San Sebastián es uno de los ocho que conforman la Provincia del Cuzco. Limita al norte con la provincia de Calca, al este con el distrito de San Jerónimo, al sur con la

provincia de Paruro y al oeste con el distrito de Santiago, el distrito de Wanchaq y el distrito de Cuzco.

El territorio de este distrito se extiende en 89,44 kilómetros cuadrados y tiene una altitud de 3 295 metros sobre el nivel del mar. Este distrito se encuentra dentro del conurbano de la ciudad de Cuzco. Su población ha crecido bastante en los últimos años”.

**Creación.** - Este distrito fue creado mediante Ley del 2 de enero de 1857, durante el gobierno del Presidente Ramón Castilla.

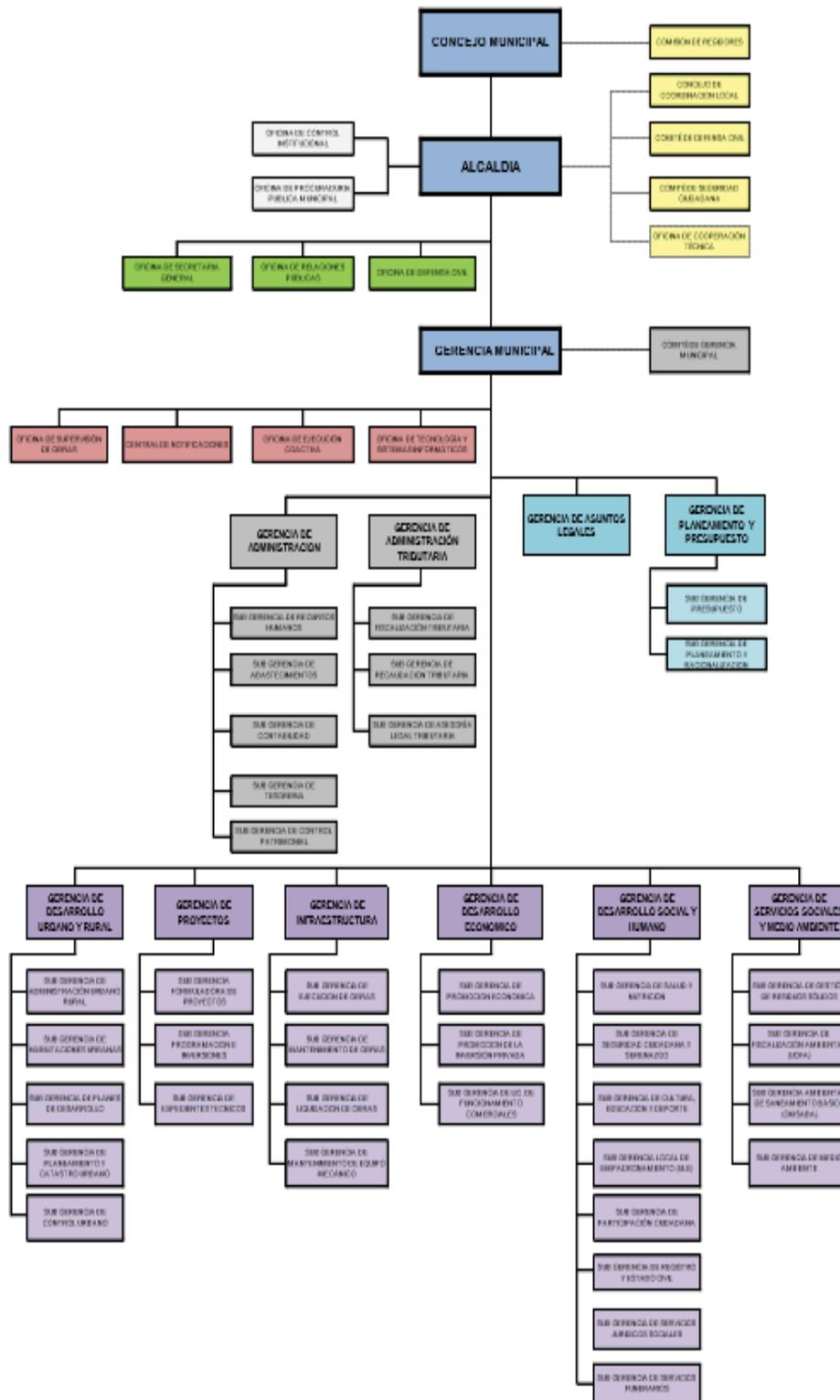
**Población.** -El distrito tiene una población aproximada de 75 000 (INEI, 2007) habitantes.

#### **A) Misión**

“Es que la Municipalidad Distrital se constituya y posicione como gobierno local promotor del desarrollo integral, concertado y sostenible de su ámbito, para el logro de una mejor calidad de vida de su población” (Municipalidad de San Sebastian).

#### **B) Visión**

“La visión Ser una “Municipalidad moderna, exitosa, participativa, eficiente y efectiva que trabaja con visión de futuro preservando su ambiente y patrimonio cultural que goza de la confianza y credibilidad de su población” (Municipalidad de San Sebastian).



**Figura 6: Municipalidad Distrital de San Sebastián**

Fuente: Municipalidad Distrital de San Sebastián.

#### **2.2.6.4 Municipalidad Distrital de Wanchaq**

##### **A) Mision**

(Municipalidad de Wanchaq)

La Municipalidad Distrital de Wanchaq, líder en la promoción de las acciones de desarrollo local, administrando y ejecutando eficientemente los servicios y la inversión pública, asegurando niveles de coordinación y de espacios de concertación con los sectores público y privado en la gestión municipal, así como garantizando transparencia y ética en el manejo de los recursos fiscales.

##### **B) Visión**

(Municipalidad de Wanchaq)

La Somos un distrito con autoestima y capacidad organizativa e institucional para la gestión de sus propios objetivos de desarrollo, articulada e integrada adecuadamente con su entorno local (ciudad del Cusco) y regional, en la que existe un mejoramiento creciente de la calidad de vida y disminución gradual de los niveles de pobreza de sus habitantes, sustentado en valores de justicia social, equidad y solidaridad”.

Somos una ciudad con actividades comerciales, de pequeña industria y de servicios competitivos, aprovechando las externalidades generadas por el crecimiento del turismo, con presencia significativa de inversión pública y privada, con capacidad de acumulación local. Somos una ciudad ordenada, segura y ambientalmente saludable.

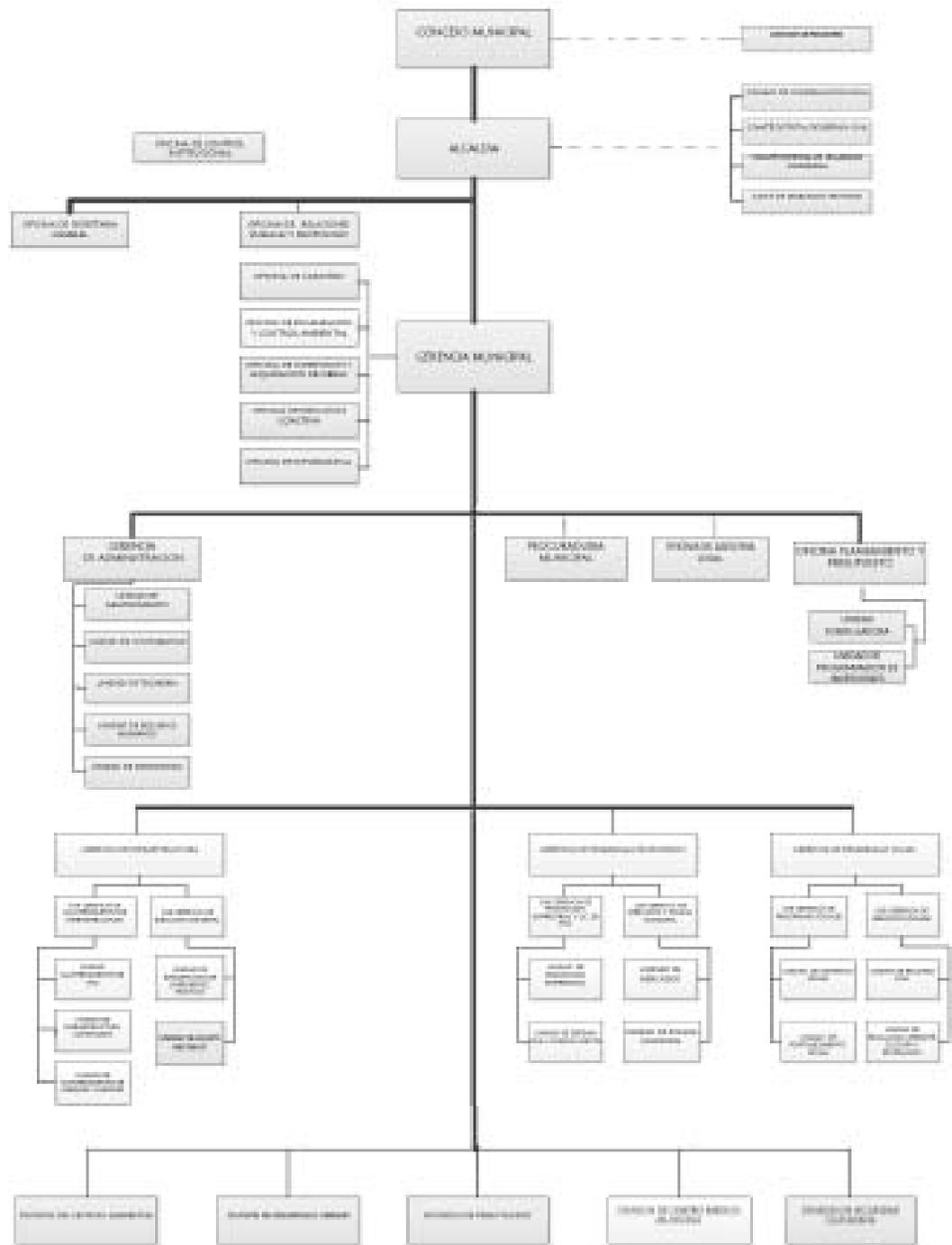


Figura 7: Municipalidad Distrital de Wanchaq

Fuente: Municipalidad Distrital de Wanchaq

### ***2.2.6.5 Municipalidad de Cusco***

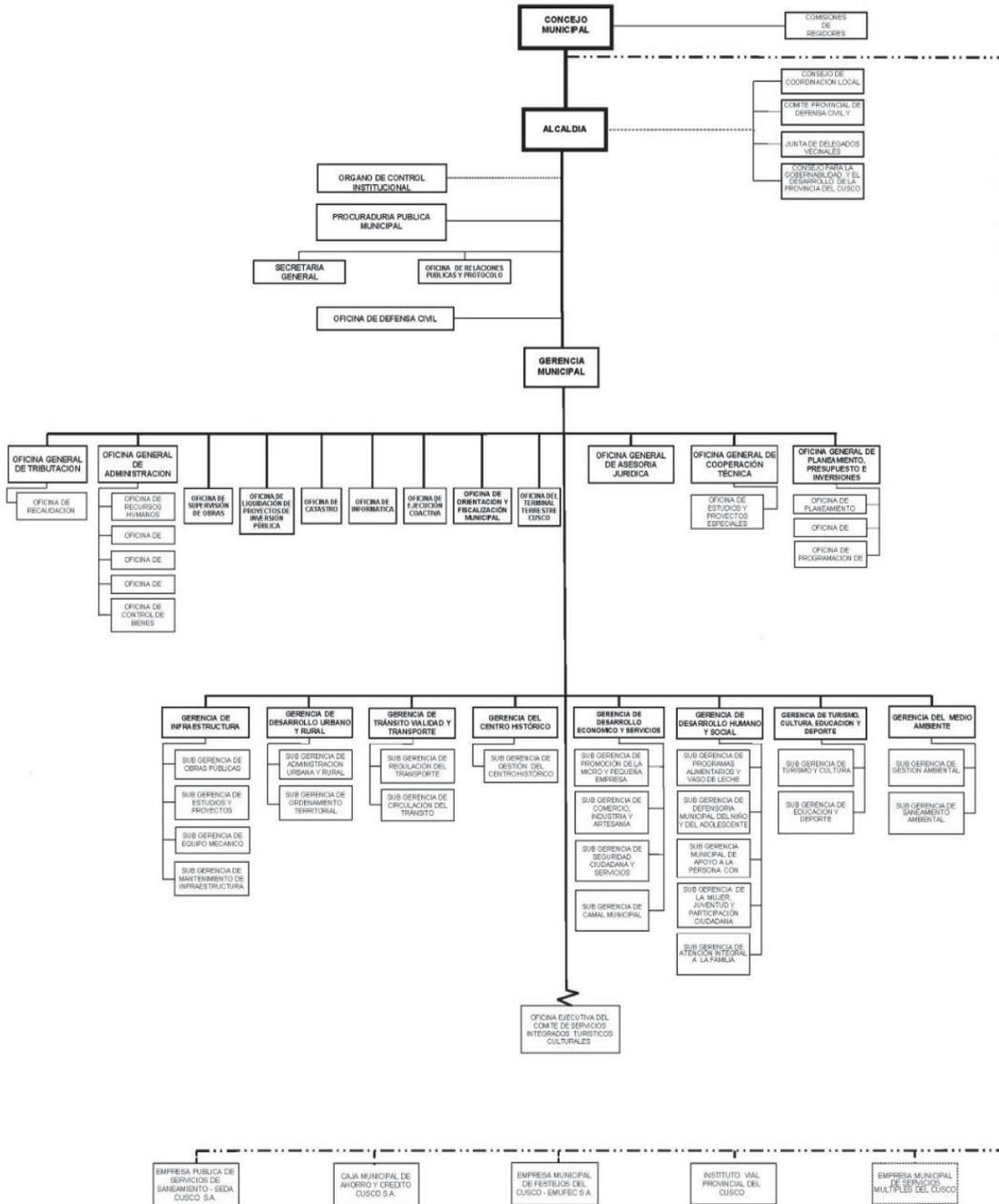
#### **A) Misión**

Es que la municipalidad distrital se constituya y posicione como gobierno local promotor del desarrollo integral, concertado y sostenible de su ámbito, para el logro de una mejor calidad de vida de su población.

#### **B) Visión**

Ser una municipalidad modelo que impulsa el desarrollo integral de la comunidad, con una gestión eficiente, transparente y con una activa participación ciudadana, posicionando a Cusco como una ciudad saludable, segura, ordenada e inclusiva donde se fomente la cultura.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO**  
 APROBADO MEDIANTE O.M. N° 034-2013-MPC EL 19-12-2013



**Figura 8: Municipalidad Del Cusco**

Fuente: Municipalidad del Cusco

### **2.3 Bases legales**

- LEY N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades.
- LEY N° 27444 Ley de Procedimiento Administrativo General.
- LEY N° 27972 Ley de Bases de Descentralización
- LEY N° 29129 Ley de la Mancomunidad Municipal

### **2.4 Marco conceptual**

#### **2.4.1 Administración de datos**

“Según Función administrativa de recursos de datos que implica el establecimiento y la ejecución de políticas y procedimientos para el manejo de datos como un recurso corporativo estratégico” (O’Brien & Marakas, 2006, pág. 552).

#### **2.4.2 Autoconciencia**

“Habilidad para conocer y entender tus propios cambios de humor, emociones e impulsos, y sus efectos en los demás” (Goleman 1993).

#### **2.4.3 Autoconfianza**

“Autoevaluación realista, sentido del humor autocrítico” (Salovey 1997).

#### **2.4.4 Autocontrol**

Niños y niñas, así como las personas adultas, adquieren los conocimientos, actitudes y las habilidades necesarias para reconocer y gestionar sus emociones, demostrar interés y preocupación por las demás personas, formar buenas relaciones, adoptar decisiones responsablemente y afrontar los desafíos de manera constructiva

#### **2.4.5 Archivo:**

Es un elemento de almacenamiento de información que consiste en una serie de registros, cada uno de los cuales contiene información similar. Así, un archivo puede contener la información de todos los clientes de la compañía y cada registro será un cliente en particular” (Cohen Karen & Asín Lares, 2000, pág. 26).

#### **2.4.6 Base de datos:**

“Se define como una serie de datos organizados y relacionados entre sí, los cuales son recolectados y explotados por los sistemas de información de una empresa o negocio en particular” (Cohen Karen & Asín Lares, 2000, pág. 552).

#### **2.4.7 Base de modelos**

“Conjunto de software organizado de modelos conceptuales, matemáticos y lógicos que expresan relaciones de negocios, rutinas computacionales o técnicas analíticas” (O’Brien & Marakas, 2006, pág. 553).

#### **2.4.8 Centro de datos**

“Unidad organizacional que usa recursos de cómputo centralizados para llevar a cabo actividades de procesamiento de información para una organización. Se conoce también como centro de cómputo” (O’Brien & Marakas, 2006, pág. 554).

#### **2.4.9 Cliente**

“Un usuario final. La microcomputadora en red del usuario final en redes cliente/servidor. La versión de un paquete de software diseñada para poner en funcionamiento la microcomputadora en red de un usuario final, como un cliente de navegador Web, un cliente groupware, etcétera” (O’Brien & Marakas, 2006, pág. 554).

#### **2.4.10 Computadora**

“Dispositivo que tiene la capacidad de aceptar datos, almacenar y ejecutar internamente un programa de instrucciones, realizar operaciones matemáticas, lógicas y de manipulación con los datos e informar los resultados” (O’Brien & Marakas, 2006, pág. 554).

#### **2.4.11 Diseño de interfase para usuarios**

“Diseño de las interacciones entre los usuarios finales y los sistemas informáticos, como los métodos de entrada y salida y la conversión de datos entre formas legibles por humanos y por máquinas” (O’Brien & Marakas, 2006, pág. 556).

#### **2.4.12 Elemento**

“Se entiende por elemento de un sistema las partes o componentes que lo constituyen. Estas pueden referirse a objetos o procesos. Una vez identificados los elementos pueden ser organizados en un modelo” (Cathalifaud, 2015, pág. 44).

#### **2.4.13 Estructura**

(Cathalifaud, 2015, pág. 45) :

Las interrelaciones más o menos estables entre las partes o componentes de un sistema, que pueden ser verificadas (identificadas) en un momento dado, constituyen la estructura del sistema. Según Buckley (1970) las clases particulares de interrelaciones más o menos estables de los componentes que se verifican en un momento dado constituyen la estructura particular del sistema en ese momento, alcanzando de tal modo una suerte de "totalidad" dotada de cierto grado de continuidad y de limitación. En algunos casos es preferible distinguir entre una estructura primaria (referida a las relaciones internas) y una hiperestructura (referida a las relaciones externas).

#### **2.4.14 Extranet**

“Según Red que vincula los recursos seleccionados de una empresa con sus clientes, proveedores y otros socios comerciales, por medio del uso de Internet o redes privadas, para vincular las intranets de las organizaciones” (O’Brien & Marakas, 2006, pág. 558).

#### **2.4.15 Factores humanos**

“Capacidades del hardware y software que pueden afectar la comodidad, seguridad, facilidad de uso y adaptación a usuarios de los sistemas de información basados en computadora” (O’Brien & Marakas, 2006, pág. 558).

#### **2.4.16 Gráficos**

“Se refiere a las entradas o salidas simbólicas de un sistema informático, como líneas, curvas y formas geométricas, que usan unidades de pantalla de

video o graficadores e impresoras de gráficos” (O’Brien & Marakas, 2006, pág. 559).

#### **2.4.17 Hardware**

“Máquinas y medios. Equipo físico, en comparación con programas de cómputo o métodos de uso. Dispositivos mecánicos, magnéticos, eléctricos, electrónicos u ópticos. Comparar con software” (O’Brien & Marakas, 2006, pág. 559)

#### **2.4.18 Interfase**

“Límite compartido, como el límite entre dos sistemas; por ejemplo, el límite entre una computadora y sus dispositivos periféricos” (O’Brien & Marakas, 2006, pág. 560).

#### **2.4.19 Intranet**

“Red semejante a Internet dentro de una organización. El software de navegador Web proporciona un acceso fácil a sitios Web internos establecidos por unidades de negocio, equipos e individuos, así como a otros recursos y aplicaciones de red” (O’Brien & Marakas, 2006, pág. 560).

#### **2.4.20 Menú**

“Lista exhibida de ítems (por lo general los nombres de aplicaciones, archivos o actividades alternativos) en la que un usuario final hace una selección” (O’Brien & Marakas, 2006, pág. 561).

#### **2.4.21 Multitareas**

“Capacidad de una computadora para ejecutar más de un programa en forma aparente al mismo tiempo; exhibe la noción de ventanas en las cuales se representan diversos programas” (Oz, 2014, pág. 487).

#### **2.4.22 Página Web dinámica**

“Página Web cuyo contenido cambia mientras el visitante la observa” (Oz, 2014, pág. 488).

#### **2.4.23 Parámetros**

“Categorías que se consideran al seguir una secuencia de pasos en la solución de problemas” (Oz, 2014, pág. 488).

#### **2.4.24 Procesamiento de datos**

“Es la manipulación o transformación de símbolos, como números y letras, a fin de aumentar su utilidad” (McLeod, 2006, pág. 310).

#### **2.4.25 Productividad**

“Eficiencia, cuando el elemento es la mano de obra. Entre menos horas de mano de obra se requieren para realizar una actividad, mayor es la productividad” (Oz, 2014, pág. 489).

#### **2.4.26 Servidor**

(O’Brien & Marakas, 2006, pág. 566).

Computadora que apoya las aplicaciones y telecomunicaciones en una red, así como la participación de dispositivos periféricos, software y bases de datos entre las estaciones de trabajo de la red. (2) Versiones de software que se instalan en servidores de red y que están diseñadas para controlar y apoyar las aplicaciones de microcomputadoras de clientes en redes cliente/servidor. Son ejemplos, los sistemas operativos de red de multiusuarios y software especializado para ejecutar aplicaciones Web de Internet, intranets y extranets, como el comercio electrónico y la colaboración empresarial.

#### **2.4.27 Software**

“Programas y procedimientos de cómputo que participan en la operación de un sistema de información. Comparar con hardware” (O’Brien & Marakas, 2006, pág. 568).

#### **2.4.28 Tecnología de información (TI)**

“Hardware, software, telecomunicaciones, administración de bases de datos y otras tecnologías de procesamiento de la información que se usan en sistemas de información basados en computadora” (O’Brien & Marakas, 2006, pág. 568).

#### **2.4.29 Ventaja competitiva**

“Desarrollo de productos, servicios, procesos o capacidades que proporcionan a una empresa una posición de negocios superior con relación a sus competidores y a otras fuerzas competitivas” (O’Brien & Marakas, 2006, pág. 569).

## **2.5 Antecedentes de la investigación**

### **2.5.1 Antecedentes internacionales**

#### **Antecedente 1**

Según Bravo ( 2011, págs. 124-128) en la tesis titulada “Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes” en la TECANA AMERICAN UNIVERSITY del año 2011 para optar el grado de Doctorate of Philosophy (Ph.D.) in Intelligent Organizations Development & Managemenquien concluye que:

El enfoque de las organizaciones inteligentes constituye una opción importante para el cambio planificado del Modelo de Competencias Gerenciales que priva actualmente en la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento, esto por las siguientes razones:

1. En primer lugar comprende unos valores que se centran en el desarrollo de la organización y del recurso humano, unos procesos para el diagnóstico, planificación, evaluación y seguimiento del cambio y unas formas de intervención para el aprendizaje en los subsistemas: humano cultural, funcionamiento organizacional, tecnología para las finanzas y el ambiente físico. Sus aportaciones a la comprensión del aprendizaje organizacional y de las capacidades de la auto organización. Impulsa el diseño de organizaciones innovadoras, conexionadas y holográficas. Ofrece un medio de movilización más allá que lo que impone la racionalidad limitada
2. Coadyuva a superar las debilidades del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente en la organización de Tecnología del Banco Occidental de Descuento, como lo son: la burocracia, la lentitud, la falta de una planificación estratégica, la ineficiente, la falta de inteligencia organizacional y la incapacidad para el aprendizaje organizacional.
3. Se resaltan sus fundamentos conceptuales: las disciplinas de aprendizaje y la inteligencia organizacional, enmarcan la acción gerencial en la representación global del sistema en las mentes de los individuos y su

conectividad, facilitan la confianza y la seguridad que debe existir entre el personal e inducen a valorar no solo la excelencia de las personas, en cuanto al conocimiento que deben tener para saber hacer bien lo que tienen que hacer, sino que al mismo tiempo deben aprender a estar atentos a lo que los otros hacen e interpretarlo, de manera de suplir las posibles fallas que puedan surgir. Todo lo cual ha de aprenderse en comunidades de aprendizaje que le imprime a sus miembros de voluntad y valor para cuestionar el estatus quo y adoptar respuestas más acordes con la realidad.

4. El cambio planificado del modelo de Capacidades Gerenciales constituye un proceso en marcha, de varias fases y de acción recíproca entre un consultor de procesos y el personal clave del sistema cliente. El consultor constituye un experto en Desarrollo Organizacional que brinda sus servicios para facilitar el cambio requerido y el sistema cliente está conformado la dependencia de la organización de tecnología del Banco Occidental de Descuento y su sistema humano cultural. El proceso se basa en datos válidos y confiables y en experiencias, orientado al logro de objetivos: aprendizaje e inteligencia organizacional. Constituye una estrategia normativa y reeducativa para hacer los cambios; emplea un método sistemático y en él se hace hincapié en el aprendizaje en equipo, la conectividad entre el personal, la atención y la confianza, sin dejar de reconocer la relevancia que tiene el aprendizaje individual.

5. Constituye un medio para el aprendizaje organizacional, genera comunicación, diálogo y discusión a través de toda la estructura organizacional, con lo cual los 126 miembros participan en discusiones de problemas complejos desarrollándose la acción innovadora y creativa.

6. Propicia la participación de las diferentes instancias jerárquicas de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología e planificadas, el control que busque cerciorarse de que todo salga como se estipuló y el aprendizaje y cambio que conlleve al desarrollo organizacional.

7. Constituye un medio de integración entre los procesos tecnológicos financieros que se desarrollan en la Vicepresidencia Corporativa de

Tecnología, las organizaciones, y áreas del Banco Occidental de Descuento en conjunto con los requerimientos de los usuarios.

8. Posibilita coordinar las acciones que facilitan la participación de la comunidad tecnológica de la institución y el personal directivo en la gestión, realización y valoración del modelo de capacidades gerenciales.

9. Constituye un medio que posibilita la fluidez de los procesos entre las instancias tecnológicas financieras.

10. Facilita que el personal con autoridad tecnológica financiera asuma el compromiso de sus funciones tomando en cuenta los nuevos paradigmas, en virtud de que se está inserto en un mundo globalizado y en una sociedad tecnológica del conocimiento que establece un máximo de realización, excelencia, competitividad y calidad humana.

11. Condiciona que los cargos deben ser ocupados por gerentes especialistas en el área tecnológica que pongan en práctica competencias y procesos gerenciales fundamentados en la planificación estratégica, para disminuir el riesgo del fracaso, la organización dinámica, que posibiliten el cumplimiento de los objetivos, la dirección transformacional que garantice el óptimo desarrollo de las actividades planificadas, el control que busque cerciorarse de que todo salga como se estipuló y el aprendizaje y cambio que conlleve al desarrollo organizacional.

12. Facilita la creación de espacios institucionales para la innovación y la mejora, descentralizar ámbitos de toma de decisiones, otorga grados mayores de autosuficiencia, e induce a generar procesos y funciones conjuntas entre gerentes del área financiera y el personal adscrito a la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología.

13. Esta perspectiva se plantea como estrategia alternativa para mejorar los procedimientos y las capacidades gerenciales de los órganos decisorios de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología, posibilitando que respondan oportuna, eficaz y eficientemente a los requerimientos establecidos y para transformarlos en una organización que aprende.

14. El Banco Occidental de Descuento, a lo largo del tiempo, ha estado sometido a transformaciones de sus productos, la mayoría de las veces, de presiones externas más que de revisiones internas que conlleven cambios profundos que se reflejen en la productividad. Al convertirse en una organización inteligente, esta situación tendería a revertirse y se asumiría el rol de hacedores del conocimiento.

15. Los resultados obtenidos en el presente estudio están en sintonía en cuanto a la necesidad de que las instituciones financieras adopten prácticas basadas en capacidades gerenciales, con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades del entorno, y esto debido a que las organizaciones dedicadas a la generación del conocimiento, en este caso en el ámbito de la tecnología para el área financiera, deben ser de aprendizaje constante y de alto rendimiento, para posibilitar que todos sus miembros se mantengan en un constante aprendizaje, ya que la velocidad con que la obsolescencia de los conocimientos está ocurriendo, hace que los mecanismos deban ser ágiles para anticiparse a las necesidades futuras de las instituciones financieras en el mundo.

16. Las Competencias Gerenciales van de la mano con lo que indica Druker (2003), una nueva cultura organizacional que impone la elaboración de una visión compartida y una perspectiva creativa e independiente en la cual haya un acercamiento entre los líderes y el personal, con una comunicación integral que incluya el aspecto técnico, pero de igual manera los valores establecidos en la organización y los individuales.

17. El modelo propuesto en este estudio pretende proporcionar elementos teóricos y metodológicos para introducir los conceptos del aprendizaje e inteligencia organizacional dentro del proceso gerencial de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento y facilitar procesos de aprendizaje organizacional para el cambio en la capacidad gerencial y la eficacia de la organización financiera, necesario para responder oportunamente a los requerimientos que demanda la implementación no solo del Modelo de Competencias

Gerenciales sino adecuados a formas tecnológica financiera más avanzadas contemplados en enfoques financieros inteligentes.

## **Antecedente 2**

Según (Pinto A., 2012) en la tesis titulada “Sistema de información gerencial para el apoyo a la toma de decisiones en el departamento de reclutamiento, selección y adiestramiento de personal de una empresa eléctrica – 2012” en la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui del año 2012 quien concluye que:

Se efectuó un análisis descriptivo de la situación actual del sistema en estudio, permitiéndose de esta manera la detección de los focos críticos más sobresalientes que incluyen de manera sustancial sobre el desempeño del conjunto de actividades que diariamente se desarrollan en la unidad, con el propósito de que los mismos sean atacados en etapas posteriores a fin de solventar las problemáticas existentes, en u mayor arte producto del desconocimiento y carencia de lineamiento estratégicos

Se efectuó un análisis descriptivo de la situación actual del sistema en estudio, permitiéndose de esta manera la detección de los focos críticos más sobresalientes que influyen de manera sustancial sobre el desempeño del conjunto de actividades que diariamente se desarrollan en la unidad, con el propósito de que los mismos sean atacados en etapas posteriores a fin de solventar las problemáticas existentes, en su mayor parte producto del desconocimiento y carencia de lineamientos estratégicos dentro del Departamento.

En vista de que la unidad no contaba con una visión-misión claramente formulada se hizo necesaria la declaración de esta se formuló con la ayuda del personal administrativo y tomando como base misiones de otras empresas del mismo ramo e informaciones de antecedentes, logrando consolidar bajo un solo concepto una definición concisa del propósito que trata de lograr el Departamento en la Gerencia de Transmisión Oriental, indicando el alcance y dirección de las actividades desarrolladas con el propósito de dar claridad de enfoque a los miembros de la unidad y de la

jefatura como tal a la estructuración del plan estratégico, objetivos y estrategias.

Se procedió a describir un modelo de Sistema de Información Gerencial para el apoyo a la toma de decisiones del Departamento antes mencionado, tomando como base la planificación estratégica descrita con anterioridad. Con la ayuda de Diagramas de Flujo se modelaron los procesos actuales desarrollados por la unidad con el fin de canalizar los problemas que se presentan y así proponer un nuevo sistema que le proporcione a la Jefatura del Departamento toda la información requerida para el soporte de las decisiones tomadas diariamente, considerando los requerimientos del sistema y modelándolos mediante un Diagrama General del nuevo SIG para la unidad.

### **Antecedente 3**

Según (Mejias, 2006) en la tesis de título “Sistema de información gerencial para la toma de decisiones financieras en el decanato de postgrado de la U.S.B. – 2006” en la Universidad Simón Bolívar del año 2006 para optar el grado de doctor en gerencia de la empresa quien concluye que:

Este trabajo surgió por la necesidad, de dar cumplimiento al nuevo marco jurídico en torno a las finanzas públicas y las normativas internas de la USB, así como dar respuesta al manejo inadecuado de los recursos financieros del DEPG, ocasionado por la falta de información oportuna que permita una sana administración.

Con el Diseño e implementación de un sistema de información gerencial para la toma de decisiones financieras en el Decanato de Postgrado, se garantiza que el Decanato obtenga la información financiera necesaria en corto tiempo, genere reportes confiables para la toma de decisiones en materia financiera, presente las rendiciones de cuenta de una manera fácil y transparente y realice los análisis financieros de los recursos administrados por el Decanato de Estudios de Postgrado con un alto grado de confiabilidad y rapidez, dando así respuesta tanto al proceso mismo de ejecución financiera como a las obligaciones legales en materia de reportes rendiciones de cuentas que las instancias correspondientes requieran.

En el presente proyecto se realizó el diseño e implementación de un sistema automatizado que respondiera en tiempo adecuado a las necesidades de control y toma de decisiones financieras en el DEPG, lo cual permitió mantener un nivel adecuado de información disponible en línea para todos aquellos responsables de la ejecución financiera del DEPG, a través de la incorporación del movimiento financiero directamente por las coordinaciones responsables de los programas que generan ingresos propios al DEPG.

#### **Antecedente 4**

(Recari Robole, 2015); en su tesis titulada “Gestión Administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del ministerio de gobernación de Guatemala”; de la Universidad Rafael Landívar; la metodología que se utilizó consistió en elaborar cuestionarios estructurados que fueron la base para la recolección de la información necesaria, los cuales fueron dirigidos, a los diferentes operadores y jefes inmediatos de las diferentes instituciones que conforman dicho ministerio. La investigación fue de carácter descriptivo y para presentar los resultados se utilizaron tablas que muestran la información.

#### **Conclusiones:**

Se determinó que la gestión administrativa en los departamentos de compras del Ministerio de Gobierno es engorrosa y lenta debido a los controles administrativos que han sido implementados con el fin de eficientar y transparentar los procesos, específicamente en los eventos de cotización y licitación.

se concluyó que una planificación en los procesos de compra, de las diferentes instituciones que son parte del Ministerio de Gobernación, sujetos al plan general de planificación del Ministerio y al proceso general de planificación de gastos de la nación, y ser parte del presupuesto general de gasto de la nación, estableciendo que dicha planificación no se cumple en su totalidad, porque las compras imprevistas o no presupuestadas, los operadores manifestaron que cada institución hace la planificación de sus necesidades, las que deben pasar por el proceso anterior y adecuada con la disponibilidad de las partidas asignadas.

Se pudo determinar que hay una estructura en la organización para la realización de los diferentes procesos de compras y contrataciones del ministerio de gobernación. En este aspecto, todos los departamentos de compra y contratación de las diferentes instituciones del Ministerio de Gobernación, están organizadas, aunque no todas cuentan con analistas y asesores especializados por la naturaleza misma de los gastos que realiza cada institución, en otro se pudo determinar que los operadores están funcionando como departamentos financieros y de compra por falta de personal.

Se estableció que no existe una motivación clara por parte de los diferentes hacia el personal de los diferentes departamentos de compra y contrataciones del Ministerio de Gobernación. Ni mucho menos proyectos y cursos de motivación que eleven la moral y el entusiasmo de los operadores para la realización de su trabajo por parte de los jefes y directores.

Se llegó a concluir que todas las instituciones que pertenecen al Ministerio de Gobernación, están sujetas a mecanismos de control en los diferentes procesos y eventos de compra y contrataciones dentro del ministerio de gobernación y afuera del mismo los que están establecidos por la ley y los que se proponen dentro de los planes del presupuesto anual, con el propósito de mantener una gestión ágil transparente ante los constantes procesos de fiscalización contable y de la opinión pública en general, aunque hacen falta más controles administrativos en el fraccionamiento de las compras, lo que da lugar a la discrecionalidad de los encargados.

### **Antecedente 5**

(Alemán, 2013); en su tesis titulada “ Propuesta de sistema de gestión administrativa para la Compañía Poison S.A.”, tesis de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador; la metodología que utilizó es de forma cualitativa porque se orienta a la solución del problema basado en un sistema de estructuración, con la recolección de datos no estandarizados, de las cuales se analizó, describió, entrevista abierta, revisión de documentos y registro de las características del ambiente de trabajo para obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes y profundizar en sus experiencias, opiniones del porque la falta de compromiso con la empresa, de las cuales conllevan a la fundamentación

del proceso inductivo ya que por medio de la observación se puede visualizar los problemas en general por ende la elaboración de una propuesta en la mejora del sistema administrativo para economizar los recursos y entregar al cliente productos y servicios eficiente y adecuado, el mismo que ha concluido en:

Realizado el trabajo de visita, observación y análisis de la empresa Poison S.A.

**Conclusiones:**

1. Poison SA. no tiene definida la Visión y Misión de su empresa, en el presente estudio se logró elaborar las mismas en coordinación con la Gerencia General.
2. Con el manual los colaboradores conocerán sobre la estructura de la organización desde sus inicios, como está constituida, sus procedimientos, y las políticas con las que cuentan, ya que estas deben ser respetadas para reducir errores operativos y evitar problemas en su estructura organizacional.
3. El manual de organización dará a conocer la estructura formal de la empresa, la relación de autoridad que tienen los niveles jerárquicos, así como los canales de comunicación que se encuentran en forma escrita y gráfica, mejorando las relaciones laborales.
4. El manual de procedimiento permitirá en el presente y futuro (en el momento de expandirse) a hacer una buena selección del personal ya que define el perfil que debe tener el aspirante del puesto y las funciones que este debe realizar en el área.
5. El manual de políticas es de gran importancia porque permitirá la orientación del personal, a realizar las diferentes actividades basándose en pasos que deben seguir y mantener una buena relación con las diferentes áreas.

### **2.5.2 Antecedentes nacionales**

#### **Antecedente 1**

Según (Rojas Melgarejo, 2017) en la tesis “Sistemas de información gerencial en mypes gastronómicas de la zona B, San Juan de Miraflores, 2015 - 2016” en la

universidad Universidad Nacional Mayor de San Marcos del año 2017 quien concluye en:

Los Sistemas de Información Gerencial permiten a las Mypes del sector gastronómico ubicadas en Zona B del Distrito de San Juan de Miraflores contar las herramientas necesarias para un buen desempeño empresarial, brindándoles un nuevo enfoque basado en la cultura de la innovación y destacándose de las otras principalmente por la forma de atención a los clientes, por ello el uso de los Sistemas de Información Gerencial en estas Mypes ha contribuido a su transformación positiva en el ámbito empresarial, pues les ayuda a tener una mejor gestión empresarial y les ayuda a crecer como empresa.

Los Sistemas de Información Gerencial son de vital importancia para las Mypes pues les permite poder expandirse a nuevos mercados, mejorar sus procesos de ventas y atención al cliente, reducir costos y mejorar de manera notable su gestión, volviéndolas más competitivas en este sector y permitiendo su crecimiento, dichos sistemas generan un valor agregado a estas empresas.

El uso de los Sistemas de información Gerencial en estas Mypes las vuelve más competitivas en el mercado pues les permite formalizarse como empresa y crecer de manera ordenada y organizada, pues está demostrado que para que estos sistemas funcionen efectivamente y generen resultados favorables es necesario contar con una serie de aspectos ligados al ámbito legal y tributario, se concluye que la base para ser competitivas está en la formalización ligado a diversos factores tales como seguridad, salud y calidad, pues se demuestra que todo contribuye a generar valor y a crecer como empresa abriéndose a nuevos mercados y generando su consolidación.

## **Antecedente 2**

Según (Cosavalente, 2015) en la tesis de título: “Diseño de un sistema de información gerencial y su incidencia en la gestión de la empresa Ferretería Barrenechea S.R.L. de la ciudad de Pacasmayo en el periodo 2014” en la Universidad Nacional de Trujillo del año 2015 quien concluye que:

Se logró identificar la estructura de la empresa, así como los procesos inherentes a las operaciones del giro de negocio de la empresa con el propósito de analizar su proceso de operación.

Se logró analizar las operaciones de las áreas de la empresa, encontrándose ciertas limitaciones en el control y manejo de las operaciones; lo cual implica una deficiencia para la mejora de la gestión de la empresa.

Se logró el diseño de un nuevo sistema de información gerencial, lo cual permite obtener una información oportuna y confiable para la toma de decisiones de la empresa.

### **Antecedente 3**

(Roxana Alvarez Huamani, Joel D. Hinojosa Santoyo, 2014); en su tesis titulada; “Gestión Administrativa y el proceso de ejecución presupuestal en la municipalidad distrital de Santa Ana Provincia Castrovirreyna, periodo 2012”, de la Universidad Nacional de Huancavelica-Perú; la metodología que utilizaron es de tipo descriptivo porque le permitió estudiar la variables identificando sus características tal como se presentan en la realidad de carácter explicativo porque les permitió determinar la causas y se centraron en explicar el porqué del problema planteado ya que la Municipalidad Distrital de Santa Ana, de la provincia de Castrovirreyna como una entidad pública importante para el desarrollo económico y social del Perú que se rigen por presupuestos participativos anuales, como instrumento de administración y gestión que Presentaba síntomas en la planeación deficiente; así como previsión deficiente en el proceso de ejecución presupuestal. Para ellos el presente trabajo de investigación tiene como propósito aplicar el modelo de gestión administrativa que le permitirá contar con elementos de proceso de la ejecución presupuestal quien concluye:

- La relación encontrada entre las variables gestión administrativa y la ejecución presupuestal es de 0.576, la cual resulta ser positiva y moderada; es decir, - a medida que mejora la gestión administrativa mejora también correlativamente la ejecución presupuestal. Por tanto, queda comprobada la hipótesis alterna de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

- Se ha Identificado que el 50% de los encuestados manifiestan que probablemente sí se está aplicando el proceso de planificación en la ejecución presupuesta! de la Municipalidad distrital de Santa Ana; sin embargo, el 20% probablemente no, el 15% desconoce y el 15% definitivamente está de acuerdo con el proceso de planificación en la ejecución presupuestal. En consecuencia, existe debilidad en la aplicación efectiva del proceso de planificación en la ejecución presupuestal.
- Se evidencia, que la participación del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana en la previsión de acciones es deficiente, por cuanto que solo el 50% de los encuestados indican que probablemente sí prevén en la ejecución presupuestal, mientras que el 20% desconoce la acción de previsión, el 15% dicen definitivamente si realizan la previsión de acciones, el 10% dice definitivamente si aplican la previsión de acciones y el 5% dice probablemente no. Por tanto, se debe incentivar para que las autoridades prevean las acciones de previsión necesarias.
- Se evidencia que el 50% de los encuestados desconocen a cerca de la fuente y calidad de información para efectuar la toma de decisiones apropiadas en el proceso de ejecución presupuestal, el 25% de los encuestados dicen probablemente no, el 10% dice definitivamente no, el 10% dice probablemente sí y la minoría del 5% dice definitivamente sí. Motivo por el cual, el personal debe ser capacitada para efectuar el proceso de toma de decisiones apropiadas para llevar adelante la ejecución presupuestal de la municipalidad distrital de Santa Ana.

#### **Antecedente 4**

(Melissa Alexis, 2017); en su tesis titulada “La Gestión Administrativa y la Satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo De Madre De Dios, 2017”, la metodología que empleó es de diseño descriptivo, correlacional de corte transversal desarrollada en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Madre de Dios por su naturaleza, brinda servicio en diferentes temas turísticos, asesoramiento a hoteles, albergues,

restaurantes en función a las normas emitidas del gobierno central motivo por el cual en esta institución se puede observar que la gestión administrativa no está al 100% bien porque la institución no cuenta con guías de trabajo, algunos de los trabajadores desconocen algunas de sus funciones y porque su jefe inmediato no demuestra liderazgo y esto repercute que los trabajadores no se sientan del todo bien, en la que se concluye:

- El coeficiente de correlación entre las variables gestión administrativa y satisfacción laboral es de 0,687, indica que existe una correlación moderada. La gestión administrativa y la satisfacción laboral en esta institución es aceptable ya que los trabajadores consideran que se realiza la planificación, organización, dirección y control de manera razonable, otros trabajadores consideran que la gestión administrativa no está al 100% bien porque esta institución no cuenta con guías de trabajo para los procedimientos administrativos y en cuanto a satisfacción laboral el entorno de su trabajo es agradable pero sienten que se debe de implementar pasantías y capacitaciones.
- El coeficiente de correlación entre las variables satisfacción laboral y planificación es de 0,607, lo que indica que existe una correlación moderada. Se concluye que la planificación en esta institución es razonable debido a que las políticas y los objetivos que maneja la institución contribuyen al desarrollo personal de los trabajadores, una pequeña parte de los trabajadores no están de acuerdo porque la entidad no aplica guías de trabajo y esto perjudica el cumplimiento de sus funciones.
- El coeficiente de correlación entre las variables satisfacción laboral y organización es de 0,580, indica que existe una correlación moderada. Se concluye que la organización en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Madre de Dios refleja un gran número de trabajadores que están conformes con su puesto de trabajo, pero otro porcentaje de trabajadores sienten que la organización no es la adecuada ya que algunos trabajadores desconocen sus funciones y esto perjudica a la institución en el cumplimiento de sus metas.

- El coeficiente de correlación entre las variables satisfacción laboral y dirección es de 0,558, indica que existe una correlación moderada. En la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Madre de Dios, los trabajadores reflejan que la dirección no es la adecuada, porque su jefe inmediato no demuestra liderazgo; un pequeño porcentaje de los trabajadores aseguran que los altos directivos les motivan constantemente para realizar su trabajo de forma efectiva.
- El coeficiente de correlación entre las variables satisfacción laboral y control es de 0,506, indica que existe una correlación moderada. Los trabajadores consideran que en la institución se maneja un razonable control de las actividades, asimismo un porcentaje de trabajadores sienten que el control se debe de realizar también después que la actividad haya concluido para poder asegurar que el trabajo se realizó de manera óptima.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPOTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis**

##### **3.1.1 Hipótesis general**

**HG1** “Existe relación entre las competencias gerenciales y los sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco -2018”

**Ho1** “No existe relación entre las competencias gerenciales y los sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco -2018”

**HI1** “Si existe relación entre las competencias gerenciales y los sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco -2018”

##### **3.1.2 Hipótesis específicas**

**HG1** “Existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco -2018”

**Ho1** “No existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco -2018”

**HI1** “Si existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco -2018”

**HG2** “Existe relación entre los sistemas de apoyo y la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco -2018”

**Ho2** “No existe relación entre los sistemas de apoyo y la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco -2018”

**HI2** “Si existe relación entre los sistemas de apoyo y la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco -2018”

### 3.2 Identificación de variables e indicadores del estudio

**X1:** Competencias gerenciales

**X2:** Sistemas de Apoyo Administrativo.

**Y:** Gestión administrativa

X1MDPC       $\longrightarrow$       YMDPC

X2MDPC       $\longrightarrow$       YMDPC

**Y = F (X1MDPC, X2MDPC)**

Dónde:

**X1:** Competencias gerenciales Municipalidades distritales de la Provincia del Cusco (X1MDPC)

**X2:** Sistemas de apoyo administrativo Municipalidades distritales de la Provincia del Cusco (X2MDPC)

**Y:** Gestión Administrativa de las Municipalidades distritales de la Provincia del Cusco .

### 3.3 Operacionalización de la variable

*Tabla 1: Operacionalización de las variables*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Competencias Gerenciales (X1)</b>	<b>Competencias Cognoscitivas (X1.1)</b>	<b>X1.1.1</b> Pensamiento analítico <b>X1.1.2</b> Pensamiento sistemático <b>X1.1.3</b> Razonamiento lógico <b>X1.1.4</b> Pensamiento creativo <b>X1.1.5</b> Pensamiento crítico <b>X1.1.6</b> Toma de decisiones
	<b>Competencias emocionales y sociales (X1.2)</b>	<b>X1.2.1</b> Trabajo en Equipo <b>X1.2.2</b> Resolución de conflictos <b>X1.2.3</b> Liderazgo <b>X1.2.4</b> Comunicación <b>X1.2.5</b> Motivación
	<b>Competencias técnicas o de gestión (X1.3)</b>	<b>X1.3.1</b> Planificación <b>X1.3.2</b> Organización <b>X1.3.3</b> Dirección <b>X1.3.4</b> Evaluación <b>X1.3.5</b> Servicio al usuario
<b>Sistemas de apoyo administrativo(X2)</b>	<b>Sistemas de información Gerencial (X2.1)</b>	<b>X2.1.1</b> Recursos de Personas <b>X2.1.2</b> Recursos de infraestructura <b>X2.1.3</b> Recursos de información
	<b>Sistemas de apoyo a la toma de decisiones (X2.2)</b>	<b>X2.2.1</b> Módulo de administración de datos. <b>X2.2.2</b> Administración del modelo. <b>X2.2.3</b> Dialogo.
	<b>Sistemas de información ejecutiva (X2.3)</b>	<b>X2.3.1</b> Portal de información empresarial. <b>X2.3.2</b> Interface gráfica de usuario. <b>X2.3.3</b> Portal de información empresarial
<b>Gestión Administrativa (Y)</b>	<b>Planeación (Y1)</b>	<b>Y1.1</b> Misión <b>Y1.2</b> Visión <b>Y1.3</b> Objetivos. <b>Y1.4</b> Plan Acción <b>Y1.5</b> Estrategia
	<b>Organización (Y2)</b>	<b>Y2.1</b> Estructura Organizacional <b>Y2.2</b> Manuales Administrativos. <b>Y2.3</b> Reglamentos.
	<b>Dirección (Y3)</b>	<b>Y3.1</b> Comunicación en las organizaciones. <b>Y3.2</b> Liderazgo <b>Y3.3</b> Motivación
	<b>Control (Y4)</b>	<b>Y4.1</b> Control preventivo <b>Y4.2</b> Control concurrente <b>Y4.3</b> Control de retroalimentación

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

#### 4.1 **Ámbito de estudio**

##### 4.1.1 **Localización política**

La investigación científica comprende las 8 Municipalidades Distritales pertenecientes a la Provincia del Cusco, es decir: Municipalidad Ccorca, Municipalidad Cusco, Municipalidad Poroy, Municipalidad de San Jerónimo, Municipalidad de San Sebastián, Municipalidad Santiago, Municipalidad Saylla, Municipalidad Wanchaq.

##### 4.1.2 **Temporalidad**

El presente trabajo de investigación se desarrollo en el periodo comprendido entre Octubre 2018 hasta Julio del 2019.

##### 4.1.3 **Delimitación de la investigación**

La investigación realizada comprende los conceptos relacionados a las competencias gerenciales, los sistemas de apoyo administrativo y la Gestión administrativa, así como las respectivas dimensiones e indicadores según corresponda a cada variable utiizada.

#### 4.2 **Tipo de investigación**

##### 4.2.1 **Según su finalidad**

“La investigación básica es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio constituye las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” (**Carrasco Díaz, 2005, pág. 43**).

Por lo tanto el presente trabajo de investigación es básico, debido a que busca la ampliación del conocimiento de las variables es decir de las competencias gerenciales, sistemas de apoyo y gestión administrativa.

#### **4.2.2 Según el diseño de investigación**

El presente trabajo de investigación tiene un diseño no experimental porque no se manipulará las variables de estudio, solo se observará su comportamiento y los fenómenos que producen.

“Los diseños no experimentales de una investigación son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (Carrasco Díaz, 2005, pág. 71).

#### **4.2.3 Según el manejo de datos**

El presente trabajo de investigación tiene enfoque cuantitativo, ya como manifiesta Bernal, “Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados” (Bernal T. C., 2010, pág. 60).

#### **4.2.4 Según el tipo de observación**

Corresponde a un estudio longitudinal que se define “como un tipo de investigación observacional que analiza datos de variables recopiladas varios periodos de tiempo sobre una población muestra o subconjunto predefinido”.

El presente trabajo de investigación es longitudinal debido a que se aplicó una encuesta en tres observaciones, realizada a los directivos de las diferentes Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco.

#### **4.2.5 Delimitación conceptual de la investigación**

La investigación realizada comprende los conceptos relacionados a las competencias gerenciales, los sistemas de apoyo administrativo y la Gestión administrativa, así como las respectivas dimensiones e indicadores según corresponda a cada variable utilizada.

### **4.3 Nivel o alcance de investigación**

El presente trabajo de investigación es de nivel correlacional porque busca relacionar las variables de estudio como son competencias gerenciales, sistemas de apoyo y gestión administrativa en la Municipales Distritales de la Provincia del Cusco.

“Este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

#### **4.4 Metodología de investigación**

##### **4.4.1 Método hipotético- deductivo**

“Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (Bernal T. C., 2010, pág. 60).

#### **4.5 Unidad de análisis**

La investigación científica comprende las Municipalidades Distritales pertenecientes a la Provincia del Cusco, es decir: Municipalidad Ccorca, Municipalidad Cusco, Municipalidad Poroy, Municipalidad de San Jerónimo, Municipalidad de San Sebastián, Municipalidad Santiago, Municipalidad Saylla, Municipalidad Wanchaq.

#### **4.6 Población**

“Conjunto de todos los elementos que forman parte del espacio territorial al que pertenece el problema de investigación y poseen características mucho más concretas que el universo” (Carrasco Díaz, 2005, pág. 239).

Para el presente trabajo de investigación la población estará conformada por 213 directivos que laboran en las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco.

#### **4.7 Obtención de la información**

##### **4.7.1 De fuentes primarias**

Para el presente trabajo de investigación la población estará conformada por 213 directivos que laboran en las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco.

**Tabla 2: Composición de la muestra de acuerdo a distritos de la Provincia de Cusco**

	<i>f</i>	%
Cusco	44	20.7
Wanchaq	28	13.5
Santiago	27	12.6
San Sebastián	26	12.2
San Jerónimo	24	11.2
Saylla	22	10.3
Poroy	23	10.6
Ccorqa	19	8.9
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia

#### **4.8 Técnicas de selección de muestra**

Para la aplicación del instrumento de evaluación se utilizó el muestreo por conveniencia, ya que se tomó como muestra al total de los directivos pertenecientes a las 8 Municipalidades distritales de la Provincia Cusco.

“El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular”

#### **4.9 Técnicas de recolección de información**

##### **4.9.1 Técnicas**

- Encuestas: Se realizaron con el fin de recabar información, dirigida a la muestra seleccionada de la población objeto de estudio.
- Observación: Para conocer el manejo de las variables en la empresa objeto de estudio.

##### **4.9.2 Instrumentos**

- Cuestionario: Para recolectar información de la muestra seleccionada de la población objeto de estudio.
- Ficha de observación: Para registrar los datos que nos proporcione la empresa objeto de estudio.

## **4.10 Técnicas de análisis e interpretación de la información**

### **4.10.1 Deductivo**

“Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (Bernal T. C., 2010, pág. 59).

### **4.10.2 Analítico**

(Bernal T. C., 2010, pág. 60) quien indica:

Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. Este método se utilizó para elaborar el marco teórico recopilando información y conceptos pertinentes y relacionados con el tema de investigación. También se utilizará este método al momento de realizar críticas a la información recopilada para establecer los resultados.

### **4.10.3 Explicativo**

Se utilizará este método para dar a conocer y explicar la realidad y situación de la empresa.

### **4.10.4 Sintético**

“Integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. Se utilizará este método al momento de realizar las conclusiones y recomendaciones al finalizar este trabajo” (Bernal T. C., 2010, pág. 60).

### **4.10.5 Procesamiento manual**

En el procesamiento manual de datos, se utilizará el llenado de encuestas por parte de la muestra seleccionada de la población objeto de estudio.

### **4.10.6 Procesamiento electrónico**

Se utilizarán diferentes tipos de software para procesar datos como Word para texto, Excel para cuadros y tablas, y el SPSS V 2.2. Para el material estadístico.

## **4.11 Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de hipótesis planteadas**

Para la presente de investigación de enfoque cuantitativo se utilizó los siguientes métodos a fin comprobar las hipótesis planteadas:

- Para validar HG1 se realizó un esquema de datos para validar X1 y Y en tres observaciones.
- Para validar HG2 se realizó un esquema de datos para validar X2 y Y en tres observaciones.

#### **4.11.1 Análisis de regresión lineal**

La regresión lineal es un método que permite utilizar como primer paso el método de mínimos cuadrados que permite construir con los datos X e Y la línea que presenta mejor la relación entre las variables, el cual fue hallado con el programa SPSS v25.

**Considerando la ecuación:**

$$y = a + bx$$

#### **Coefficiente de correlación de Pearson**

En estadística, el coeficiente de correlación de Pearson  $\rho$  (rho) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias (tanto continuas como discretas). La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson.

## Correlación de Pearson

Para interpretar el coeficiente de correlación utilizamos la siguiente escala:

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSION

#### 5.1 Procesamiento de resultados

##### 5.1.1 Presentación del instrumento

Para conocer la relación que existen entre las competencias gerenciales y los sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las municipalidades pertenecientes a la Provincia del Cusco, se encuestó a 213 directivos pertenecientes a las 8 municipalidades, a los cuales se les aplicó una encuesta que considera 50 ítems distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 3: Presentación del instrumento**

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	
Competencias Gerenciales	Competencias Cognitivas	Pensamiento analítico	1	
		Pensamiento sistemático	2	
		Razonamiento Lógico	3	
	Habilidades cognitivas	Pensamiento creativo	4	
		Pensamiento crítico	5,6	
		Toma de decisiones	7	
	Competencias emocionales y sociales	Competencias emocionales y sociales	Trabajo en Equipo	8
			Resolución de conflictos	9
			Liderazgo	10
			Comunicación	11
			Motivación	12,13
	Competencias técnicas o de gestión	Competencias técnicas o de gestión	Planificación	14
			Organización	15
			Dirección	16
			Evaluación	17
			Servicio al usuario	18

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Sistemas de apoyo a la administración	Los sistemas de información gerencial	Recursos de Personas	19
		Hardware	20,21
		Software	22,23
		Datos	24,25
		Redes	26
	Los sistemas de apoyo a la toma de decisiones	Módulo de Administración de datos	27,28
		Administración del Modelo	29
		Dialogo	30
	Los sistemas de información ejecutiva	Interface gráfica de usuario	31
		Exhibiciones gráficas	32
Portal de información organizacional		33,34	
Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Gestión administrativa	Planificación	Misión	35
		Visión	36
		Objetivos.	37
		Estrategia.	38
		Plan Acción	39
	Organización	Estructura Organizacional	40
		Manuales Administrativos.	41
		Reglamentos.	42
	Dirección	Comunicación en las organizaciones.	43
		Liderazgo	44,45
Motivación		46	
Control	Control preventivo	47	
	Control concurrente	48,49	
	Control de retroalimentación	50	

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.2 Descripción de la baremación y escala de interpretación

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala y tabla de interpretación:

**Tabla 4: Baremación de variables**

TABLA DE BAREMACIÓN				
Medida	Nivel	Competencias gerenciales	Sistemas de Apoyo a la administración	Gestión Administrativa
Nunca	1 – 1.80	Muy poco desarrollada	Muy inadecuado	Muy mala
Casi nunca	1.81 – 2.60	Poco desarrollada	Inadecuado	Mala
A veces	2.61 – 3.40	Regularmente desarrollada	Regularmente adecuado	Regular
Casi siempre	3.41 – 4.20	Bien desarrollada	Adecuado	Buena
Siempre	4.21 - 5	Muy bien desarrolladas	Muy adecuado	Muy buena

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.3 Fiabilidad del instrumento aplicado

Para evaluar la fiabilidad interna del cuestionario que mide las competencias gerenciales y sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco durante el 2018, se aplicó el método del alpha de Cronbach, el cual estima las correlaciones de los ítems, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para esta investigación el alpha de Cronbach en las tres variables de estudio supero a 0.8 por consiguiente el cuestionario es fiable y proporcionará resultados favorables para la investigación.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

**Tabla 5:**  
**Estadísticos de fiabilidad**

	Alfa de cronbach	N° de elementos
Competencias Gerenciales	0.886	18
Sistemas de apoyo	0.896	16
Gestión Administrativa	0.889	16

**n = 213**

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Presentación de resultados

### 5.2.1 Caracterización de la población

#### 5.2.1.1 Esquema de captura de datos para la variable X y Y

Tabla 6:

Composición de la muestra de acuerdo a distritos de la Provincia de Cusco

	<i>f</i>	%
Cusco	44	20.7
Wanchaq	28	13.5
Santiago	27	12.6
San Sebastián	26	12.2
San Jerónimo	24	11.2
Saylla	22	10.3
Poroy	23	10.6
Ccorqa	19	8.9
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia

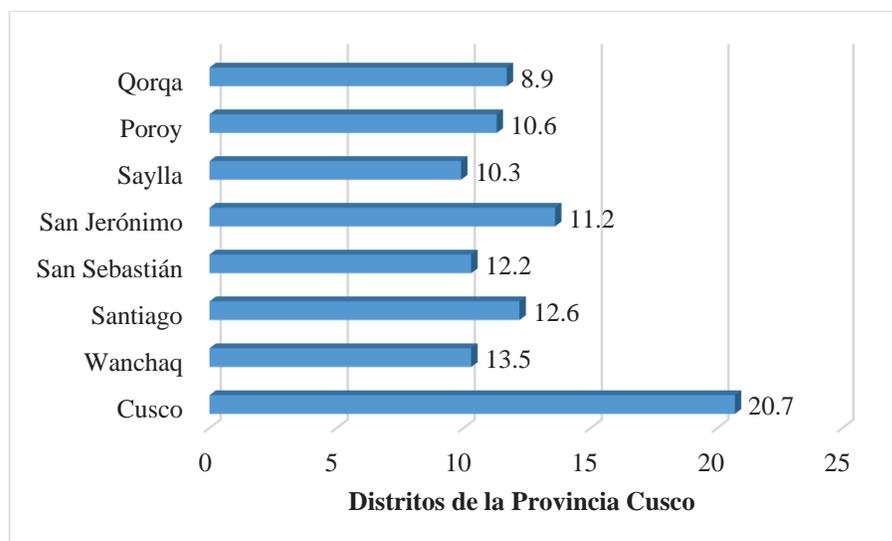


Figura 9: Composición de la muestra de acuerdo a distritos de la Provincia de Cusco

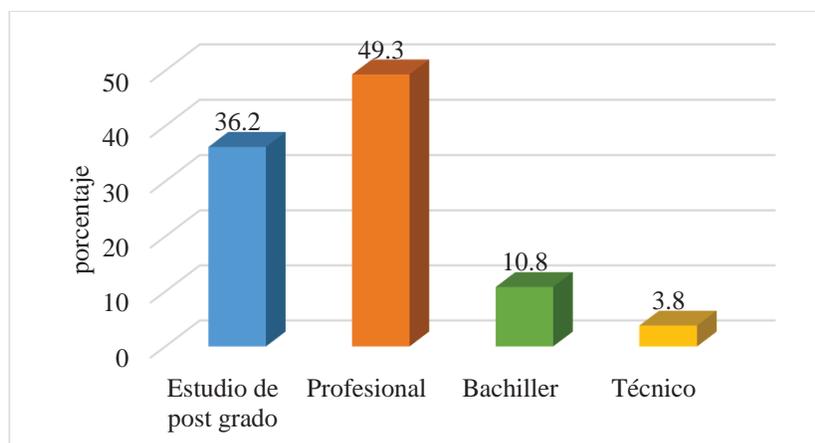
Fuentes: Elaboración propia

#### 5.2.1.2 Nivel de estudios alcanzado por los directivos.

Tabla 7: Nivel de estudios alcanzado por los directivos

	<i>f</i>	%
Estudio de post grado	77	36.2
Profesional	105	49.3
Bachiller	23	10.8
Técnico	8	3.8
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia



*Figura 10: Nivel de estudios alcanzado por los trabajadores de las Municipalidades distritales de la Provincia de Cusco.*

Fuentes: Elaboración propia

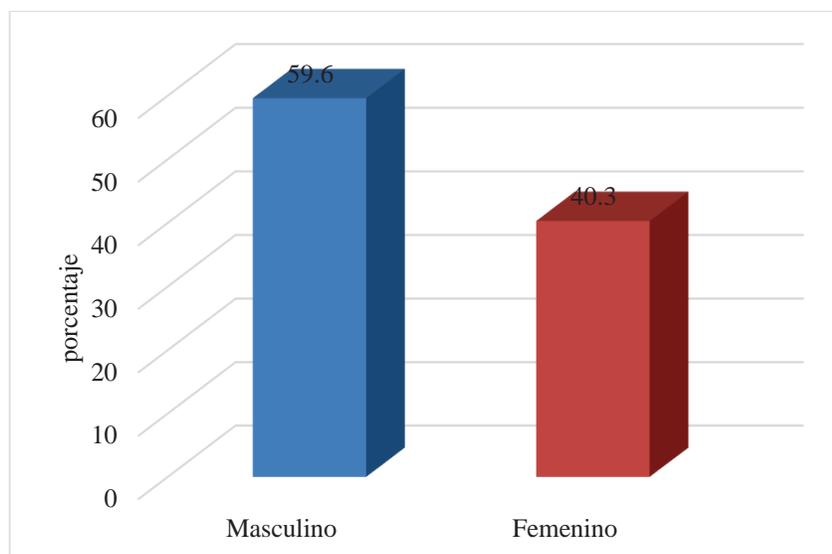
En la figura anterior se observa que el 36.2% de los directivos encuestados tienen estudios de post grado, un 49.3% manifiesta ser profesional, un 10,8% tiene grado de bachiller y únicamente un 3.8% indica ser técnico, de lo observado se indica que la mayoría de los directivos cuenta con sus respectivos títulos profesionales en el ejercicio de sus cargos.

### **5.2.1.3 Sexo de los directivos.**

Tabla 8: Sexo de los directivos de las Municipalidades distritales de la Provincia de Cusco.

	<i>f</i>	%
Masculino	127	59.6
Femenino	86	40.3
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia



*Figura 11: Sexo de los directivos de las Municipalidades distritales de la Provincia de Cusco.*

Fuentes: Elaboración propia

En la figura anterior se observa que el 50.6 % de los directivos pertenecen al sexo masculino, mientras que un 40.3% pertenecen al sexo femenino lo que indica que la mayoría de los directivos pertenecen al sexo masculino.

#### **5.2.1.4 Condición laboral de los directivos**

**Tabla 9:**

**Condición Laboral de los directivos**

	<i>f</i>	%
Nombrado	26	12.2
Contratado	187	87.7
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia

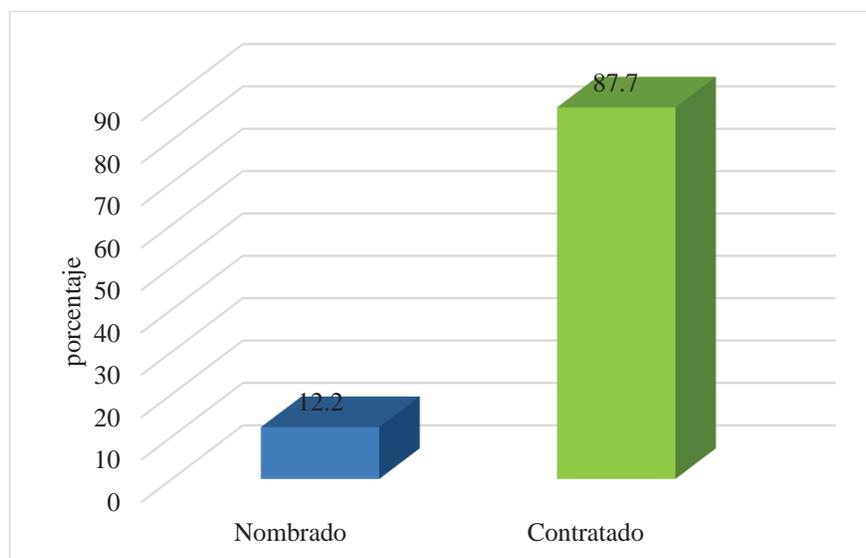


Figura 12: Condición laboral de los directivos

Fuentes: Elaboración propia

En la figura anterior se observa que el 87.7 % del personal directivos tienen la condición de contratados dentro de las municipalidades y únicamente un 12.2% tienen la condición de nombrados.

#### 5.2.1.5 Tiempo de servicio de los directivos.

Tabla 10:

Tiempo de servicio de los directivos

	<i>f</i>	%
Menor a 1 año	36	16.9
De 1 a 3 años	85	39.9
Mayor a 3 años	92	43.2
Total	213	100.0

Fuente: Elaboración propia

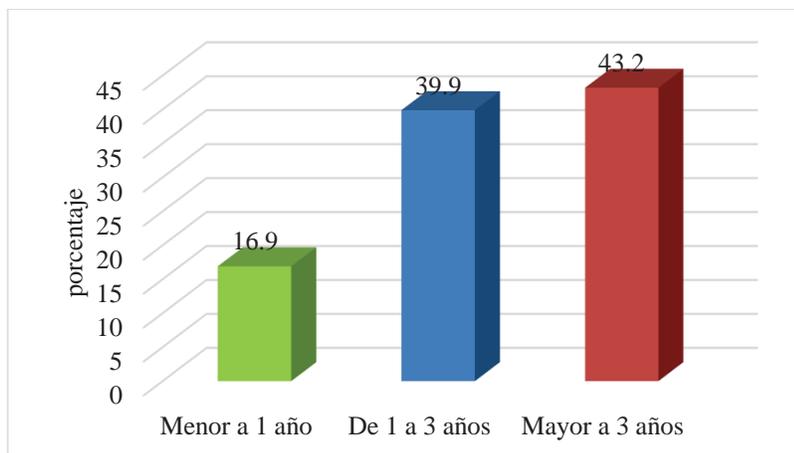


Figura 13: Tiempo de servicio de los trabajadores

Fuentes: Elaboración propia

La figura anterior muestra que un 16.9% de los directivos tiene menos de un año de servicio, un 39.9% tiene entre uno y tres años de servicio y finalmente un 43.2% manifiesta tener más de 3 años de servicio dentro de sus funciones. Por lo tanto, se puede afirmar que la mayoría de los colaboradores pertenecen a la gestión de trabajo.

## 5.2.2 Resultados descriptivos por variables de investigación

### 5.2.2.1 Resultados de la variable competencias gerenciales

#### A) Competencias Cognitivas

Tabla 11: Competencias cognitivas

Competencias cognitivas	Periodos					
	1 Periodo		2 Periodo		3 Periodo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	1	0.5%	28	13.1%	7	3.3%
Regular	40	18.8%	123	57.7%	94	44.1%
Bueno	93	43.7%	62	29.1%	94	44.1%
Muy bueno	79	37.1%	0	0.0%	18	8.5%
Total	213	100%	213	100%	213	100%

Fuentes: Elaboración propia

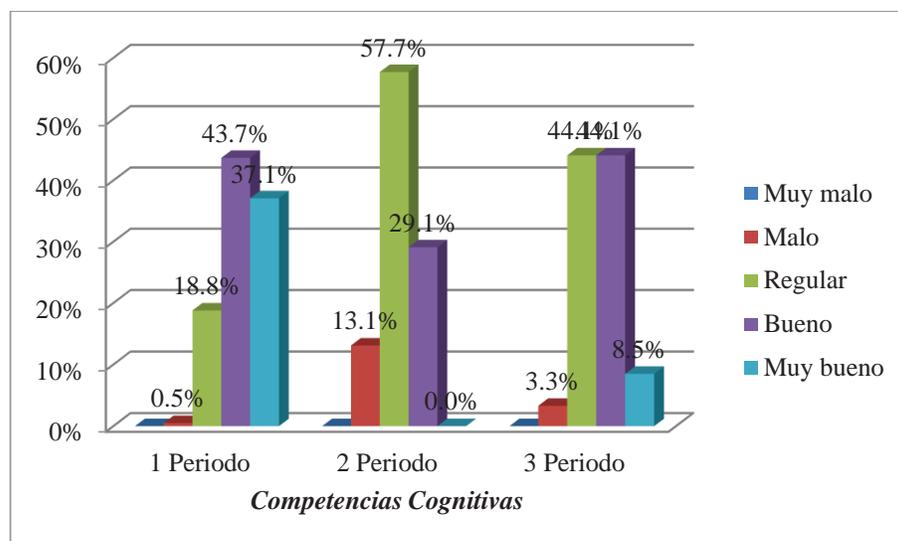


Figura 14: Competencias cognitivas

Fuentes: Elaboración propia

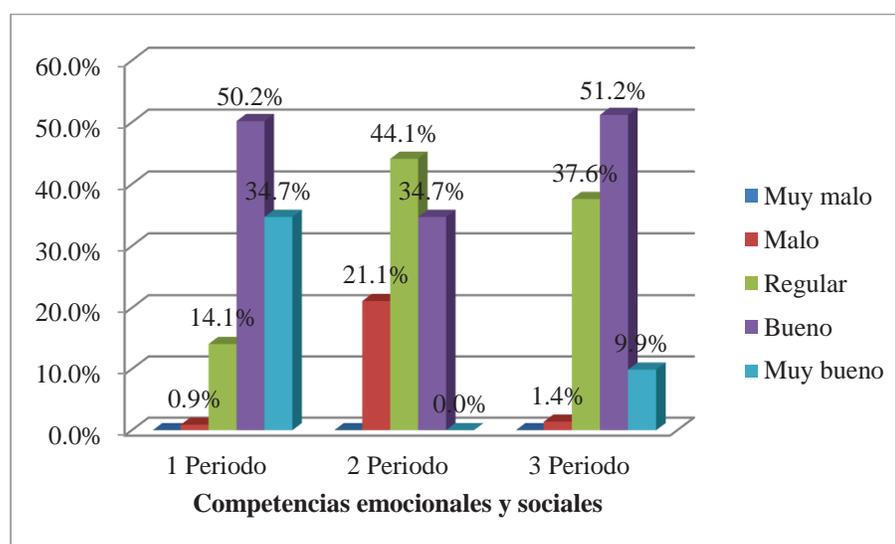
En la figura arriba mostrada se observa en un primer periodo se observa que un 43.7% de los directivos manifiesta como bueno el desarrollo de las competencias cognitivas, un 37.1% manifiesta como muy bueno, un 18.8% manifiesta como regular, un 0.5% indica que es malo y finalmente ningún directivo manifiesta como muy malo el desarrollo de competencias cognitivas. En un segundo periodo 57.7% de los manifiesta como regular el desarrollo de las competencias cognitivas, un 29.1% indica que es bueno y ninguno de los directivos indica que es muy bueno el desarrollo de competencias cognitivas en las municipalidades. Mientras que en un tercer periodo se observa que un 44% de los directivos en igual porcentaje manifiestas como bueno y regulares el desarrollo de las competencias cognitivas, un 8.5% manifiesta como muy bueno y únicamente un 3.3% manifiesta como muy malo el desarrollo de competencias cognitivas; por lo tanto se puede indicar que la mayoría de los directivos encuestados consideran que tiene buen desarrollo del pensamiento analítico, pensamiento sistémico y que toman sus decisiones en base a un razonamiento lógico dentro del manejo de sus funciones.

## B) Competencias emocionales

**Tabla 12: Competencias emocionales y sociales**

Competencias emocionales y sociales	Periodo					
	1 Periodo		2 Periodo		Periodo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	2	0.9%	45	21.1%	3	1.4%
Regular	30	14.1%	94	44.1%	80	37.6%
Bueno	107	50.2%	74	34.7%	109	51.2%
Muy bueno	74	34.7%	0	0.0%	21	9.9%
Total	213	100%	213	100%	213	100%

Fuentes: Elaboración propia



**Figura 15: Competencias emocionales y sociales**

Fuentes: Elaboración propia

La figura anterior se muestra que un primer periodo el 50.2% de los directivos considera como muy bueno el manejo de competencias emocionales, un 34.7% considera como muy bueno, un 14.4% considera como regular, mientras que un 0.9% considera como malo y ningún directivo considera como muy malo el manejo de competencias

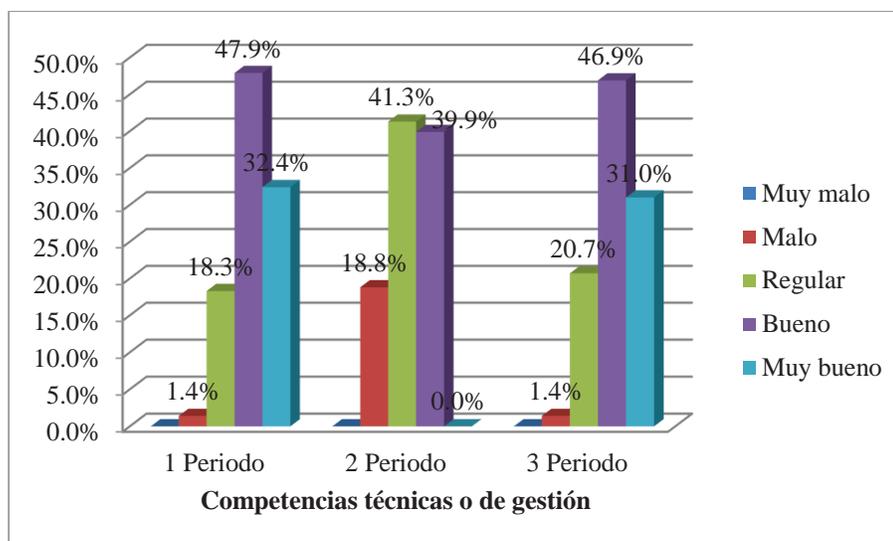
emocionales. En un segundo periodo 44.7% de los manifiesta como regular el desarrollo de las competencias emocionales y sociales, un 29.1% indica que es bueno y un 21.1% de los directivos indica que es malo el desarrollo de competencias emocionales y sociales en las municipalidades. Mientras que en un tercer periodo se observa que un 51.2% de los directivos considera como bueno el desarrollo de las competencias cognitivas, un 37.6% manifiesta como regular y únicamente un 9.9% manifiesta como muy bueno el desarrollo de competencias cognitivas. Por lo tanto, se puede manifestar que la mayoría de los directivos encuestados consideran que desarrollan sus actividades con un pensamiento creativo, crítico y que en sus actividades diarias implican la toma de decisiones, incentivan el trabajo en equipo de sus colaboradores, tienen manejo en la resolución de conflictos, desarrollan liderazgo, comunicación y motivan del desempeño laboral de sus colaboradores. Además, que según su percepción estas mejorar con el tiempo ya que varían del segundo periodo de regular a bueno en el tercer periodo.

### C) Competencias técnicas o de gestión

*Tabla 13: Competencias técnicas o de gestión*

Competencias técnicas o de gestión	Periodos					
	1 Periodo		2 Periodo		Periodo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	3	1.4%	40	18.8%	3	1.4%
Regular	39	18.3%	88	41.3%	44	20.7%
Bueno	102	47.9%	85	39.9%	100	46.9%
Muy bueno	69	32.4%	0	0.0%	66	31.0%
Total	213	100%	213	100%	213	100%

Fuentes: Elaboración propia



*Figura 16: Competencias técnicas o de gestión*

Fuentes: Elaboración propia

En la figura anterior se muestra que un primer periodo el 47.9% de los directivos considera como bueno el manejo de competencias técnicas o de gestión, un 32.4% considera como muy bueno, un 18.3% considera como regular, mientras que un 1.4% considera como malo y ningún directivo considera como muy malo en manejo de competencias técnicas o de gestión. En un segundo periodo 41.3% de directivos los manifiesta como regular el desarrollo de las competencias técnicas o de gestión, un 39.9% indica que es bueno y un 18.8% de los directivos indica que es malo el desarrollo de competencias técnicas o de gestión en las municipalidades. Mientras que en un tercer periodo se observa que un 46.9% de los directivos en igual porcentaje manifiestas como bueno el desarrollo de las competencias técnicas o de gestión, un 31.0% manifiesta como muy malo y un 20.7% manifiesta como regular el desarrollo de competencias técnicas o de gestión. Es decir que la mayoría de los directivos encuestados consideran que regularmente utilizan las sus competencias técnicas en el desarrollo de las actividades para con los colaboradores, así como tienen consideración en cuanto al servicio que se presta a los usuarios. Así mismo se observa que del segundo al tercer periodo se incrementa de regular a

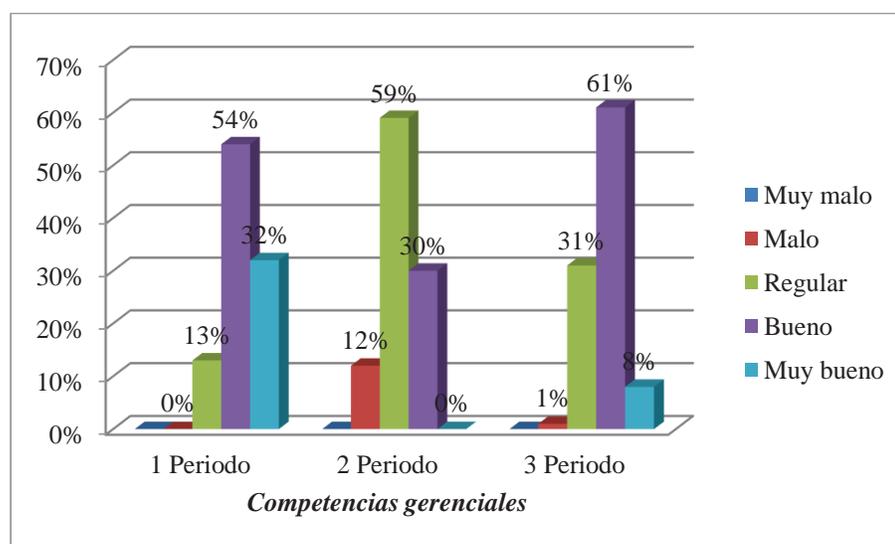
bueno la percepción del desarrollo de competencias técnicas por parte de los directivos.

#### D) Resultados de la variable competencias gerenciales.

*Tabla: Competencias Gerenciales en las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco durante el 2018*

COMPETENCIAS GERENCIALES	Periodos					
	1Observación		2Observación		3Observación	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	1	0%	25	12%	2	1%
Regular	28	13%	125	59%	65	31%
Bueno	116	54%	63	30%	129	61%
Muy bueno	68	32%	0	0%	17	8%
Total	213	100%	213	100%	213	100%

Fuentes: Elaboración propia



*Figura 17: Competencias gerenciales*

Fuentes: Elaboración propia

La figura muestra los resultados referentes a las competencias gerenciales de los directivos pertenecientes a las municipalidades distritales de la Provincia del Cusco los cuales manifiestan en un primer periodo 54.0%

como bueno el desarrollo de dichas competencias ,un 32.0% considera muy bueno, un 13.0% considera como regular y ninguno considera como malo. En un segundo periodo 59.0% de los directivos manifiesta como regular el desarrollo de las competencias gerenciales, un 30.0% indica que es bueno y un 12.0% de los directivos indica que es malo el desarrollo de competencias gerenciales en las municipalidades. Mientras que en un tercer periodo se observa que un 61.0% de los directivos en manifiesta como bueno el desarrollo de las competencias gerenciales, un 31.0% manifiesta como regular y un 8.0 % manifiesta como muy bueno el desarrollo de competencias técnicas o de gestión. Es decir que la mayoría de los directivos considera que tiene un buen desarrollo de competencias y habilidades cognitivas utilizadas en el desarrollo de sus funciones; así como el manejo de competencias emocionales y sociales, fomentando el trabajo en equipo, resolviendo conflictos motivando y liderando a sus colaboradores y finalmente consideran que tiene buen manejo de competencias técnicas o de gestión que repercuten en el servicio a los usuarios y la institución.

**E) Comparación promedio de las dimensiones de las competencias gerenciales.**

Tabla: Comparación promedio de las dimensiones de Competencias gerenciales según municipio.

	Promedio		
	1Observación	2Observación	3Observación
Competencias cognitivas	3.98	3.11	3.51
Competencias emocionales y sociales	3.99	3.12	3.58
Competencias técnicas o de gestión	4.01	3.24	3.98
Competencias gerenciales	3.94	3.15	3.61

Fuentes: Elaboración propia

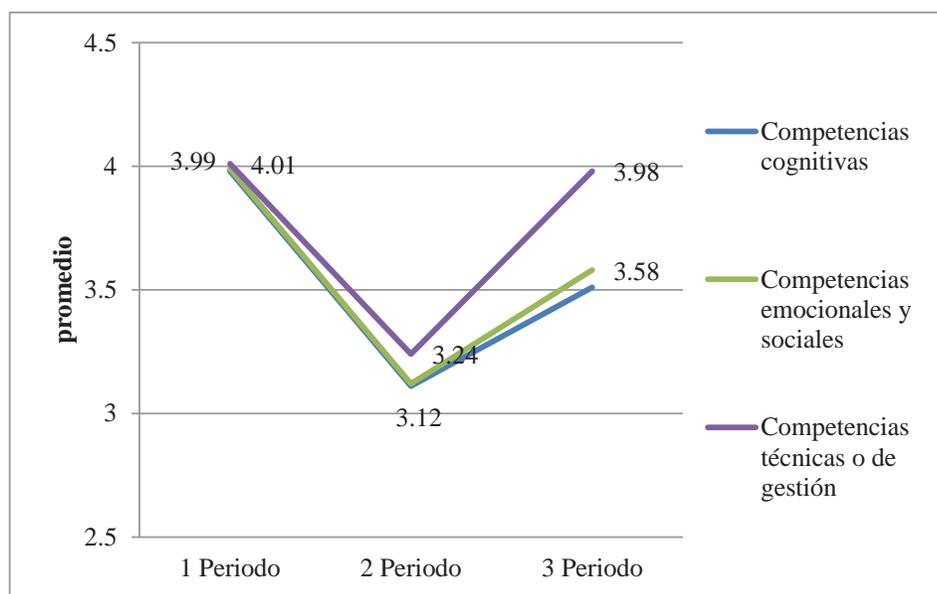


Figura: Comparación promedio de las dimensiones de competencias gerenciales  
Fuentes: Elaboración propia

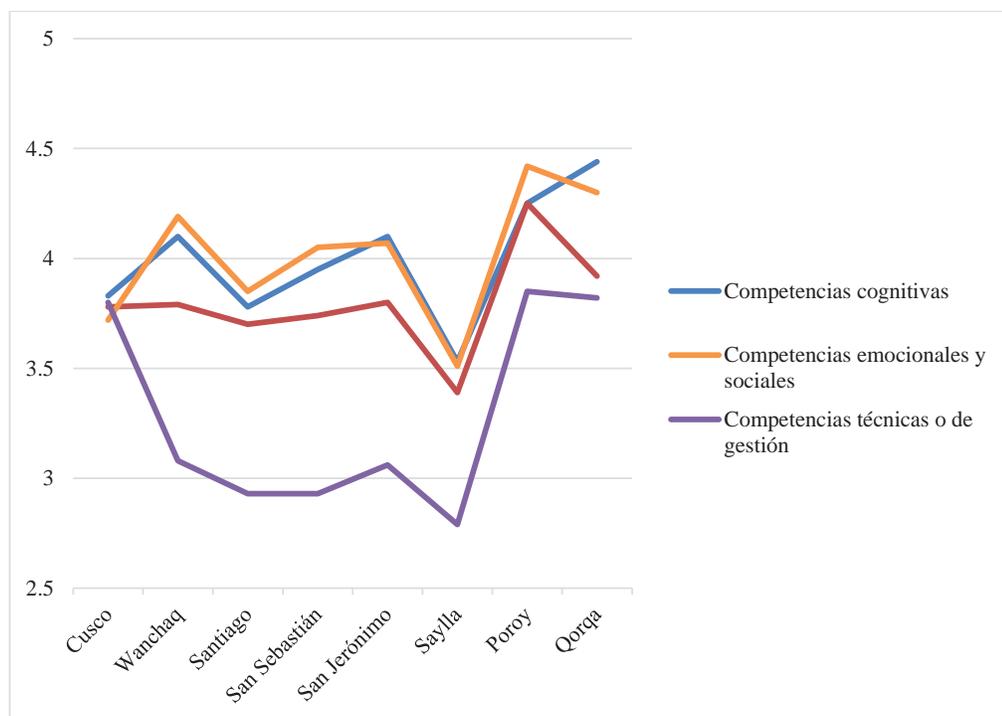
En la figura se observa en cuanto a las competencias cognitivas que en un primer periodo se obtiene un 4.01 de promedio lo cual se interpreta como bien desarrollada, en un segundo periodo un 3.24 que refleja como regularmente desarrollada y en un tercer periodo 3.98 de promedio que manifiesta como bien desarrollada las competencias cognitivas; en cuanto a las competencias emocionales y sociales se evidencia en un primer periodo un promedio de 3.99 el cual es interpretado como bien desarrolladas, en un segundo periodo un 3.12 como regular, y finalmente en un tercer periodo un 3.58 interpretado como bien desarrolladas. Referente a las competencias técnicas se evidencia en un primer periodo un promedio de 4.01 el cual es interpretado como muy bien desarrolladas, en un segundo periodo un 3.24 como regular, y finalmente en un tercer periodo un 3.98 interpretado como bien desarrolladas.

**F) Comparación promedio de las dimensiones de competencias gerenciales.**

*Tabla 14: Comparación promedio de las dimensiones de Competencias gerenciales según municipio.*

		<b>Competencias cognitivas</b>	<b>Competencias emocionales y sociales</b>	<b>Competencias técnicas o de gestión</b>
<b>Cusco</b>	Promedio	3.83	3.72	3.80
	Calificación	Bien desarrollada	Bien desarrollada	Bien desarrollada
<b>Wanchaq</b>	Promedio	4.10	4.19	3.08
	Calificación	Bien desarrollada	Bien desarrollada	Bien desarrollada
<b>Santiago</b>	Promedio	3.78	3.85	2.93
	Calificación	Bien desarrollada	Bien desarrollada	Regularmente desarrollada
<b>San Sebastián</b>	Promedio	3.95	4.05	2.93
	Calificación	Bien desarrollada	Bien desarrollada	Regularmente desarrollada
<b>San Jerónimo</b>	Promedio	4.10	4.07	3.06
	Calificación	Bien desarrollada	Bien desarrollada	Regularmente desarrollada
<b>Saylla</b>	Promedio	3.53	3.51	2.79
	Calificación	Bien desarrollada	Bien desarrollada	Regularmente desarrollada
<b>Poroy</b>	Promedio	4.25	4.42	3.85
	Calificación	Muy bien desarrollada	Muy bien desarrollada	Bien desarrollada
<b>Ccorqa</b>	Promedio	4.44	4.30	3.82
	Calificación	Muy bien desarrollada	Muy bien desarrollada	Muy bien desarrollada

Fuentes: Elaboración propia



*Figura 18: Comparación promedio de las dimensiones de Competencias gerenciales según municipio.*

Fuentes: Elaboración propia

Según la figura se muestra en cuanto a las competencias cognitivas que la Municipalidad de Qorqa tiene el mejor promedio con un 4.5, seguido de la Municipalidad de Poroy con un promedio de 4.3, luego se encuentra la Municipalidad de Wanchaq con un promedio de 4.2, seguido de la Municipalidad de San Sebastián y San Jerónimo quienes comparten el mismo promedio de 4.1, finalmente se encuentran la Municipalidad de Santiago con un promedio de 3.9 y la Municipalidad del Cusco con un promedio de 3.7; por lo que se puede indicar que la Municipalidad de Qorqa cuenta con funcionarios que tiene mejor desarrolladas las competencias gerenciales.

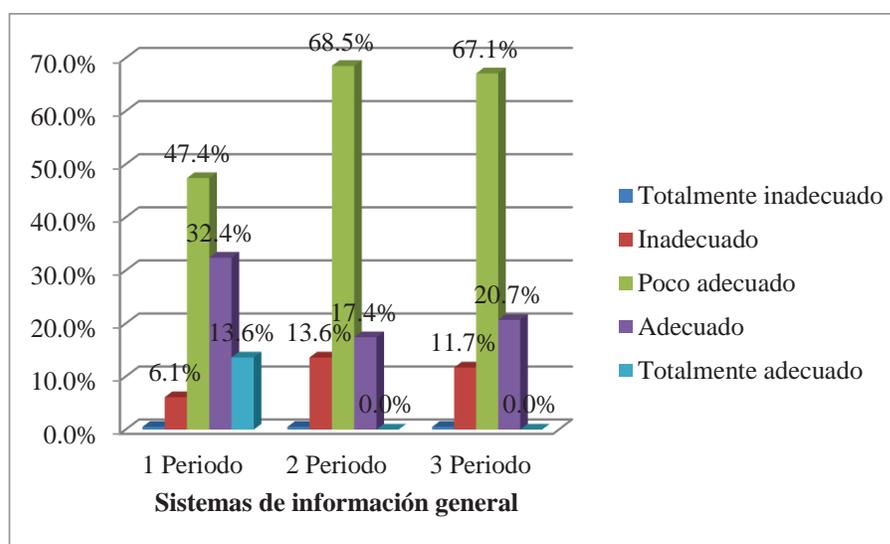
### 5.2.2.2 Resultados de la variable *Sistemas de Apoyo a la Administración*

#### A) *Sistemas de información gerencial.*

**Tabla 15: *Sistemas de información gerencial***

Sistemas información gerencial	de Periodo					
	1 Periodo		2 Periodo		3 Periodo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	1	0.5%	1	0.5%	1	0.5%
Inadecuado	13	6.1%	29.0	13.6%	25	11.7%
Poco adecuado	101	47.4%	146	68.5%	143	67.1%
Adecuado	69	32.4%	37	17.4%	44	20.7%
Totalmente adecuado	29	13.6%	0	0.0%	0	0.0%
Total	213	100%	213	100%	213	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 19: *Sistemas de información gerenciales***

Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se muestra que en un primer periodo un 47.4% de los directivos encuestados considera como poco adecuado el manejo de los sistemas de información gerencial, un 32.4% considera como adecuado, un

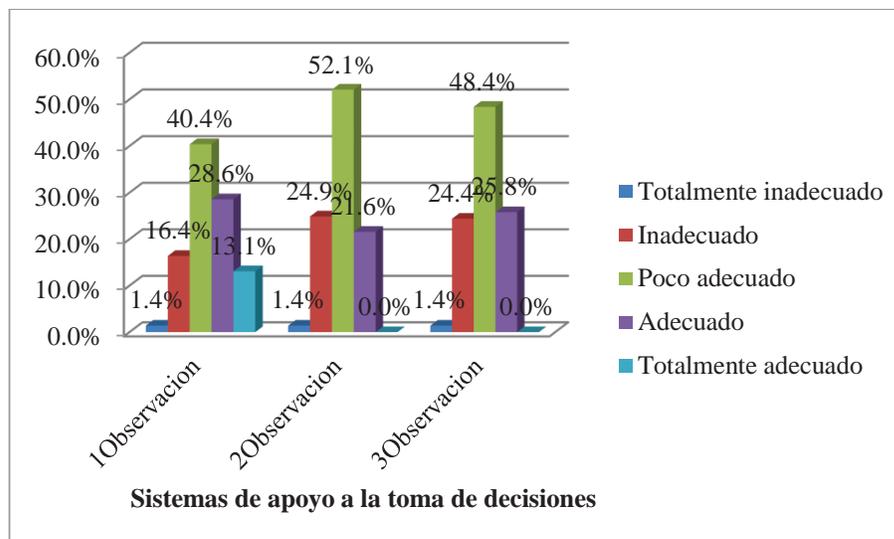
13.6% considera como totalmente adecuado, mientras que un 8.5% considera como inadecuado y ningún directivo considera como totalmente inadecuado en manejo de los sistemas de información gerencial. En un segundo periodo 68.5 % de los directivos manifiesta como poco adecuado el manejo de los sistemas de información gerencial, un 17.4% indica que es adecuado y 13.6% de los directivos indica que es inadecuado el manejo de sistemas de información gerencial en las municipalidades. Mientras que en un tercer periodo se observa que un 67.1% de los directivos indica que es poco adecuado el manejo de los sistemas de información gerenciales, un 20.7% manifiesta como adecuado y únicamente un 11.7% manifiesta como inadecuado el manejo de sistemas de información gerencial. Es decir que la mayoría de los directivos encuestados manifiestan que no se cuentan con recursos humanos, sistemas de información, equipos de cómputo, dispositivos y programas informáticos que permitan a dichos directivos el desarrollo de sus funciones.

**B) Sistemas de apoyo a la toma de decisiones**

**Tabla 16: Sistemas de apoyo a la toma de decisiones**

Sistemas de apoyo a la toma de decisiones	Periodos					
	1		2		3	
	Observación		Observación		Observación	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	3	1.4%	3	1.4%	3	1.4%
Inadecuado	35	16.4%	53	24.9%	52	24.4%
Poco adecuado	86	40.4%	111	52.1%	103	48.4%
Adecuado	61	28.6%	46	21.6%	55	25.8%
Totalmente adecuado	28	13.1%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100%</b>	<b>213</b>	<b>100%</b>	<b>213</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 20: Sistemas de apoyo a la toma de decisiones*

Fuente: Elaboración propia

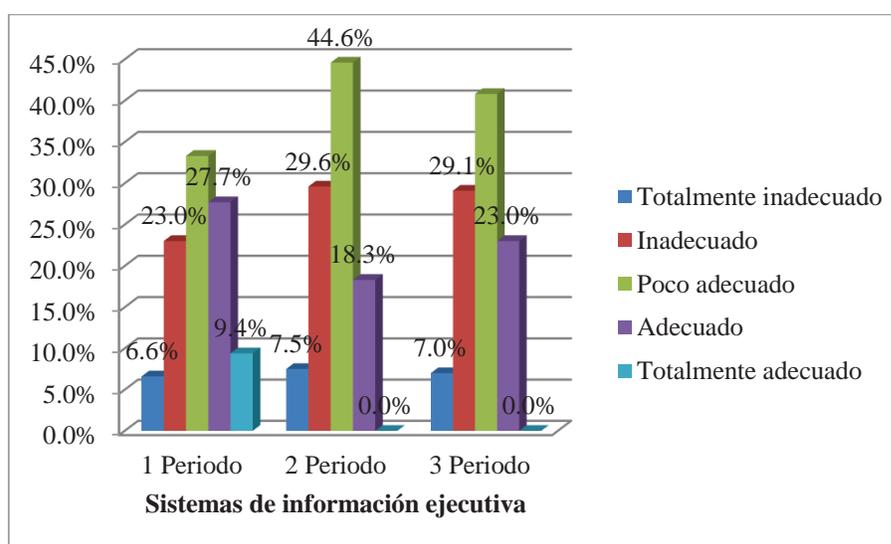
En la figura anterior se muestra que un 40.4% de los directivos considera como poco adecuado el manejo de los sistemas de apoyo a la toma de decisiones, un 28.6% considera como adecuado, un 13.1% considera como totalmente adecuado, mientras que un 16.4% considera como inadecuado y finalmente el 1.4% de los directivos consideran como totalmente inadecuado en manejo de los sistemas de apoyo a la toma de decisiones. En un segundo periodo 52.1% de los manifiesta como poco adecuado el manejo de los sistemas de apoyo a la toma de decisiones, un 24.9% indica que es inadecuado y 21.6% de los directivos indica que es adecuado el manejo de sistemas de apoyo a la toma de decisiones en las municipalidades. Mientras que en un tercer periodo se observa que un 48.4% de los directivos indica que es poco adecuado el manejo sistemas de apoyo a la toma de decisiones, un 25.8% manifiesta como adecuado, un 24.4% manifiesta como inadecuado y únicamente un 1.4% manifiesta como totalmente adecuado el manejo de sistemas de apoyo a la toma de decisiones. Es decir que la mayoría de los directivos encuestados consideran que no se cuentan con suficientes bases de datos, programas informáticos variados y de fácil acceso que permitan en desarrollo de sus funciones directivas dentro de las municipalidades.

C) *Sistemas de información ejecutiva*

**Tabla 17: Sistemas de información ejecutiva**

Sistemas de información ejecutiva	Periodo					
	1 Periodo		2 Periodo		3 Periodo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	14	6.6%	16	7.5%	15	7.0%
Inadecuado	49	23.0%	63.0	29.6%	62	29.1%
Poco adecuado	71	33.3%	95	44.6%	87	40.8%
Adecuado	59	27.7%	39	18.3%	49	23.0%
Totalmente adecuado	20	9.4%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100%</b>	<b>213</b>	<b>100%</b>	<b>213</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 21: Sistemas de información ejecutiva*

Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se muestra que en la primera observación un 27.7% de los directivos considera como poco adecuado el manejo de los sistemas de información ejecutiva, un 23.0 % considera como adecuado, mientras que un 9.4% considera como totalmente adecuado y un 6.6% de los directivos considera

como totalmente inadecuado en manejo de los sistemas de información ejecutiva. En un segundo periodo 44.6 % de los directivos manifiesta como poco adecuado el manejo de los sistemas de información ejecutiva, un 29.6 % indica que es inadecuado y 18.3 % de los directivos indica que es adecuado el manejo de sistemas de información ejecutiva en las municipalidades. Mientras que en un tercer periodo se observa que un 29.1 % de los directivos indica que es poco adecuado el manejo sistemas de información ejecutiva, un 23.0 % manifiesta como inadecuado, un 7.0 % manifiesta como totalmente inadecuado y únicamente un 1.4 % ninguno manifiesta como totalmente adecuado el manejo de sistemas de información ejecutiva. Es decir que la mayoría de los directivos encuestados consideran utilizan herramientas que facilitan el trabajo grupal, así como los sistemas de información utilizan representación graficas; así como la web institucional les proporciona poca información que les facilite la ejecución de tareas dentro de las municipalidades distritales.

**D) Resultados de la variable Sistemas de Apoyo a la Administración.**

*Tabla 18: Sistemas de Apoyo a la Administración*

Sistemas de apoyo a la administración	Periodos					
	1Observación		2Observación		3observación	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	1	0.5%	1	0.5%	1	0.5%
Inadecuado	28	13.1%	46.0	21.6%	39	18.3%
Poco adecuado	97	45.5%	141	66.2%	139	65.3%
Adecuado	68	31.9%	25	11.7%	34	16.0%
Totalmente adecuado	19	8.9%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100%</b>	<b>213</b>	<b>100%</b>	<b>213</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

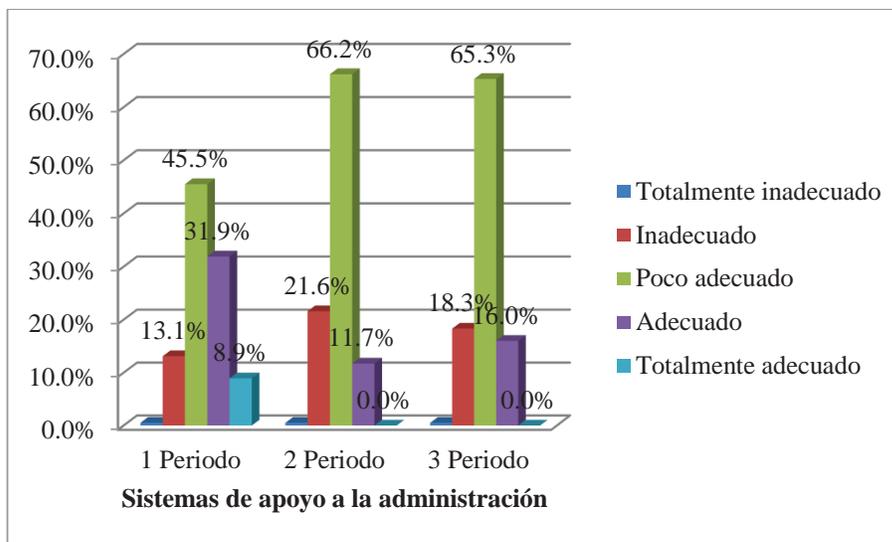


Figura 22: Sistemas de Apoyo a la Administración

Fuente: Elaboración propia

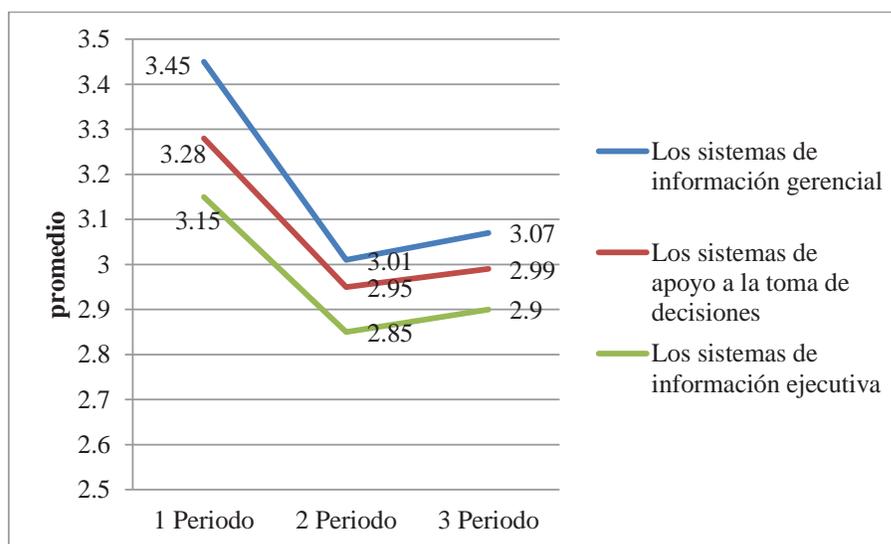
En la figura anterior se muestra que un primer periodo 45.5% de los directivos considera como poco adecuado el manejo de los Sistemas de Apoyo a la Administración en las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco, un 31.9 % considera como adecuado, un 13.1 % considera como inadecuado, mientras que tan solo un 8.9 % considera como totalmente adecuado el manejo de los Sistemas de Apoyo a la Administración. En un segundo periodo un 66.2 % de los directivos manifiesta como poco adecuado el manejo de los Sistemas de Apoyo a la Administración, un 21.6 % indica que es inadecuado y 11.7 % de los directivos indica que es adecuado el manejo Sistemas de Apoyo a la Administración en las municipalidades. Mientras que en un tercer periodo se observa que un 65.3 % de los directivos indica que es poco adecuado el manejo Sistemas de Apoyo a la Administración, un 18.3 % manifiesta como inadecuado, un 18.0 % manifiesta como adecuado el manejo de Sistemas de Apoyo a la Administración. Es decir que la mayoría de los directivos encuestados consideran que no se cuentan con los recursos humanos, hardware, software, redes, módulos de administración de bases de datos, páginas web que no solo les faciliten la toma de decisiones, así como tampoco les facilitan la ejecución de dichas decisiones.

**E) Comparación promedio de las dimensiones de sistemas de apoyo a la administración.**

Comparación promedio de las dimensiones de sistemas de apoyo a la administración según municipio.

	Promedio		
	1 Observación	2 Observación	3 Observación
Los sistemas de información gerencial	3.45	3.01	3.07
Los sistemas de apoyo a la toma de decisiones	3.28	2.95	2.99
Los sistemas de información ejecutiva	3.15	2.85	2.90
Sistemas de apoyo a la administración	3.29	2.93	2.98

Fuente: Elaboración propia



*Figura: comparación promedio de las dimensiones de sistemas de apoyo a la administración.*

Fuente: Elaboración propia

En la figura se observa en cuanto a los sistemas de información gerencial que en un primer periodo se obtiene un 3.45 de promedio lo cual se interpreta como adecuado, en un segundo periodo un 3.01 que refleja como regularmente adecuadas y en un tercer periodo 3.07 de promedio que manifiesta como a

regularmente adecuadas los sistemas de información gerencial; en cuanto a los sistemas de apoyo a la toma de decisiones se evidencia en un primer periodo un promedio de 3.28 el cual es interpretado como regularmente adecuadas, en un segundo periodo un 2.95 como regularmente adecuadas, y finalmente en un tercer periodo un 2.99 interpretado también como regularmente adecuadas. Referente a los sistemas de información ejecutiva se evidencia en un primer periodo un promedio de 3.15 el cual es interpretado como regularmente adecuadas, en un segundo periodo un 2.85 como regularmente adecuadas, y finalmente en un tercer periodo un 2.90 interpretado como regularmente adecuadas.

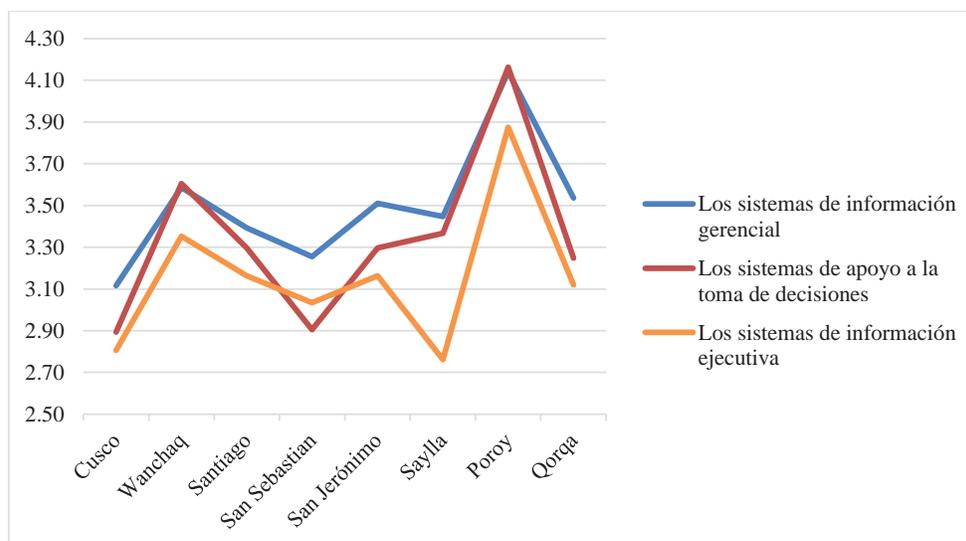
Por lo tanto en cuanto a las sistemas de apoyo en la administración según los promedios obtenidos se evidencia en un primer periodo un 3.29 el cual es interpretado como regularmente adecuadas, en un segundo periodo un 2.93 de promedio que es interpretado como regularmente adecuadas y en un tercer periodo un 2.98 que es interpretado como regularmente adecuadas el manejo de los sistemas de apoyo en la administración por parte de los directivos que laboran en las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco.

**F) Comparación promedio de las dimensiones de sistemas de apoyo a la administración.**

*Tabla 19: Comparación promedio de las dimensiones de sistemas de apoyo a la administración según municipio*

		Los sistemas de información gerencial	Los sistemas de apoyo a la toma de decisiones	Los sistemas de información ejecutiva
Cusco	Promedio	<b>3.12</b>	<b>2.89</b>	2.81
	Calificación	Regularmente adecuado	Inadecuado	Inadecuado
Wanchaq	Promedio	3.59	3.60	3.35
	Calificación	Adecuado	Adecuado	Regularmente adecuado
Santiago	Promedio	3.39	3.30	3.16
	Calificación	Regularmente adecuado	Regularmente adecuado	Regularmente adecuado
San Sebastián	Promedio	3.25	2.90	3.03
	Calificación	Regularmente adecuado	Inadecuado	Regularmente adecuado
San Jerónimo	Promedio	3.51	3.30	3.16
	Calificación	Adecuado	Regularmente adecuado	Regularmente adecuado
Saylla	Promedio	3.45	3.37	2.76
	Calificación	Adecuado	Regularmente adecuado	Inadecuado
Poroy	Promedio	4.14	4.16	3.88
	Calificación	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Ccorqa	Promedio	3.54	3.25	3.12
	Calificación	Adecuado	Regularmente adecuado	Regularmente adecuado

Fuente: Elaboración propia



*Figura 23: Comparación promedio de las dimensiones de Sistemas de Apoyo a la Administración según municipio.*

Fuente: Elaboración propia

La figura muestra en cuanto los sistemas de información gerencial que la Municipalidad de Poroy tiene el mejor promedio con un 3.88 considerada como adecuado, seguido de la Municipalidad de Wanchaq con un promedio de 3.59, luego está la Municipalidad de San Jerónimo con un promedio de 3.51, seguido de la Municipalidad de Santiago con un promedio de 3.39, luego se encuentran la Municipalidad de San Sebastián con un promedio de 3.25 considerado como regularmente adecuado y finalmente la Municipalidad del Cusco con un promedio de 3.12 que es considerado como regularmente adecuado.

En cuanto a los sistemas de apoyo a la toma de decisiones se muestra que la Municipalidad de Poroy tiene el mejor promedio con un 4.16 considerada como adecuado, seguido de la Municipalidad de Saylla con un promedio de 3.37, seguido de la Municipalidad de San Jerónimo y Santiago que comparten el mismo promedio de 3.30 que es considerado como regularmente adecuado, luego se encuentra la Municipalidad de San Sebastián con un promedio de 2.90

considerado como inadecuado y finalmente la Municipalidad del Cusco con un promedio de 2.89 que es considerado como inadecuado.

Por otro lado en lo referente a los sistemas de información ejecutiva la figura muestra que la Municipalidad de Poroy tiene el mejor promedio con un 3.88 considerada como adecuado, seguido de la Municipalidad de Wanchaq con un promedio de 3.35, luego se encuentra la Municipalidad de San Jerónimo y la Municipalidad de Santiago quienes comparten el promedio de 3.16, luego se encuentran la Municipalidad de Ccorqa con un promedio de 3.12 considerado como regularmente adecuado y finalmente se encuentra la Municipalidad del Cusco con un promedio de 2.81 y la Municipalidad de Saylla con un promedio 2.76 que es considerado como inadecuado, sobre esta dimensión se puede indicar que es la que menos promedio cuenta.

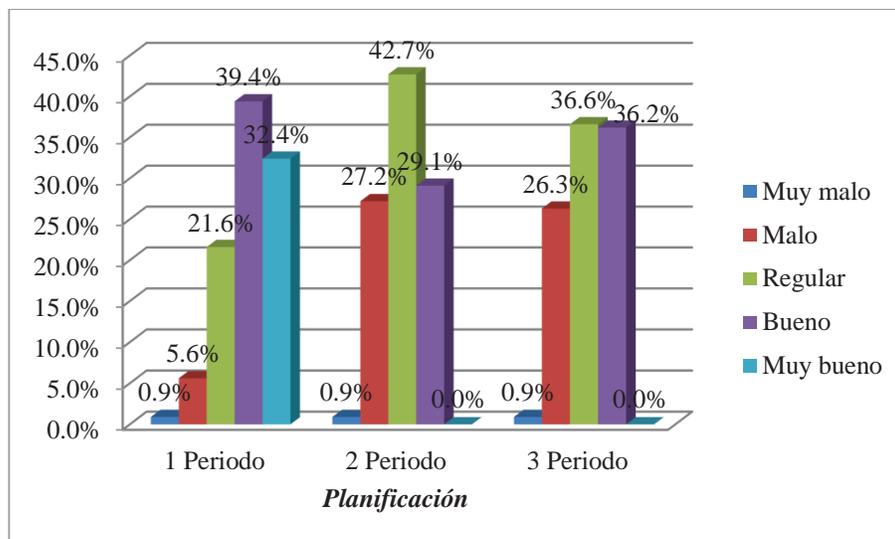
### 5.2.2.3 Resultados de la variable Gestión Administrativa

#### A) Planificación

*Tabla 20: Planificación en las Municipalidades Distritales*

Planificación	Periodo					
	1		2		3	
	Observación		Observación		Observación	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	2	0.9%	2	0.9%	2	0.9%
Malo	12	5.6%	58	27.2%	56	26.3%
Regular	46	21.6%	91	42.7%	78	36.6%
Bueno	84	39.4%	62	29.1%	77	36.2%
Muy bueno	69	32.4%	0	0.0%	0	0.0%
Total	213	100%	213	100%	213	100%

Fuente: Elaboración propia



*Figura 24: Planificación en las Municipalidades Distritales*

Fuente: Elaboración propia

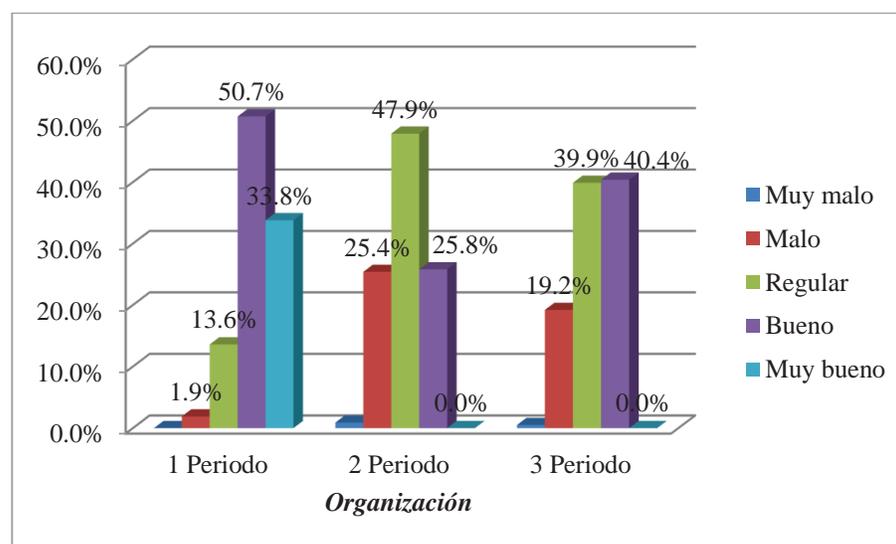
En la figura arriba mostrada se observa que un primer periodo un 39.9% de los directivos manifiesta como buena la planificación, un 32.4% manifiesta como muy bueno, un 21.6% manifiesta como regular, un 5.6% indica que es malo y finalmente un 0.9% de los directivos manifiesta como muy malo la planificación; En un segundo periodo 42.7% de los manifiesta como regular la planificación, un 29.1% indica que es buena y 27.2% de los directivos indica que es mala la planificación en las municipalidades. Mientras que en un tercer periodo se observa que un 36.6% de los directivos indica que es regular la planificación, un 36.2% manifiesta que es buena, mientras que un 26.3% indica que es mala y únicamente un 0.9% manifiesta como muy mala la planificación. Por lo tanto se puede indicar que la mayoría de los directivos encuestados consideran que contribuyen dentro de su desempeño actividades que permitan alcanzar la visión, misión, objetivos y estrategias institucionales.

## B) Organización

**Tabla 21: Organización en las Municipalidades Distritales**

Organización	Periodos					
	1 Periodo		2 Periodo		3 Periodo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	0	0.0%	2	0.9%	1	0.5%
Malo	4	1.9%	54	25.4%	41	19.2%
Regular	29	13.6%	102	47.9%	85	39.9%
Bueno	108	50.7%	55	25.8%	86	40.4%
Muy bueno	72	33.8%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100%</b>	<b>213</b>	<b>100%</b>	<b>213</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 25: Organización en las Municipalidades Distritales**

Fuente: Elaboración propia

En la figura arriba mostrada se observa que un primer periodo un 50.7% de los directivos manifiesta como bueno el manejo organizacional, un 33.8% manifiesta como muy bueno, un 13.6% de los directivos manifiesta como regular, un 1.9% indica que es malo y finalmente ninguno de los directivos manifiesta como muy malo el manejo organizacional; En un segundo

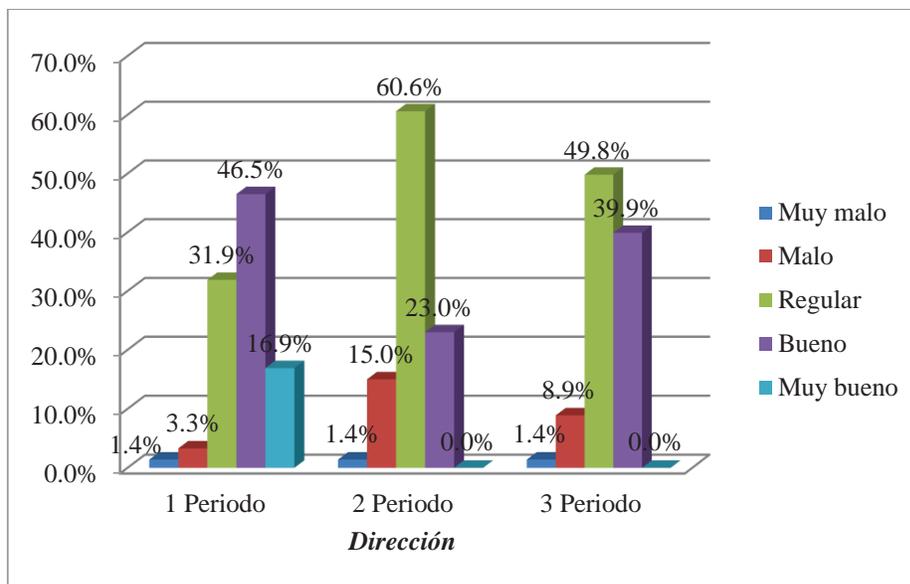
periodo 47.9 % de los manifiesta como regular el manejo organizacional, un 25.8 % indica que es bueno y un 25.4 % de los directivos indica que es malo el manejo organizacional en las municipalidades. Mientras que en un tercer periodo se observa que un 40.4 % de los directivos indica que es bueno el manejo organizacional, un 39.9 % manifiesta que es regular, mientras que un 19.2 indica que es malo. Por lo tanto se puede indicar que para la mayoría de los directivos encuestados consideran que el manejo organizacional se desarrolla en función a la jerarquía institucional, se toman en cuenta los documentos institucionales; así como la estructura organizacional responde a las necesidades institucionales.

### C) Dirección

**Tabla 22: Dirección en las Municipalidades Distritales**

Dirección	Periodos					
	1 Periodo		2 Periodo		3 Periodo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	3	1.4%	3	1.4%	3	1.4%
Malo	7	3.3%	32	15.0%	19	8.9%
Regular	68	31.9%	129	60.6%	106	49.8%
Bueno	99	46.5%	49	23.0%	85	39.9%
Muy bueno	36	16.9%	0	0.0%	0	0.0%
Total	213	100%	213	100%	213	100%

Fuente: Elaboración propia



*Figura 26: Dirección en las Municipalidades Distritales*

Fuente: Elaboración propia

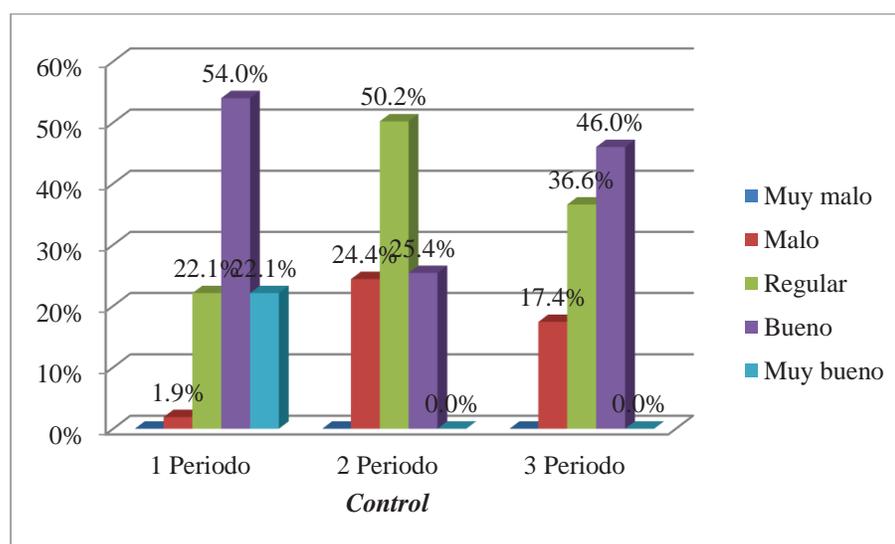
En la figura arriba mostrada se observa que un primera observación 46.5 % de los directivos manifiesta como buena la dirección, un 31.9 % manifiesta como regular, un 16.9 % manifiesta como muy buena, un 3.3% indica que es malo y finalmente un 1.4% de los directivos manifiesta como muy mala la dirección. En un segundo periodo 60.6 % de los directivos manifiesta como regular la dirección, un 23.0 % indica que es bueno y un 18.0% de los directivos indica que es mala la dirección en las municipalidades. Mientras que en un tercer periodo se observa que un 49.8 % de los directivos indica que es regular la dirección, un 39.9 % manifiesta que es buena, mientras que un 8.9 % indica que es malo el manejo de la dirección. Por lo tanto se puede indicar que la mayoría de los directivos encuestados considera que existe comunicación regular la dirección es decir que tiene poca comunicación; así como políticas motivacionales y que se ejerce autoridad en el desempeño de las funciones dentro de la institución.

## D) Control

**Tabla 23: Control en las Municipalidades Distritales**

Control	Periodos					
	1 Periodo		2 Periodo		Periodo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	4	1.9%	52	24.4%	37	17.4%
Regular	47	22.1%	107	50.2%	78	36.6%
Bueno	115	54.0%	54	25.4%	98	46.0%
Muy bueno	47	22.1%	0	0.0%	0	0.0%
Total	213	100%	213	100%	213	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 27: Control en las Municipalidades Distritales**

Fuente: Elaboración propia

En la figura arriba mostrada se observa que una primera observación 54.0% de los directivos manifiesta como regular el control institucional ,un 22.0% manifiesta como bueno ,un 22.1 % manifiesta como muy bueno, un 1.9% indica que es malo y finalmente ninguno de los directivos

manifiesta como muy malo el control ejercido dentro de los municipios distritales; En un segundo periodo 50.2 % de los directivos manifiesta como regular el control institucional, un 25.4% indica que es bueno y un 24.4 % de los directivos indica que es malo el control institucional en las municipalidades. Mientras que en un tercer periodo se observa que un 46.0 % de los directivos indica que es bueno el control institucional, un 36.6 % manifiesta que es regular, mientras que un 17.4 % indica que es malo el control institucional. Por lo tanto, se puede indicar que la mayoría de los directivos encuestados consideran que se realizan acciones de control previas, durante y después de las actividades institucionales; así como se toma en cuenta la normatividad existente.

**E) Resultados de la variable Gestión Administrativa.**

**Tabla 24: Gestión Administrativa en las Municipalidades Distritales**

Gestión administrativa	Periodos					
	1Observación		2 Observación		3Observación	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	4	1.9%	32	15.0%	25	11.7%
Regular	41	19.2%	143	67.1%	128	60.1%
Bueno	132	62.0%	38	17.8%	60	28.2%
Muy bueno	36	16.9%	0	0.0%	0	0.0%
Total	213	100%	213	100%	213	100%

Fuente: Elaboración propia

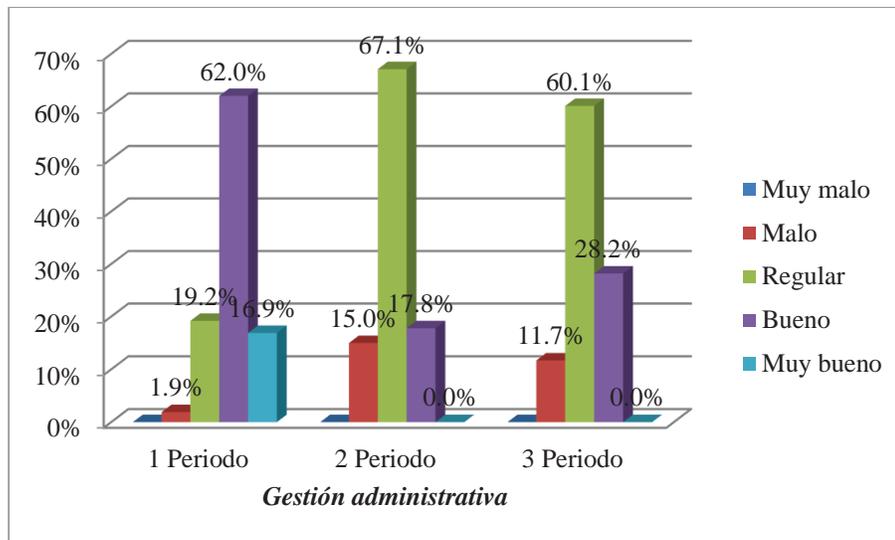


Figura 28: Gestión Administrativa en las Municipalidades Distritales

Fuente: Elaboración propia

En la figura arriba mostrada se observa que un 62.0% de los directivos manifiesta como buena la Gestión Administrativa, un 19.2 % manifiesta como regular, un 16.9 manifiesta como muy bueno y únicamente un 1.9% indica que es mala la Gestión Administrativa; En un segundo periodo 67.1% de los directivos manifiesta como regular Gestión Administrativa, un 17.8% indica que es bueno y un 15.0 % de los directivos indica que es mala el Gestión Administrativa en las municipalidades. Mientras que en un tercer periodo se observa que un 60.1 % de los directivos indica que es regular la Gestión Administrativa, un 28.2 % manifiesta que es bueno, mientras que un 11.7 % indica que es malo Gestión Administrativa. Por lo tanto se puede indicar que la mayoría de los directivos encuestados consideran que tiene un buen manejo de la Gestión Administrativa dentro de las Municipalidades en las cuales desempeñan sus funciones.

## F) Comparación promedio de la dimensiones de gestión administrativa

Tabla: Comparación promedio de las dimensiones de Gestión Administrativa según municipio.

	Promedio		
	1 Observación	2 Observación	3 Observación
Planificación	3.79	3.02	3.09
Organización	3.91	2.98	3.14
Dirección	3.56	3.03	3.20
Control	3.75	2.99	3.20
Gestión administrativa	3.76	3.00	3.16

Fuente: Elaboración propia

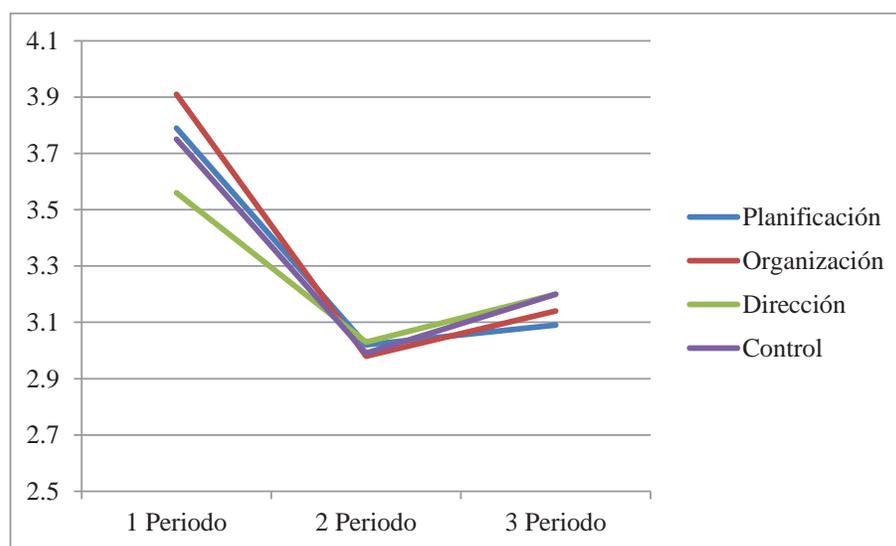


Figura: Comparación promedio de las dimensiones de Gestión Administrativa.

Fuente: Elaboración propia

En la figura se observa en cuanto a la planificación que en un primer periodo se obtiene un 3.79 de promedio lo cual se interpreta como buena, en un segundo periodo un 3.02 que refleja como regular y en un tercer periodo 3.09 de promedio que manifiesta como regular la planificación; en cuanto a

la organización se evidencia en un primer periodo un promedio de 3.91 el cual es interpretado como buena, en un segundo periodo un 2.98 como regular, y finalmente en un tercer periodo un 3.14 interpretado también como regular. Referente a la dirección se evidencia en un primer periodo un promedio de 3.56 el cual es interpretado como regular, en un segundo periodo un 3.03 interpretado también como regular, y finalmente en un tercer periodo un 3.20 interpretado como regular; en cuanto al control se evidencia en un primer periodo un promedio de 3.76 el cual es interpretado como bueno, en un segundo periodo un 3.0 interpretado también como regular, y finalmente en un tercer periodo un 3.16 interpretado como regular .

Por lo tanto en cuanto a la gestión administrativa según los promedios obtenidos se evidencia en un primer periodo un 3.76 el cual es interpretado como bueno, en un segundo periodo un 3.0 de promedio que es interpretado como regular y en un tercer periodo un 3.16 que también es interpretado como regular la gestión administrativa por parte de los directivos que laboran en las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco.

**G) Comparación promedio de las dimensiones de Gestión Administrativa según municipio.**

*Tabla 25: Comparación promedio de las dimensiones de Gestión Administrativa según municipio.*

		Planificación	Organización	Dirección	Control
Cusco	Promedio	3.66	3.68	3.1	3.24
	Calificación	Bueno	Bueno	Regular	Regular
Wanchaq	Promedio	3.94	4.06	3.28	3.4
	Calificación	Bueno	Bueno	Regular	Regular
Santiago	Promedio	3.89	3.77	3.17	3.35
	Calificación	Bueno	Bueno	Regular	Regular
San Sebastián	Promedio	3.8	3.72	3.12	3.3
	Calificación	Bueno	Bueno	Regular	Regular
San Jerónimo	Promedio	3.63	4.08	3.24	3.6
	Calificación	Bueno	Bueno	Regular	Regular
Saylla	Promedio	3.54	3.75	2.39	3.12
	Calificación	Bueno	Bueno	Malo	Regular
Poroy	Promedio	4.27	4.4	2.7	4.18
	Calificación	Muy bueno	Muy bueno	Regular	Bueno
Ccorqa	Promedio	3.98	4.16	3.38	4.02
	Calificación	Bueno	Bueno	Regular	Bueno

Fuente: Elaboración propia

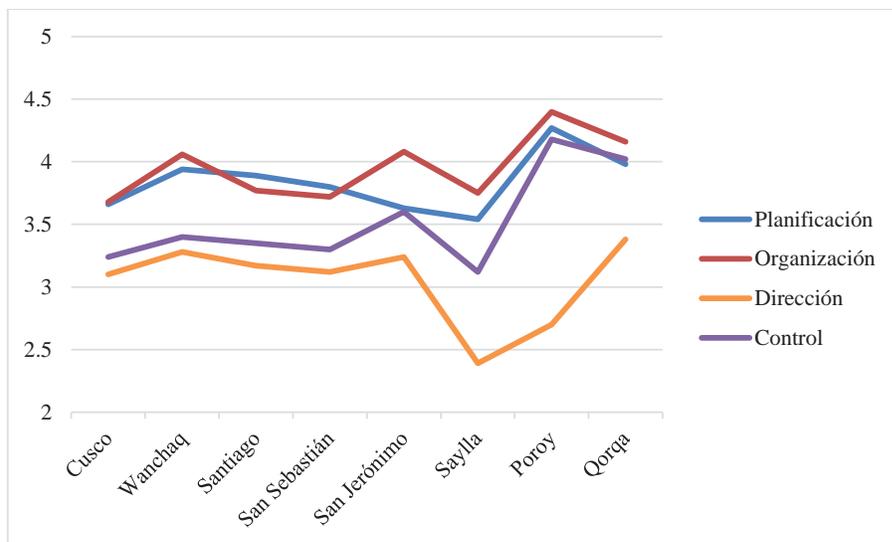


Figura 29: Comparación promedio de las dimensiones de Gestión Administrativa según municipio.

Fuente: Elaboración propia

La figura muestra en cuanto a la planificación que la Municipalidad de Poroy tiene el mejor promedio con un 4.40 considerada como muy bueno, Luego la Municipalidad de Ccorqa con un promedio de 3.98 considerado como bueno; luego prosigue la Municipalidad de Wanchaq con un promedio de 4.06, luego se encuentra la Municipalidad de Santiago con un promedio de 3.89, prosigue la Municipalidad de San Sebastián con un promedio de 3.80, finalmente la Municipalidad del Cusco con un promedio de 3.56 y la municipalidad de Saylla con un promedio de 3.54 que es considerado como regular.

La figura muestra en cuanto a la planificación que la Municipalidad de Poroy tiene el mejor promedio con un 4.27 considerada como muy bueno, seguido por la Municipalidad de Ccorqa con un promedio de 4.16 considerado también como bueno; prosigue la Municipalidad de San Jerónimo con un promedio de 4.08; seguido de la Municipalidad de Wanchaq con un promedio de 3.94, luego se encuentra la Municipalidad de Santiago con un promedio de 3.77, prosigue la Municipalidad de San Sebastián con un promedio de 3.72, finalmente la Municipalidad del Cusco con un promedio de 3.68 considerado como bueno.

Por otro lado en lo referente a la dirección La figura muestra en cuanto a la planificación que la Municipalidad de Ccorqa tiene el mejor promedio con un

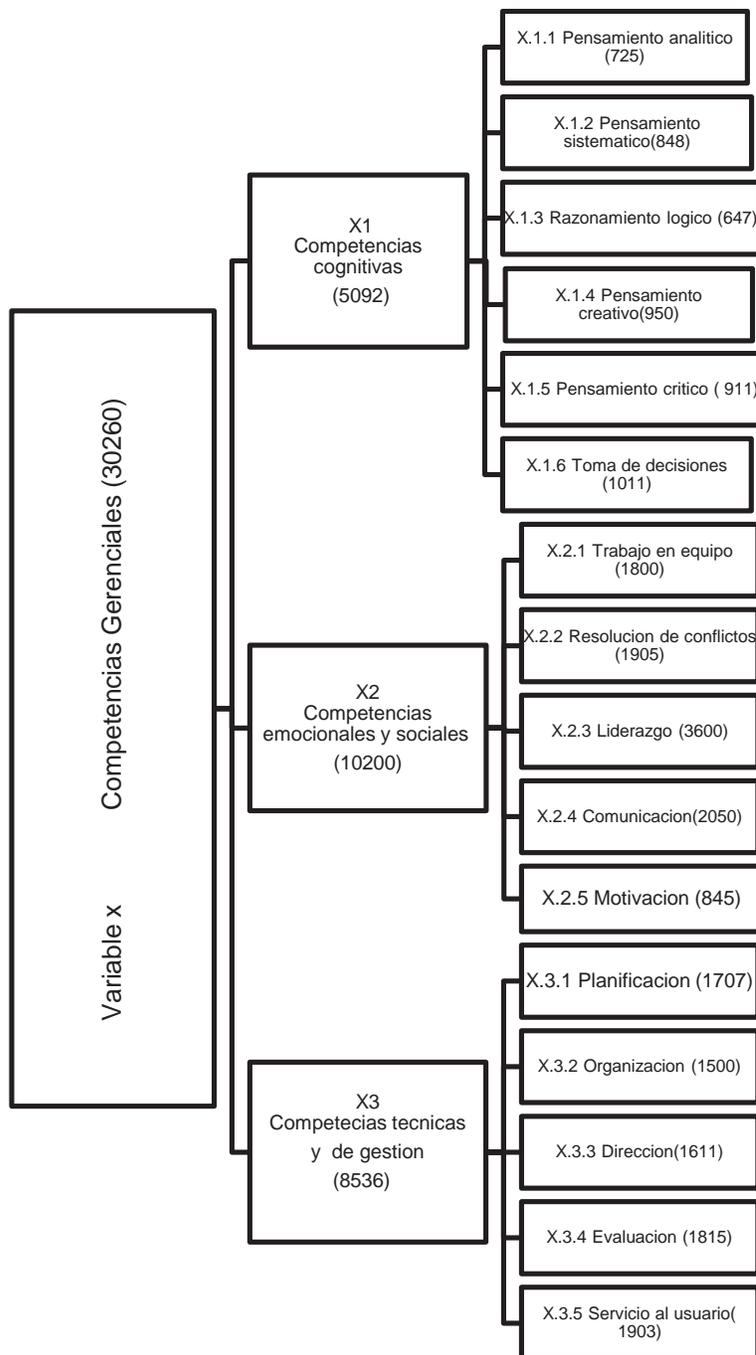
3.38 considerada como regular, seguido por la Municipalidad de Cancha con un promedio de 3.28 considerado también como regular; seguido de la Municipalidad de San Jerónimo con un promedio de 3.24, luego se encuentra la Municipalidad de Santiago con un promedio de 3.17, prosigue la Municipalidad de San Sebastián con un promedio de 3.12, prosigue la Municipalidad de Cusco con un promedio de 3.10 considerada como regular, la Municipalidad del Poroy con un promedio de 2.70 considerado también como regular y finalmente la Municipalidad de Saylla con un promedio de 2.39 considerada como malo.

Finalmente lo referente en cuanto al control la figura muestra que la Municipalidad de Poroy tiene el mejor promedio con un 4.18 considerada como bueno, seguido por la Municipalidad de Ccorqa con un promedio de 4.02 considerado también como bueno; la Municipalidad de San Jerónimo 3.60; seguido de la Municipalidad de Wanchaq con un promedio de 3.40, prosigue la Municipalidad de Santiago con un promedio de 3.35; luego se encuentra la Municipalidad de San Sebastián con un promedio de 3.30, la Municipalidad del Cusco con un promedio de 3.24 considerado como regular, y finalmente Municipalidad de Saylla con un promedio de 3.12 considerada como regular.

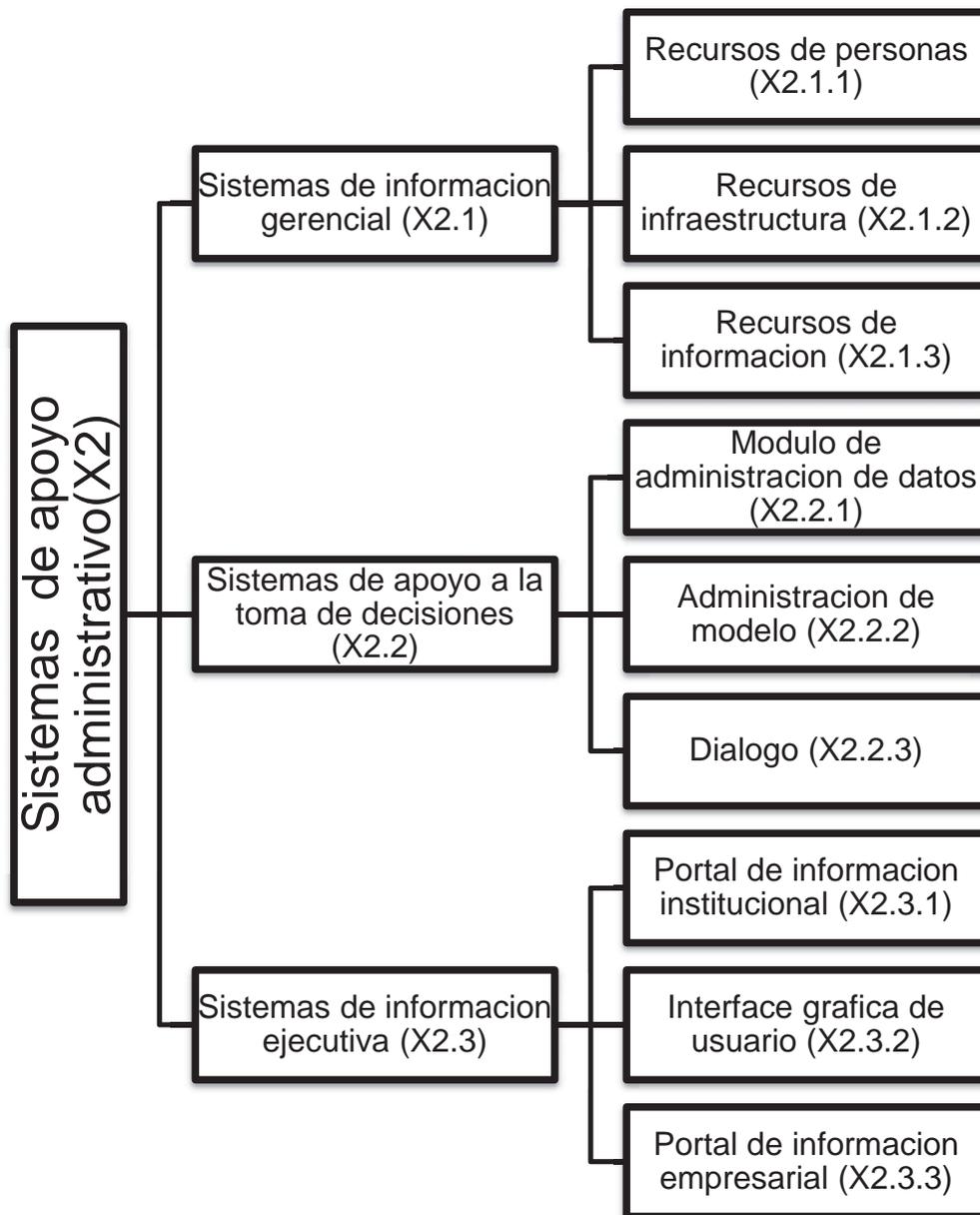
5.2.3 Prueba de hipótesis

5.2.3.1 Consolidación de los datos de las observaciones

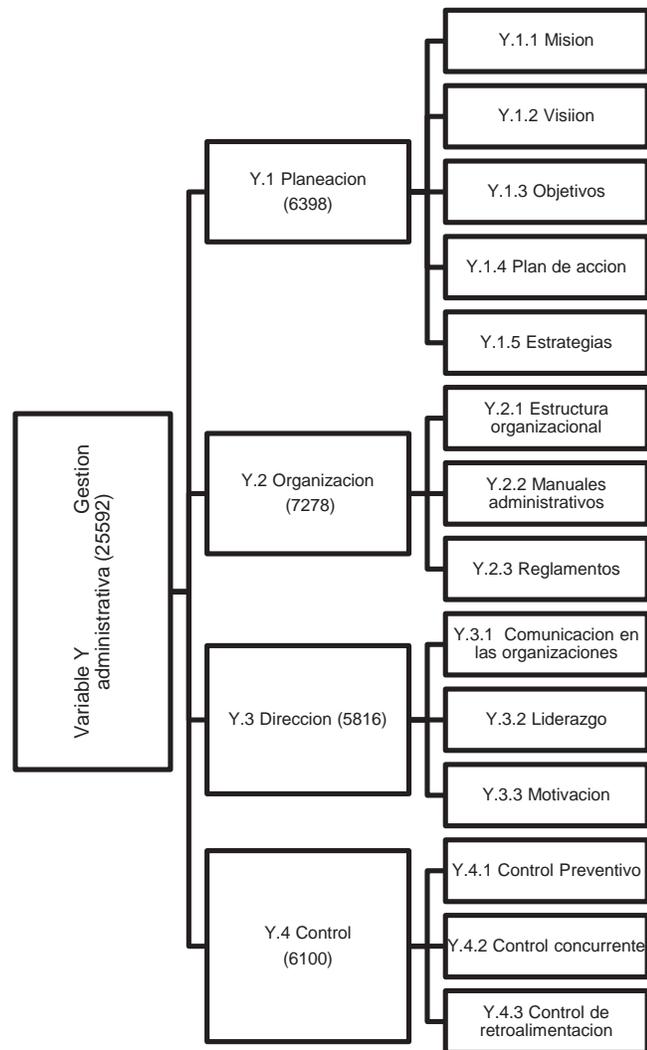
Primera observación para la variable X1 (realizada el 1ro de octubre del 2018)



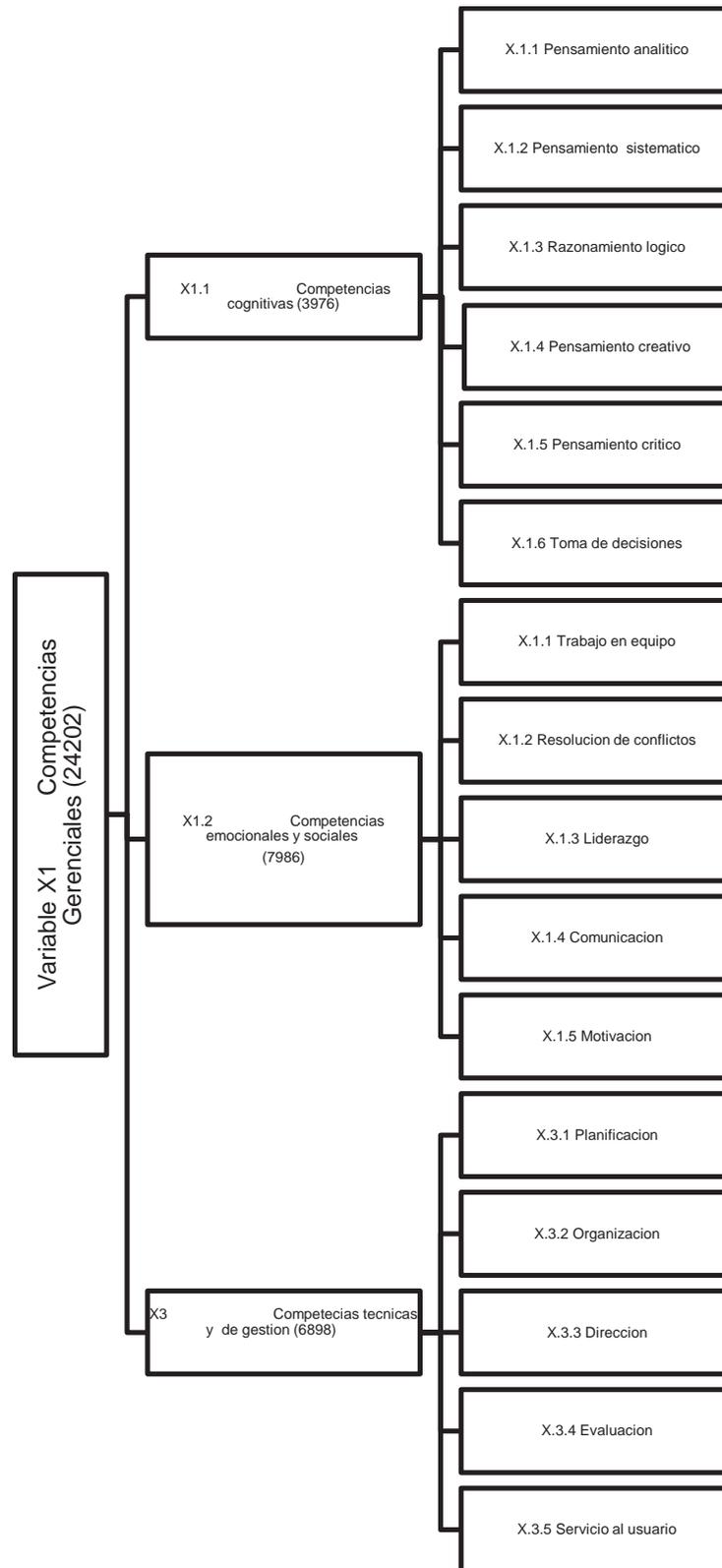
Primera observación para la variable X2 (realizada el 1ro de octubre del 2018)



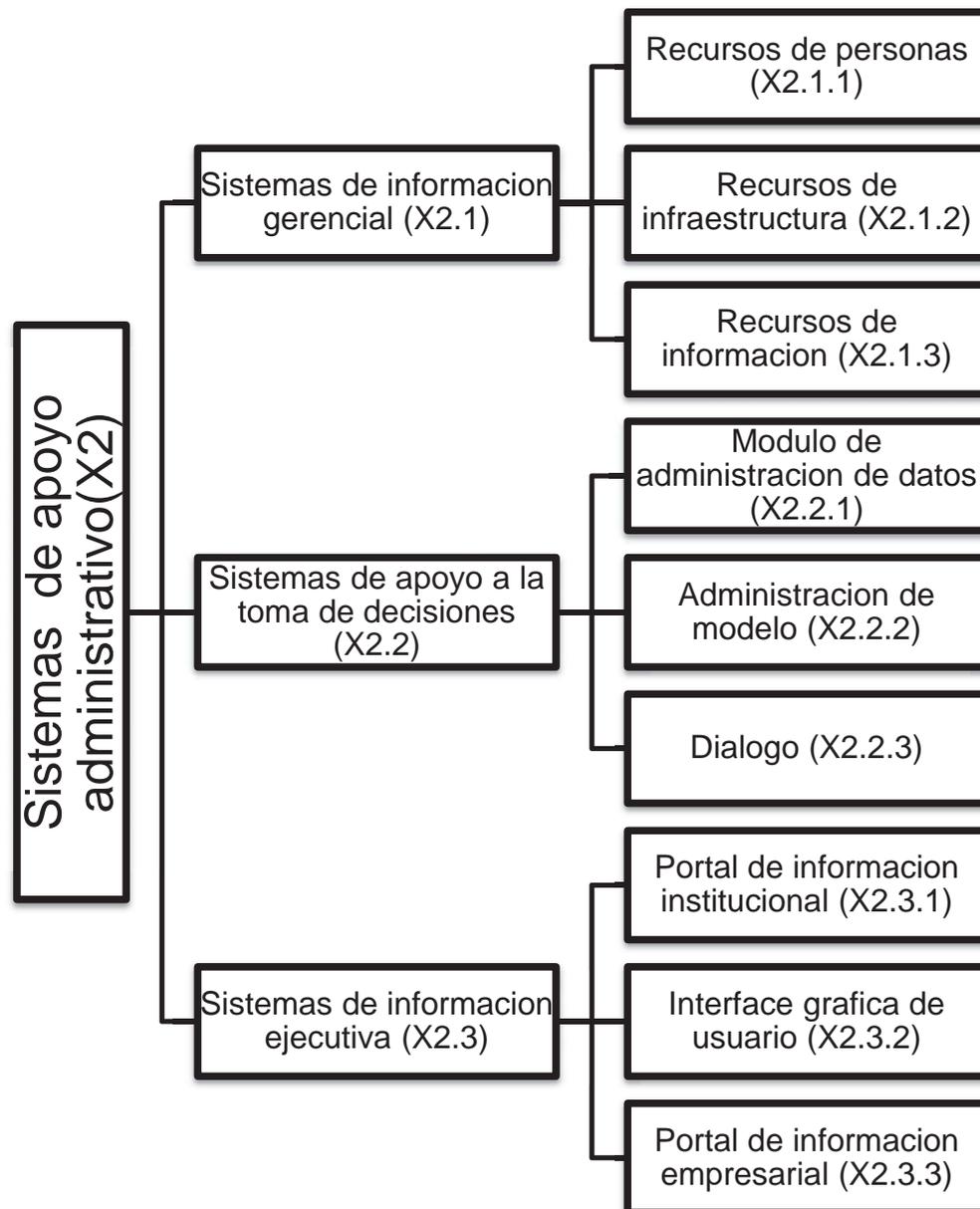
**Primera observación para la variable Y (realizada el 1ro de octubre del 2018)**



Segunda observación para la variable X1 (realizada el 15 de noviembre del 2018)



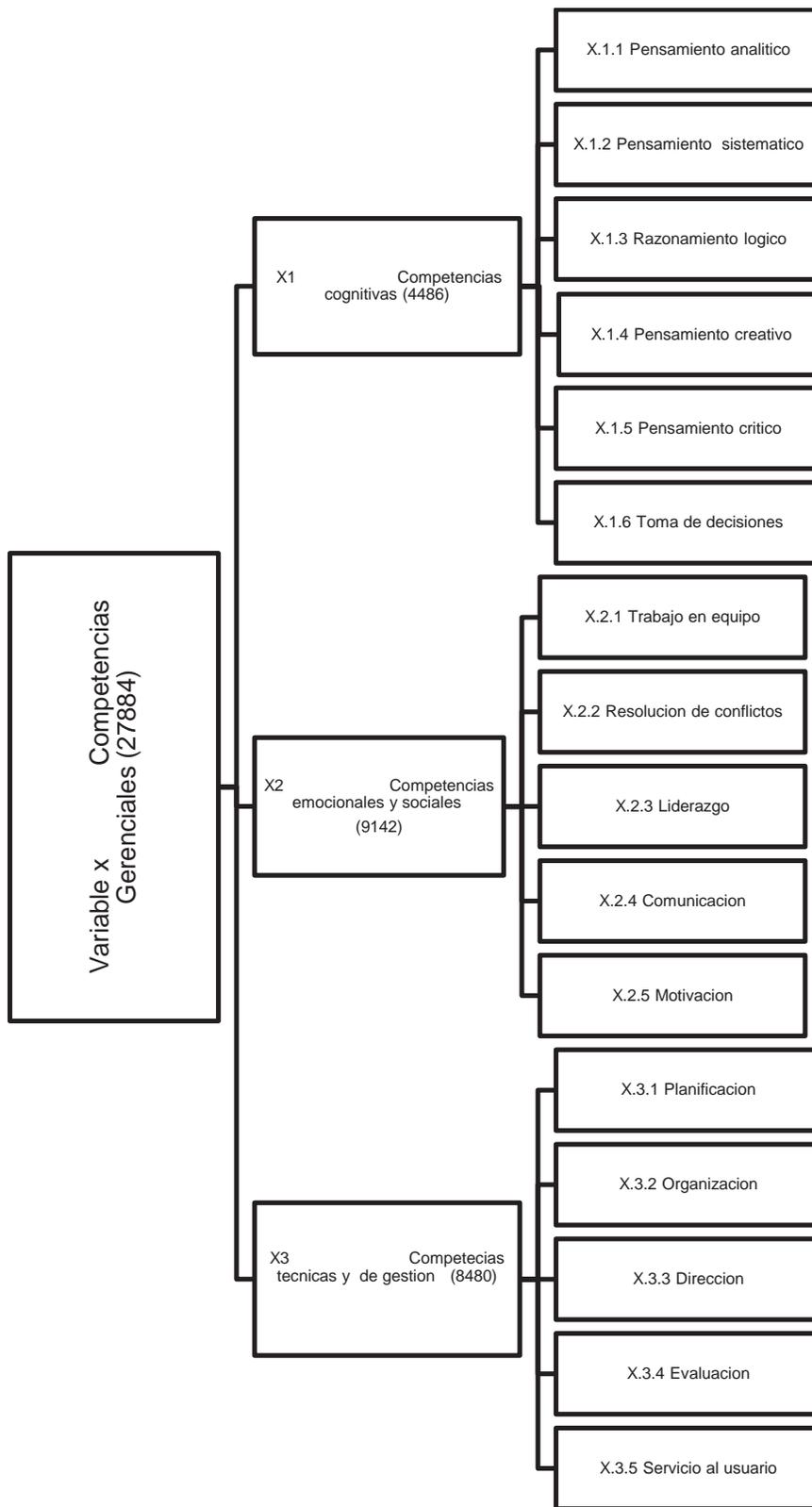
Segunda observación para la variable X2 (realizada el 15 de noviembre del 2018)



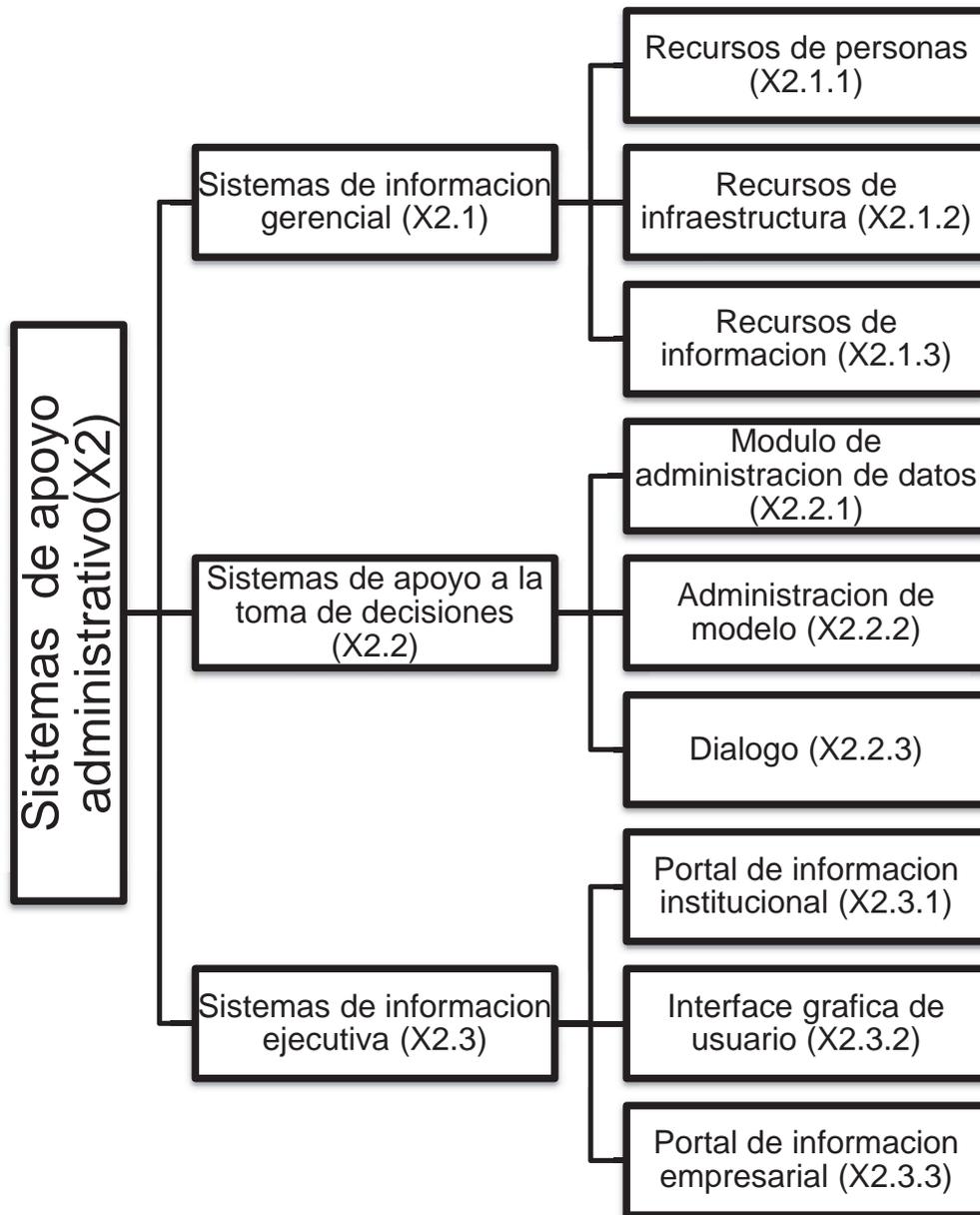
**Segunda observación para la variable Y (realizada el 15 de noviembre del 2018)**



**Tercera observación para la variable X1 (realizada el 28 de diciembre del 2018)**



Tercera observación para la variable X2 (realizada el 28 de diciembre del 2018)



**Tercera observación para la variable Y (realizada el 28 de diciembre del 2018)**



### 5.2.3.2 Observaciones de Competencias Gerenciales (X1)

#### A) Consolidación de los datos de las observaciones de las dimensiones de competencias gerenciales

##### ➤ Observaciones de competencias cognitivas (X1.1)

Se llevó a cabo en tres observaciones donde se utilizó el mismo cuestionario y las mismas preguntas. Estas se aplicaron a 213 trabajadores de las municipalidades distritales de la Provincia del Cusco.

PRIMERA OBSERVACION	SEGUNDA OBSERVACION	TERCERA OBSERVACION
5092	3976	4486

##### ➤ Observaciones de la Gestión administrativa (Y)

Se llevó a cabo en tres observaciones donde se utilizó el mismo cuestionario y las mismas preguntas. Estas se aplicaron a 213 trabajadores de las municipalidades distritales de la Provincia del Cusco.

PRIMERA OBSERVACION	SEGUNDA OBSERVACION	TERCERA OBSERVACION
25592	20462	21528

##### ➤ Consolidación de datos competencias cognitivas e Gestión administrativa.

NUMERO MEDICIONES	DE	X1.1	Y
1 OBSERVACION		5092	25592
2 OBSERVACION		3976	20462
3 OBSERVACION		4486	21528

➤ **Diagrama de dispersión y obtención de la función matemática**

**Análisis de regresión lineal**

La regresión lineal es un método que permite utilizar como primer paso el método de mínimos cuadrados que permite construir con los datos X e Y la línea que presenta mejor la relación entre las variables, el cual fue hallado con el programa SPSS v25.

**Considerando la ecuación:**

$$y = a + bx$$

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	1463,048	5991,497		,244	,848
X	4,662	1,319	,962	3,534	,176

a. Variable dependiente: Y

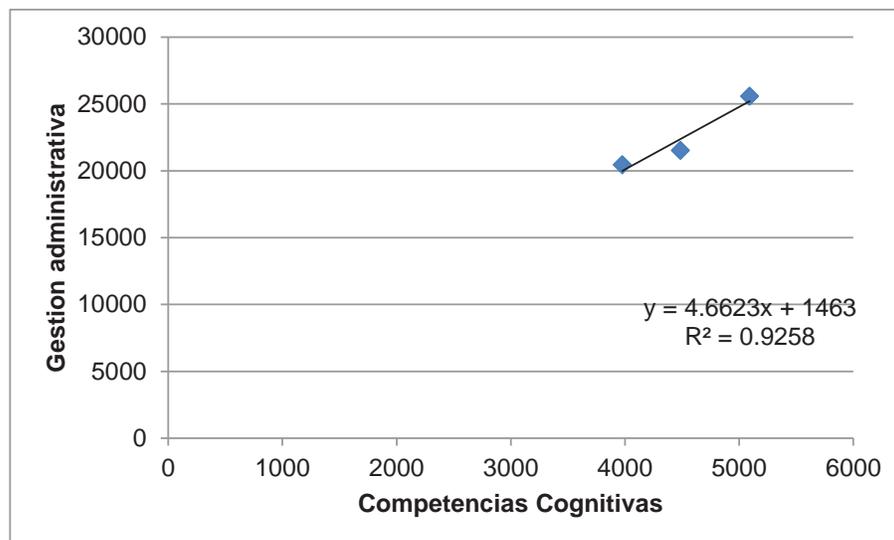
Entonces la función matemática es:

$$Y = 1463.08 + 4.662 X$$

Para la investigación se traduce de la siguiente manera:

Gestiona administrativa = 1463.08 + 4.662 competencias cognitivas

Gráfica de dispersión



### ➤ Obtención del coeficiente de correlación de Pearson

El coeficientes de correlación se halló mediante el software estadístico SPSS v 25, el cual mide el grado de relación entre las variables de estudio.

#### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,962 <sup>a</sup>	,926	,852	1042,48746

#### a. Predictores: (Constante), X

Según la correlación de Pearson, el grado de relación entre las competencias cognitivas y la Gestión administrativa es al 96.2%.

### ➤ Comprobación de la hipótesis

#### Formulación de la hipótesis

Ho. No existe relación entre las competencias cognitivas y Gestión administrativa en las municipalidades de la ciudad del Cusco.

H1. Si existe relación entre las competencias cognitivas y Gestión administrativa en las municipalidades de la ciudad del Cusco.

*Nivel de significancia: 95% y error p = 5%*

*Estadístico de Prueba*

La significancia de la relación se contrasta de acuerdo con los resultados de la siguiente tabla.

**Correlaciones**

		Comp. Cognitivas	Gestión administrativa
Comp. Cognitivas	Correlación de Pearson	1	,962
	Sig. (bilateral)		,016
	N	3	3
Gestión administrativa	Correlación de Pearson	,962	1
	Sig. (bilateral)	,016	
	N	3	3

*Regla de decisión*

Si  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$ , y se acepta  $H_1$

Si  $p > 0.05$  se acepta  $H_0$ , y se rechaza  $H_1$

*Toma de decisión*

Al 95% de confiabilidad según la correlación de Pearson las Competencias Cognitivas presentan relación significativa con la Gestión administrativa en las municipalidades del Cusco,  $\text{sig} = 0.016 < 0.05$ .

➤ **Observaciones de competencias emocionales y sociales (X1.2)**

Se llevó a cabo en tres observaciones donde se utilizó el mismo cuestionario y las mismas preguntas. Estas se aplicaron a 213 trabajadores de las municipalidades distritales de la Provincia del Cusco.

PRIMERA OBSERVACION	SEGUNDA OBSERVACION	TERCERA OBSERVACION
10200	7986	9142

➤ **Observaciones de la Gestión administrativa (Y)**

Se llevó a cabo en tres observaciones donde se utilizó el mismo cuestionario y las mismas preguntas. Estas se aplicaron a 213 trabajadores de las municipalidades distritales de la Provincia del Cusco.

PRIMERA OBSERVACION	SEGUNDA OBSERVACION	TERCERA OBSERVACION
25592	20462	21528

➤ **Consolidación de datos competencias emocionales y sociales y Gestión administrativa**

NUMERO MEDICIONES	DE	X1.3	Y
1 OBSERVACION		10200	25592
2 OBSERVACION		7986	20462
3 OBSERVACION		9142	21528

➤ **Diagrama de dispersión y obtención de la función matemática**

**Análisis de regresión lineal**

La regresión lineal es un método que permite utilizar como primer paso el método de mínimos cuadrados que permite construir con los datos X e Y la línea que presenta mejor la relación entre las variables, el cual fue hallado con el programa SPSS v25.

Considerando la ecuación:

$$y = a + bx$$

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	1615,997	7693,664		,210	,868
	X	2,296	,840	,939	2,731	,223

a. Variable dependiente: Y

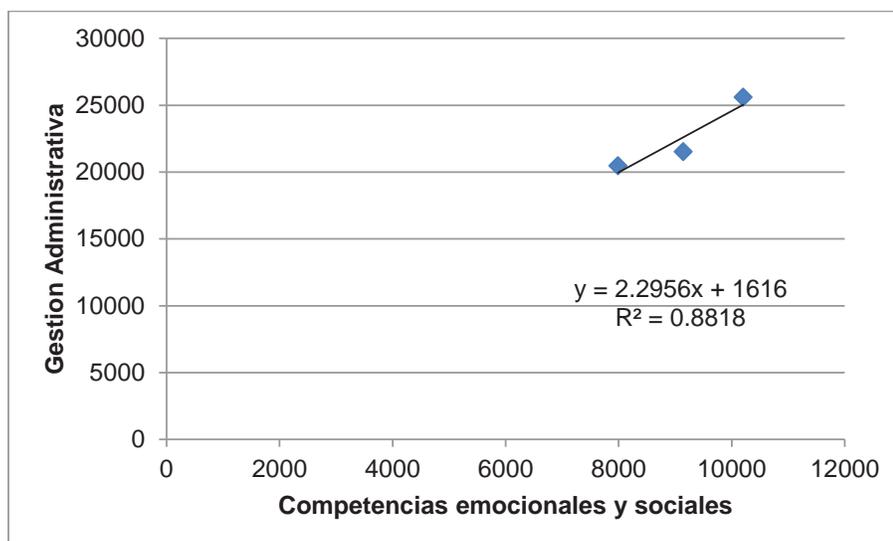
Entonces la función matemática es:

$$Y = 1615.997 + 2.296 x$$

Para la investigación se traduce de la siguiente manera:

Gestiona administrativa = 1615.997 + 2.296 competencias emocionales y sociales

Grafica de dispersión



### ➤ Obtención del coeficiente de correlación de Pearson

El coeficientes de correlación se halló mediante el software estadístico SPSS v 25, el cual mide el grado de relación entre las variables de estudio.

#### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,939 <sup>a</sup>	,882	,764	1316,20088

a. Predictores: (Constante), X

Según la correlación de Pearson, el grado de relación entre las competencias emocionales y sociales y la Gestión administrativa es al 93.9%.

➤ **Comprobación de la hipótesis**

*Formulación de la hipótesis*

Ho. No existe relación entre las competencias emocionales y sociales y Gestión administrativa en las municipalidades de la ciudad del Cusco.

H1. Si existe relación entre las competencias emocionales y sociales y Gestión administrativa en las municipalidades de la ciudad del Cusco.

*Nivel de significancia: 95% y error p = 5%*

*Estadístico de Prueba*

La significancia de la relación se contrasta de acuerdo con los resultados de la siguiente tabla.

		Competencias emocionales y sociales	Gestión administrativa
Competencias emocionales y sociales	Correlación de Pearson	1	,939
	Sig. (bilateral)		,003
	N	3	3
Gestión administrativa	Correlación de Pearson	,939	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	3	3

*Regla de decisión*

Si  $p < 0.05$  se rechaza Ho, y se acepta H1

Si  $p > 0.05$  se acepta Ho, y se rechaza H1

*Toma de decisión*

Al 95% de confiabilidad según la correlación de Pearson las Competencias emocionales y sociales presentan relación significativa con la Gestión administrativa en las municipalidades del Cusco, sig = 0.003 < 0.05.

➤ **Observaciones de competencias técnicas o de gestión (X1.3)**

Se llevó a cabo en tres observaciones donde se utilizó el mismo cuestionario y las mismas preguntas. Estas se aplicaron a 213 trabajadores de las municipalidades distritales de la Provincia del Cusco.

PRIMERA OBSERVACION	SEGUNDA OBSERVACION	TERCERA OBSERVACION
8536	6898	8480

➤ **Observaciones de la Gestión administrativa (Y)**

Se llevó a cabo en tres observaciones donde se utilizó el mismo cuestionario y las mismas preguntas. Estas se aplicaron a 213 trabajadores de las municipalidades distritales de la Provincia del Cusco.

PRIMERA OBSERVACION	SEGUNDA OBSERVACION	TERCERA OBSERVACION
25592	20462	21528

➤ **Consolidación de datos X14 e Y**

NUMERO MEDICIONES	DE	X1.4	Y
1 OBSERVACION		8536	25592
2 OBSERVACION		9898	20462
3 OBSERVACION		8480	21528

➤ **Diagrama de dispersión y obtención de la función matemática  
Análisis de regresión lineal**

La regresión lineal es un método que permite utilizar como primer paso el método de mínimos cuadrados que permite construir con los datos X e Y la línea que presenta mejor la relación entre las variables, el cual fue hallado con el programa SPSS v25.

**Considerando la ecuación:**

$$y = a + bx$$

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	41706,530	23447,255		1,779	,326
	X	-2,138	2,607	-,634	-,820	,563

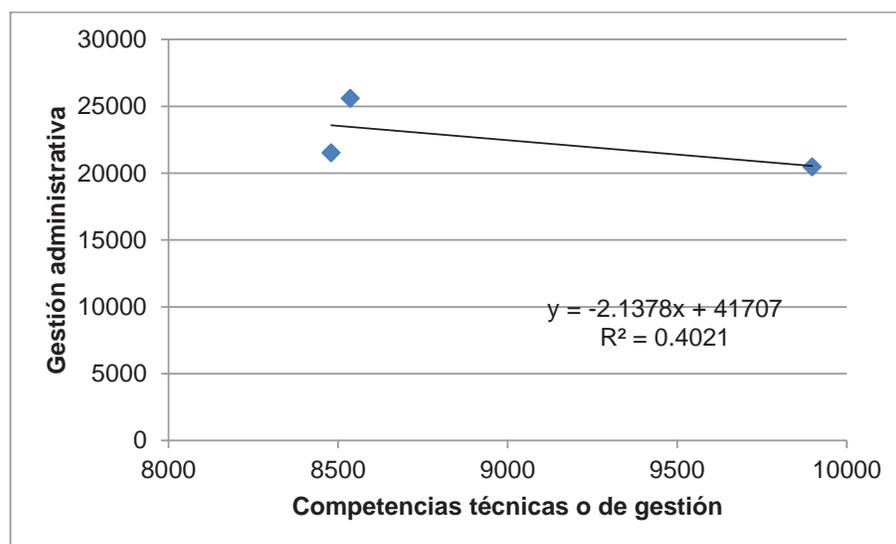
a. Variable dependiente: Y

Entonces la función matemática es:

$$Y = 1615.997 + 2.296 x$$

Para la investigación se traduce de la siguiente manera:

Gestiona administrativa = 41706.530 – 2.138 competencias técnicas o de gestión

**GRAFICA DE DISPERSION**

➤ **Obtención del coeficiente de correlación de Pearson**

El coeficientes de correlación se halló mediante el software estadístico SPSS v 25, el cual mide el grado de relación entre las variables de estudio.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,634 <sup>a</sup>	,402	-,196	2960,13584

a. Predictores: (Constante), X

Según la correlación de Pearson, el grado de relación entre las competencias técnicas o de gestión y la Gestión administrativa es al 63.4%.

➤ **Comprobación de la hipótesis**

*Formulación de la hipótesis*

Ho. No existe relación entre las competencias técnicas o de gestión y Gestión administrativa en las municipalidades de la ciudad del Cusco.

H1. Si existe relación entre las competencias técnicas o de gestión y Gestión administrativa en las municipalidades de la ciudad del Cusco.

*Nivel de significancia: 95% y error p = 5%*

*Estadístico de Prueba*

La significancia de la relación se contrasta de acuerdo con los resultados de la siguiente tabla.

		Competencias técnicas o de gestión	Gestión administrativa
Competencias técnicas o de gestión	Correlación de Pearson	1	,634
	Sig. (bilateral)		,563
	N	3	3
Gestión administrativa	Correlación de Pearson	,634	1
	Sig. (bilateral)	,563	
	N	3	3

*Regla de decisión*

Si  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$ , y se acepta  $H_1$

Si  $p > 0.05$  se acepta  $H_0$ , y se rechaza  $H_1$

*Toma de decisión*

Al 95% de confiabilidad según la correlación de Pearson las Competencias técnicas o de gestión no presentan relación significativa con la Gestión administrativa en las municipalidades del Cusco,  $\text{sig} = 0.563 > 0.05$ .

➤ **Observaciones de sistemas de información gerencial (X2.1)**

Se llevó a cabo en tres observaciones donde se utilizó el mismo cuestionario y las mismas preguntas. Estas se aplicaron a 213 trabajadores de las municipalidades distritales de la Provincia del Cusco.

PRIMERA OBSERVACION	SEGUNDA OBSERVACION	TERCERA OBSERVACION
11754	10250	10452

➤ **Observaciones de la Gestión administrativa (Y)**

Se llevó a cabo en tres observaciones donde se utilizó el mismo cuestionario y las mismas preguntas. Estas se aplicaron a 213 trabajadores de las municipalidades distritales de la Provincia del Cusco.

PRIMERA OBSERVACION	SEGUNDA OBSERVACION	TERCERA OBSERVACION
25592	20462	21528

➤ **Consolidación de datos X2.1 e Y.**

NUMERO MEDICIONES	DE	X2.1	Y
1	OBSERVACION	11754	25592
2	OBSERVACION	10250	20462
3	OBSERVACION	10452	21528

➤ **Diagrama de dispersión y obtención de la función matemática**  
**Análisis de regresión lineal**

La regresión lineal es un método que permite utilizar como primer paso el método de mínimos cuadrados que permite construir con los datos X e Y la línea que presenta mejor la relación entre las variables, el cual fue hallado con el programa SPSS v25.

**Considerando la ecuación:**

$$y = a + bx$$

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	-13251,931	2662,549		-4,977	,126
	X	3,307	,246	,997	13,463	,047

a. Variable dependiente: Y

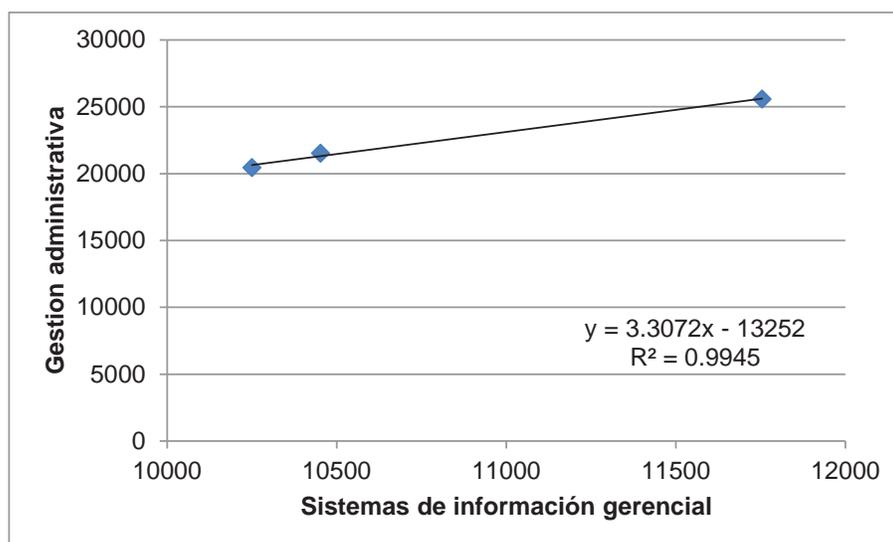
Entonces la función matemática es:

$$Y = -13251.931 + 3.307 x$$

Para la investigación se traduce de la siguiente manera:

Gestiona administrativa = -13251.931 + 3.307 sistemas de información gerencial

### Grafica de dispersión



#### ➤ Obtención del coeficiente de correlación de Pearson

El coeficientes de correlación se halló mediante el software estadístico SPSS v 25, el cual mide el grado de relación entre las variables de estudio.

#### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,997 <sup>a</sup>	,995	,989	283,57205

a. Predictores: (Constante), X

Según la correlación de Pearson, el grado de relación entre las sistemas de información gerencial y la Gestión administrativa es al 99.7%.

#### ➤ Comprobación de la hipótesis

##### *Formulación de la hipótesis*

Ho. No existe relación entre los Sistemas de información gerencial y Gestión administrativa en las municipalidades de la ciudad del Cusco.

H1. Si existe relación entre los Sistemas de información gerencial y Gestión administrativa en las municipalidades de la ciudad del Cusco.

*Nivel de significancia:* 95% y error  $p = 5\%$

*Estadístico de Prueba*

La significancia de la relación se contrasta de acuerdo con los resultados de la siguiente tabla.

		Sistemas de información gerencial	Gestión administrativa
Sistemas de información gerencial	Correlación de Pearson	1	,997*
	Sig. (bilateral)		,047
	N	3	3
Gestión administrativa	Correlación de Pearson	,997*	1
	Sig. (bilateral)	,047	
	N	3	3

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

*Regla de decisión*

Si  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$ , y se acepta  $H_1$

Si  $p > 0.05$  se acepta  $H_0$ , y se rechaza  $H_1$

*Toma de decisión*

Al 95% de confiabilidad según la correlación de Pearson los Sistemas de información gerencial presentan relación significativa con la Gestión administrativa en las municipalidades del Cusco,  $\text{sig} = 0.047 < 0.05$ .

➤ **Observaciones de sistemas de apoyo a la toma de decisiones (X2.2)**

Se llevó a cabo en tres observaciones donde se utilizó el mismo cuestionario y las mismas preguntas. Estas se aplicaron a 213 trabajadores de las municipalidades distritales de la Provincia del Cusco.

PRIMERA OBSERVACION	SEGUNDA OBSERVACION	TERCERA OBSERVACION
5586	5028	5094

➤ **Observaciones de la Gestión administrativa (Y)**

Se llevó a cabo en tres observaciones donde se utilizó el mismo cuestionario y las mismas preguntas. Estas se aplicaron a 213 trabajadores de las municipalidades distritales de la Provincia del Cusco.

PRIMERA OBSERVACION	SEGUNDA OBSERVACION	TERCERA OBSERVACION
25592	20462	21528

➤ **Consolidación de datos X2.2 e Y.**

NUMERO MEDICIONES	DE	X2.2	Y
1	OBSERVACION	5586	25592
2	OBSERVACION	5028	20462
3	OBSERVACION	5094	21528

➤ **Diagrama de dispersión y obtención de la función matemática  
Análisis de regresión lineal**

La regresión lineal es un método que permite utilizar como primer paso el método de mínimos cuadrados que permite construir con los datos X e Y la línea que presenta mejor la relación entre las variables, el cual fue hallado con el programa SPSS v25.

**Considerando la ecuación:**

$$y = a + bx$$

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	-23773,677	4171,046		-5,700	,111
	X	8,843	,796	,996	11,113	,057

a. Variable dependiente: Y

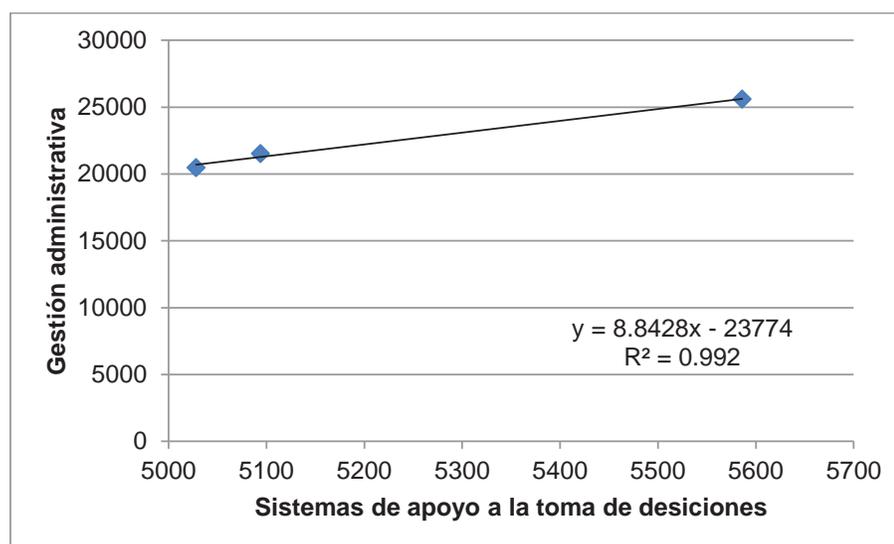
Entonces la función matemática es:

$$Y = -23773.677 + 8.843 x$$

Para la investigación se traduce de la siguiente manera:

Gestiona administrativa =  $-23773.677 + 8.843$  sistemas de apoyo a la toma de decisiones

### Grafica de dispersión



### ➤ Obtención del coeficiente de correlación de Pearson

El coeficientes de correlación se halló mediante el software estadístico SPSS v 25, el cual mide el grado de relación entre las variables de estudio.

### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,996 <sup>a</sup>	,992	,984	343,10532

a. Predictores: (Constante), X

Según la correlación de Pearson, el grado de relación entre los sistemas de apoyo a la toma de decisiones y la Gestión administrativa es al 99.6%.

#### ➤ Comprobación de la hipótesis

##### *Formulación de la hipótesis*

Ho. No existe relación entre los Sistemas de apoyo a la toma e decisiones y Gestión administrativa en las municipalidades de la ciudad del Cusco.

H1. Si existe relación entre los Sistemas de apoyo a la toma de decisiones y Gestión administrativa en las municipalidades de la ciudad del Cusco.

*Nivel de significancia:* 95% y error  $p = 5\%$

##### *Estadístico de Prueba*

La significancia de la relación se contrasta de acuerdo con los resultados de la siguiente tabla.

### Correlaciones

		Sistemas de apoyo a la toma de decisiones	Gestión administrativa
Sistemas de apoyo a la toma de decisiones	Correlación de Pearson	1	,996
	Sig. (bilateral)		,007
	N	3	3
Gestión administrativa	Correlación de Pearson	,996	1
	Sig. (bilateral)	,007	
	N	3	3

*Regla de decisión*

Si  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$ , y se acepta  $H_1$

Si  $p > 0.05$  se acepta  $H_0$ , y se rechaza  $H_1$

*Toma de decisión*

Al 95% de confiabilidad según la correlación de Pearson los Sistemas de apoyo a la toma de decisiones presentan relación significativa con la Gestión administrativa en las municipalidades del Cusco,  $\text{sig} = 0.007 < 0.05$ .

➤ **Observaciones de los sistemas de información ejecutiva (X2.3)**

Se llevó a cabo en tres observaciones donde se utilizó el mismo cuestionario y las mismas preguntas. Estas se aplicaron a 213 trabajadores de las municipalidades distritales de la Provincia del Cusco.

PRIMERA OBSERVACION	SEGUNDA OBSERVACION	TERCERA OBSERVACION
5336	4822	4914

➤ **Observaciones de la Gestión administrativa (Y)**

Se llevó a cabo en tres observaciones donde se utilizó el mismo cuestionario y las mismas preguntas. Estas se aplicaron a 213 trabajadores de las municipalidades distritales de la Provincia del Cusco.

PRIMERA OBSERVACION	SEGUNDA OBSERVACION	TERCERA OBSERVACION
25592	20462	21528

➤ **Consolidación de datos X2.3 e Y.**

NUMERO MEDICIONES	DE	X2.3	Y
1 OBSERVACION		5336	25592
2 OBSERVACION		4822	20462
3 OBSERVACION		4914	21528

➤ **Diagrama de dispersión y obtención de la función matemática**  
**Análisis de regresión lineal**

La regresión lineal es un método que permite utilizar como primer paso el método de mínimos cuadrados que permite construir con los datos X e Y la línea que presenta mejor la relación entre las variables, el cual fue hallado con el programa SPSS v25.

Considerando la ecuación:

$$y = a + bx$$

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
		B	Desv. Error	Beta	t	
1	(Constante)	-27071,325	1467,975		-18,441	,034
	X	9,872	,292	1,000	33,821	,019

a. Variable dependiente: Y

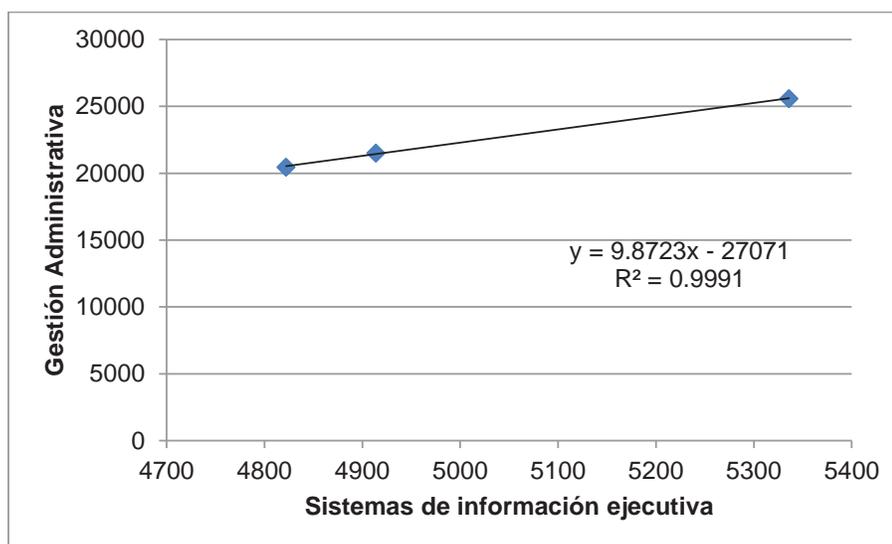
Entonces la función matemática es:

$$Y = -27071.325 + 9.872 x$$

Para la investigación se traduce de la siguiente manera:

Gestiona administrativa = -27071.325 + 9.872 sistemas de información ejecutiva

**Grafica de dispersión**



➤ **Obtención del coeficiente de correlación de Pearson**

El coeficientes de correlación se halló mediante el software estadístico SPSS v 25, el cual mide el grado de relación entre las variables de estudio.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	1,000 <sup>a</sup>	,999	,998	113,14695

a. Predictores: (Constante), X

Según la correlación de Pearson, el grado de relación entre los sistemas de información ejecutiva y la Gestión administrativa es al 100%.

➤ **Comprobación de la hipótesis**

*Formulación de la hipótesis*

Ho. No existe relación entre los Sistemas de información ejecutiva y Gestión administrativa en las municipalidades de la ciudad del Cusco.

H1. Si existe relación entre los Sistemas de información ejecutiva y Gestión administrativa en las municipalidades de la ciudad del Cusco.

*Nivel de significancia: 95% y error p = 5%*

*Estadístico de Prueba*

La significancia de la relación se contrasta de acuerdo con los resultados de la siguiente tabla.

### Correlaciones

		Sistemas de información ejecutiva	Gestiona administrativa
Sistemas de información ejecutiva	Correlación de Pearson	1	1,000*
	Sig. (bilateral)		,019
	N	3	3
Gestión administrativa	Correlación de Pearson	1,000*	1
	Sig. (bilateral)	,019	
	N	3	3

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

#### *Regla de decisión*

Si  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$ , y se acepta  $H_1$

Si  $p > 0.05$  se acepta  $H_0$ , y se rechaza  $H_1$

#### *Toma de decisión*

Al 95% de confiabilidad según la correlación de Pearson los Sistemas de información ejecutiva presentan relación significativa con la Gestión administrativa en las municipalidades del Cusco,  $\text{sig} = 0.019 < 0.05$ .

#### **5.2.3.3 Prueba de hipótesis 1 Competencias Gerenciales (X1) y gestión administrativa (Y)**

Se llevó a cabo en tres observaciones donde se utilizó el mismo cuestionario y las mismas preguntas. Estas se aplicaron a 213 trabajadores de las municipalidades distritales de la Provincia del Cusco.

PRIMERA OBSERVACION	SEGUNDA OBSERVACION	TERCERA OBSERVACION
30260	24202	27884

➤ **Observaciones de la Gestión administrativa (Y)**

Se llevó a cabo en tres observaciones donde se utilizó el mismo cuestionario y las mismas preguntas. Estas se aplicaron a 213 trabajadores de las municipalidades distritales de la Provincia del Cusco.

PRIMERA OBSERVACION	SEGUNDA OBSERVACION	TERCERA OBSERVACION
25592	20462	21528

➤ **Consolidación de datos competencias gerenciales y gestión administrativa.**

NUMERO MEDICIONES	DE	X1	Y
1 OBSERVACION		30260	25592
2 OBSERVACION		24202	20462
3 OBSERVACION		27884	21528

➤ **Diagrama de dispersión y obtención de la función matemática  
Análisis de regresión lineal**

La regresión lineal es un método que permite utilizar como primer paso el método de mínimos cuadrados que permite construir con los datos X e Y la línea que presenta mejor la relación entre las variables, el cual fue hallado con el programa SPSS v25.

Considerando la ecuación:

$$y = a + bx$$

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	599,273	10615,455		,056	,964
	X	,799	,385	,901	2,074	,286

a. Variable dependiente: Y

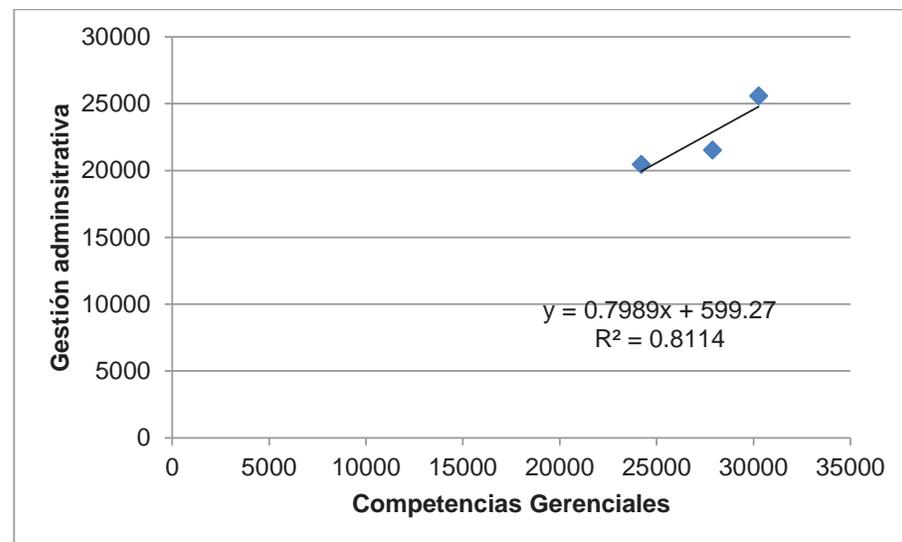
Entonces la función matemática es:

$$Y = 599.273 + 0.799 x$$

Para la investigación se traduce de la siguiente manera:

Gestiona administrativa = 599.273 + 0.799 Competencias Gerenciales

### Grafica de dispersión



### ➤ Obtención del coeficiente de correlación de Pearson

El coeficientes de correlación se halló mediante el software estadístico SPSS v 25, el cual mide el grado de relación entre las variables de estudio.

### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,901 <sup>a</sup>	,811	,623	1662,59723

a. Predictores: (Constante), X

Según la correlación de Pearson, el grado de relación entre las Competencias Gerenciales y la Gestión administrativa es al 90.1%.

#### ➤ Comprobación de la hipótesis

##### *Formulación de la hipótesis*

Ho. No existe relación entre las Competencias Gerenciales y Gestión administrativa en las municipalidades de la ciudad del Cusco.

H1. Si existe relación entre las Competencias Gerenciales y Gestión administrativa en las municipalidades de la ciudad del Cusco.

*Nivel de significancia: 95% y error p = 5%*

##### *Estadístico de Prueba*

La significancia de la relación se contrasta de acuerdo con los resultados de la siguiente tabla.

### Correlaciones

		Competencias Gerenciales	Gestión administrativa
Competencias Gerenciales	Correlación de Pearson	1	,901
	Sig. (bilateral)		,006
	N	3	3
Gestión administrativa	Correlación de Pearson	,901	1
	Sig. (bilateral)	,006	
	N	3	3

*Regla de decisión*

Si  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$ , y se acepta  $H_1$

Si  $p > 0.05$  se acepta  $H_0$ , y se rechaza  $H_1$

*Toma de decisión*

Al 95% de confiabilidad según la correlación de Pearson las Competencias Gerenciales presentan relación significativa con la Gestión administrativa en las municipalidades del Cusco,  $\text{sig} = 0.006 < 0.05$ .

#### 5.2.3.4 Prueba de hipótesis 2 Sistemas de apoyo a la administración (X2) en la Gestión administrativa (Y)

Se llevó a cabo en tres observaciones donde se utilizó el mismo cuestionario y las mismas preguntas. Estas se aplicaron a 213 trabajadores de las municipalidades distritales de la Provincia del Cusco.

PRIMERA OBSERVACION	SEGUNDA OBSERVACION	TERCERA OBSERVACION
22676	20100	20460

➤ **Observaciones de la Gestión administrativa (Y)**

Se llevó a cabo en tres observaciones donde se utilizó el mismo cuestionario y las mismas preguntas. Estas se aplicaron a 213 trabajadores de las municipalidades distritales de la Provincia del Cusco.

PRIMERA OBSERVACION	SEGUNDA OBSERVACION	TERCERA OBSERVACION
25592	20462	21528

➤ **Consolidación de datos Sistemas de apoyo administrativo en la gestión administrativa.**

NUMERO MEDICIONES	DE	X2	Y
1 OBSERVACION		22676	25592
2 OBSERVACION		20100	20462
3 OBSERVACION		20460	21528

➤ **Diagrama de dispersión y obtención de la función matemática**  
**Análisis de regresión lineal**

La regresión lineal es un método que permite utilizar como primer paso el método de mínimos cuadrados que permite construir con los datos X e Y la línea que presenta mejor la relación entre las variables, el cual fue hallado con el programa SPSS v25.

**Considerando la ecuación:**

$$y = a + bx$$

<b>Coefficientes<sup>a</sup></b>						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	-18280,362	2815,825		-6,492	,097
	X	1,936	,133	,998	14,513	,044

a. Variable dependiente: Y

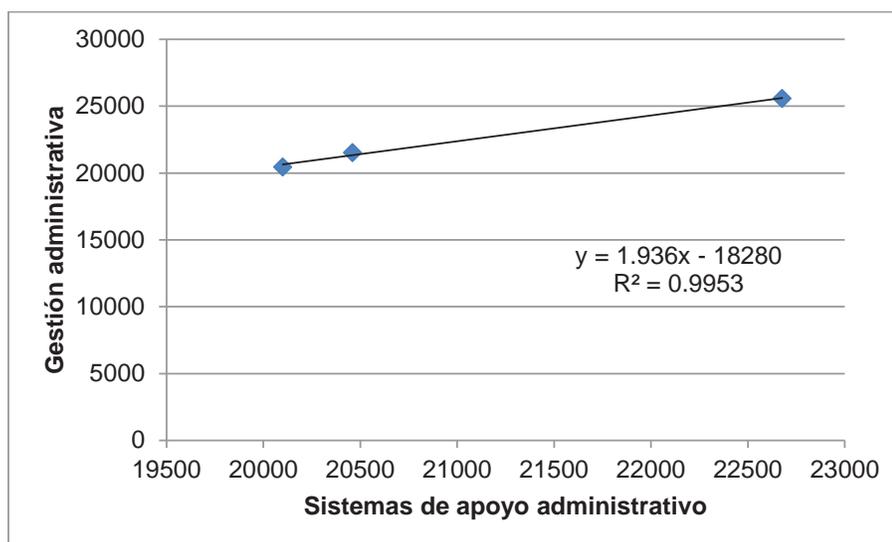
Entonces la función matemática es:

$$Y = - 18289.362 + 1.936 x$$

Para la investigación se traduce de la siguiente manera:

Gestiona administrativa = - 18289.362 + 1.936 Sistemas de apoyo a la administración

### Grafica de dispersión



#### ➤ Obtención del coeficiente de correlación de Pearson

El coeficientes de correlación se halló mediante el software estadístico SPSS v 25, el cual mide el grado de relación entre las variables de estudio.

#### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,998 <sup>a</sup>	,995	,991	263,15789

a. Predictores: (Constante), X

Según la correlación de Pearson, el grado de relación entre los Sistemas de apoyo administrativo y la Gestión administrativa es al 99.8%.

#### ➤ Comprobación de la hipótesis

*Formulación de la hipótesis*

Ho. No existe relación entre los Sistemas de apoyo administrativo y Gestión administrativa en las municipalidades de la ciudad del Cusco.

H1. Si existe relación entre los Sistemas de apoyo administrativo y Gestión administrativa en las municipalidades de la ciudad del Cusco.

*Nivel de significancia:* 95% y error  $p = 5\%$

*Estadístico de Prueba*

La significancia de la relación se contrasta de acuerdo con los resultados de la siguiente tabla.

		<b>Correlaciones</b>	
		Sistemas de apoyo administrativo	Gestión administrativa
Sistemas de apoyo administrativo	Correlación de Pearson	1	,998*
	Sig. (bilateral)		,004
	N	3	3
Gestión administrativa	Correlación de Pearson	,998*	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	3	3

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

*Regla de decisión*

Si  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$ , y se acepta  $H_1$

Si  $p > 0.05$  se acepta  $H_0$ , y se rechaza  $H_1$

*Toma de decisión Regla de decisión*

Si  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$ , y se acepta  $H_1$

Si  $p > 0.05$  se acepta  $H_0$ , y se rechaza  $H_1$

*Toma de decisión*

Al 95% de confiabilidad según la correlación de Pearson los Sistemas de información gerencial presentan relación significativa con la Gestión administrativa en las municipalidades del Cusco,  $\text{sig} = 0.047 < 0.05$ .

Al 95% de confiabilidad según la correlación de Pearson los Sistemas de apoyo administrativo presentan relación significativa con la Gestión administrativa en las municipalidades del Cusco,  $\text{sig} = 0.004 < 0.05$ .

### 5.3 Discusión de resultados

#### 5.3.1 Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Referente a la variable competencias gerenciales se determinó que la mayoría los directivos pertenecientes a las municipalidades distritales de la Provincia del Cusco manifiestan que tiene un buen manejo de dichas competencias, un 28.6% considera muy bueno, un 14.1% considera como regular, un 0.5% como malo y ningún directivo considera como malo; es decir que la mayoría de los directivos considera que tiene un buen manejo de competencias y habilidades cognitivas utilizadas en el desarrollo de sus funciones; así como el manejo de competencias emocionales y sociales, fomentando el trabajo en equipo, resolviendo conflictos motivando y liderando a sus colaboradores y finalmente consideran que tiene buen manejo de competencias técnicas o de gestión que repercuten en el servicio a los usuarios y la institución.

Así mismo se determinó según un 45.5% de los directivos quienes consideran como poco adecuado el manejo de los Sistemas de Apoyo a la Administración en las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco, un 31.5% considera como adecuado, un 15.0% considera como inadecuado, mientras que tan solo un 7.5% considera como totalmente adecuado y únicamente un 0.5% de los directivos considera como totalmente inadecuado el manejo de los Sistemas de Apoyo a la Administración. Es decir que la mayoría de los directivos encuestados consideran que no se cuentan con los recursos humanos, hardware, software, redes, módulos de administración de bases de datos, páginas web que no solo les faciliten la toma de decisiones, así como tampoco les facilitan la ejecución de dichas decisiones.

Por otro lado en cuanto a la variable gestión administrativa se determinó según un 54.9% de los directivos manifiesta como buena la Gestión Administrativa, un 21.1% manifiesta como muy bueno, un 22.1% manifiesta como regular, un 1.9% indica que es malo y finalmente ninguno los

directivos manifiesta como muy malo la Gestión Administrativa; por lo tanto se puede indicar que la mayoría de los directivos encuestados consideran que tiene un buen manejo de la Gestión Administrativa dentro de las Municipalidades en las cuales desempeñan sus funciones .

### **5.3.2 Comparación crítica con la literatura existente**

En este aspecto, con los resultados obtenidos comparo con las definiciones de la dimensión sistemas de información gerencial puedo detallar en los siguientes puntos:

En la tesis titulada “Sistema de informacion gerencial para la toma de decisiones financieras en el decanato de postgrado de la U.S.B. – 2006”, de autor Félix César Mejías Garrido se concluye con el diseño e implementación de un sistema de información gerencial para la toma de decisiones financieras en el Decanato de Postgrado, se garantiza que el Decanato obtenga la información financiera necesaria en corto tiempo, genere reportes confiables para la toma de decisiones en materia financiera, presente las rendiciones de cuenta de una manera fácil y transparente y realice los análisis financieros de los recursos administrados por el Decanato de Estudios de Postgrado con un alto grado de confiabilidad y rapidez, dando así respuesta tanto al proceso mismo de ejecución financiera como a las obligaciones legales en materia de reportes rendiciones de cuentas que las instancias correspondientes requieran; los que en su mayoría no tienen conocimiento previo para el uso de sistema con un 50% o el grado de dificultad para el uso del sistema, ya que un 75% de los encuestados indica que es difícil.

Así mismo en la presente investigación realizada se obtiene una conclusión aproximada referida a que los sistemas de apoyo a la administración ofrecen a los directivos información valiosa para la toma de decisiones, con una previa orientación de las herramientas de los sistemas de apoyo a la administración quienes en su mayoría indican que no existe constante capacitación para el manejo de sistemas de información gerencial, además que el personal se capacitan de forma particular en temas relacionado a sus funciones, y no se cuenta con datos confiables en el uso de los sistemas, de información gerencial; como lo establece el indicador de recursos con un 32% de directivos que consideran que es

inadecuado y un 16% lo considera totalmente inadecuado porque no están debidamente instruidos para utilizar estos sistemas de información gerencial y en ocasiones los especialistas no brindan el apoyo necesario a los usuarios de los sistemas de información gerencial.

De otro lado en la tesis titulada “Sistema de información gerencial en la Dirección Regional de Educación Cusco 2015” de autor Celia Camero Urbiola se concluye que de acuerdo con la opinión del 50% de los colaboradores encuestados, los medios físicos, es decir las herramientas de trabajo como son los ordenadores y sus periféricos ya sean de entrada, salida y/o almacenamiento en general utilizados en la Dirección Regional de Educación Cusco, se encuentra casi siempre en mal estado y presentan averías constantes, esta situación representa una debilidad para la institución estudiada y el logro eficiente de sus objetivos.

Así mismo en la presente investigación realizada se obtiene una conclusión similar ya que para un 48% de los directivos manifiestan que no poseen hardware adecuados y que en los sistemas de información gerencial de las municipalidades distritales de la provincia del Cusco no se posee un hardware que apoye a los directivos a cumplir sus obligaciones diarias porque sufren de errores inesperados o no se tiene dispositivos periféricos en todas las direcciones; así lo afirma los resultados de la investigación con 28% que establecen inadecuado y un 12% totalmente inadecuado el hardware ; lo cual no favorece al desempeño de sus funciones diarias.

### **5.3.3 Implicancias del estudio**

De la investigación realizada se pueden desarrollar otras investigaciones relacionadas al manejo de las competencias gerenciales y los sistemas de apoyo en la gestión administrativa no solo en las municipalidades de la provincia sino que se puede aplicar a las demás municipalidades del ámbito regional y nacional; así mismo estos resultados pueden también reflejar la realidad que se presenta en otras instituciones públicas.

Así mismo se puede ampliar el conocimiento y desarrollar futuras investigaciones para ver como el desarrollo de la competencias gerencial no solo influyen en la gestión administrativa sino también en el desempeño laboral o en

el cumplimiento de objetivos institucionales y de esta manera mejorar la productividad de dichas instituciones. Dichas investigación podrían no solo describir de mejor manera la variable utilizada sino que también profundizar en el uso de las mismas dentro de dicha institución.

Así mismo se plantea la posibilidad de desarrollar un modelo de desarrollo de competencias gerenciales en dichas entidades públicas a fin de mejorar las capacidades me manejan dichos directivos y de esta manera mejorar su desempeños en las municipalidades distritales.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación realizada en cuanto a lo descriptivo se concluye:

1. Se concluye en cuanto a las competencias cognitivas que tanto en primera como en la segunda observación, el desarrollo de las competencias se manifiesta como regularmente desarrolladas, expresadas con un promedio de 3.28 y 3.11 respectivamente, el cual se incrementa en una tercera observación con un promedio de 3.51 el cual es calificado como bien desarrollado. Por lo tanto se puede indicar existe una tendencia de incremento del desarrollo de las competencias cognitivas por parte de los directivos de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco.
2. Así mismo se afirma en cuanto a las competencias emocionales y sociales se concluye que en la primera y la segunda observación, el desarrollo de las competencias se manifiesta como regularmente desarrolladas, expresadas con un promedio de 3.29 y 3.12 respectivamente, el cual se incrementa en una tercera observación con un promedio de 3.58 el cual es calificado como bien desarrollado. Por lo tanto se puede indicar existe una tendencia de incremento del desarrollo de las competencias emocionales y sociales por parte de los directivos de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco.
3. En lo referente las competencias técnicas o de gestión se afirma que en la primera y la segunda observación, el desarrollo de las competencias se manifiesta como regularmente desarrolladas, expresadas con un promedio de 3.01 y 3.24 respectivamente, el cual se incrementa en una tercera observación con un promedio de 3.98 el cual es calificado como bien desarrollado. Por lo tanto se puede indicar existe una tendencia de incremento del desarrollo de las competencias emocionales y sociales por parte de los directivos de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco.
4. Por lo tanto en conclusión al manejo de las competencias gerenciales se afirma que en las primeras dos observaciones se manifiesta el desarrollo de las competencias como regularmente desarrolladas, expresadas con un promedio de 3.24 y 3.15 respectivamente, y que esta se incrementa en una tercera observación con un promedio de 3.61 el cual es calificado como bien desarrollado. Indicando que el

manejo de las competencias técnicas es la que es mejor desarrolla por parte de los directivos de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco.

5. En lo referente a los sistemas de información gerencial se afirma que en la primera observación este se manifiesta como regularmente adecuado con un promedio de 3.35, en la segunda observación también se observa como regularmente adecuado con un promedio de 3.01, y de igual manera en una tercera observación el promedio de 3.07 . Por lo tanto se puede indicar que si bien existe una tendencia de incremento en cuanto al manejo de los sistemas de información gerencial estos se manifiestan como regularmente adecuadas en las tres observaciones por los directivos de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco.
6. También en cuanto a los sistema de apoyo a la toma de decisiones se afirma que en la primera observación este se manifiesta como regularmente adecuado con un promedio de 3.28, en la segunda observación también se observa como regularmente adecuado con un promedio de 2.95, y de igual manera en una tercera observación el promedio de 2.99 . Por lo tanto se puede indicar que si bien existe una tendencia de incremento en cuanto al manejo de los sistemas de información gerencial estos se manifiestan como regularmente adecuadas en las tres observaciones por los directivos de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco.
7. Por otro lado en relación a los sistema de información ejecutiva se concluye que en la primera observación este se manifiesta como regularmente adecuado con un promedio de 3.15, en la segunda observación también se observa como regularmente adecuado con un promedio de 2.85, y de igual manera en una tercera observación el promedio de 2.90 . Por lo tanto se puede indicar que si bien existe una tendencia de incremento en cuanto al manejo del sistema de información ejecutiva estos se manifiestan como regularmente adecuadas en las tres observaciones por los directivos de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco.
8. Por lo tanto en conclusión al manejo de los sistemas de apoyo administrativo se afirma que en las primeras dos observaciones se manifiesta el manejo de los sistemas de apoyo se manifiesta como regularmente adecuados expresadas con un promedio de 3.29 y 2.93 respectivamente, y que esta se incrementa en una tercera observación con un promedio de 2.98 el cual es calificado regularmente adecuados. Indicando que el uso de las sistemas de información gerencial es la que mejor manejado se

encuentra por parte de los directivos de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco.

De otro lado en cuanto a la correlación que existe a las competencias gerenciales y la gestión administrativa se concluye:

9. Se afirma que existe una correlación positiva muy fuerte entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco, considerando el coeficiente de correlación al 0.901 .Entonces se evidencia que el desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos tiene una relación directamente proporcional a la Gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Cusco.
10. Finalmente se afirma que existe una correlación positiva muy fuerte entre los sistemas de apoyo y la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco, considerando el coeficiente de correlación al 0.998 .Entonces se evidencia que el manejo de los sistemas de apoyo administrativo de los directivos tiene una relación directamente proporcional en la Gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Cusco.

## RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones realizadas se recomienda:

Al alcalde y gerente general de las Municipalidades distritales impulsar el desarrollo de políticas que permitan no solo la correcta selección de los funcionarios que ocuparan los cargos directivos, sino que determinen claramente dentro del perfil profesional las competencias cognitivas inherentes al cargo que ocupara en funcionario, de tal manera que se garantice el desarrollo de sus funciones.

Así mismo se recomienda para mejora el desarrollo de competencias emocionales y sociales impulsar el desarrollo de un buen clima laboral institucional, impulsar la cultura organizacional a fin de no solo consolidar los valores organizacionales, mejorar los mecanismos de comunicación entre funcionarios y colaboradores y garantizar actividades que permitan interactuar entre los miembros de la institución.

Para las competencias técnicas se recomienda la consolidación del uso de herramientas e instrumentos administrativos que permitan el correcto manejo de técnicas que permitan no solo el logro de objetivos, sino también el uso eficiente de los recursos institucionales.

Al alcalde y gerente general de las Municipalidades distritales pertenecientes a la provincia del Cusco, implementar los recursos tecnológicos adecuados en cuanto a redes, software, hardware. Programas que brinden datos necesarios para el desempeño de funciones. Realizar un programada anual de talleres y cursos de capacitación para el personal directivo de las diferentes áreas a fin puedan tener un mayor desempeño de sus funciones utilizando de manera eficiente y eficaz en uso de los sistemas de información gerencial.

En cuanto a los sistemas de apoyo a la toma de decisiones se recomienda que la Municipalidades distritales pertenecientes a la provincia del Cusco debe sistematizar la información en la administración del modelo, generando más información que servirá a la institución; en cuanto al módulo de administración de datos se debe solicitar al estado o conseguir modelos variables; en el caso del dialogo se debe instruir sobre todas las herramientas que cuentan los programas para la toma de decisiones; además actualizar las bases de datos para tener una mejor información, instalar antivirus de pago que protejan los documentos de la institución de forma eficaz así poder respaldarse de la información en cualquier momento sin temor a perderla.

Evaluar y supervisar en forma periódica la labor que realiza el sistema de información ejecutiva con la finalidad de controlar y verificar que cumple con el fin y los objetivos que se ha trazado la institución. Los sistemas de apoyo a la administración se enfocan en proporcionar información y apoyo para una toma eficaz de decisiones por parte de los directivos en este sentido se recomienda mejorar la captura de datos, el proceso y su transmisión para obtener información valiosa para la institución, además que el departamento de sistemas de información brinde el apoyo para el correcto uso de los sistemas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

- Addconsulta. (2016). Obtenido de <https://addconsulta.pe/>
- Alemán, V. O. (2013). Propuesta de sistema de Gestion Administrativo para la Compañía Poison S.A. *Propuesta de sistema de Gestion Administrativo para la Compañía Poison S.A.* Guayaquil, Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Alfonso, L. Y. (2013). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: The McGraw-Hill.
- Álvares Illanes, J. (2011). *Gestion por resultados e indicadore de medicion*. Lima-Peru: Instituto Pacifico S.A.C.
- Amaru Maximiliano, A. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoria General y Proceso Administrativo*. México: Pearson.
- Anzola Rojas, S. (2002). *Administracion de Pequeñas Empresas*. Mexico: MCGRAW-HILL.
- Arellano, R. (2014). *Arellano Marketing*. Obtenido de : <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Arias, A. (2013). *Las Nuevas Tecnologias y El Marketing Digital* (2da ed.). España: Paperback.
- Begoña, O. (s.f.). *About en Español*. Obtenido de <http://tendenciasweb.about.com/od/videos-y-fotos/a/La-Historia-De-Youtube.htm>
- Benjamin, E. (2007). *Auditoria Administrativa: Gestion Estrategica del Cambio* (2da. ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Berna, I. T., & Sierra, A. H. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Mexico: Pearson.
- Bernal Torres, C. (2014). *Introduccion a la administracion de las Organizaciones* (Segunda edición ed.). Colombia: Person.
- Bernal, C. A. (2004). *Metodologia de la Investigacion* (2004 ed.). Mexico: Prettince Hall.
- Bernal, T. C. (2010). *Metodología de la investigacion edministracion, economia, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bravo, F. C. Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes. *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. Tecana American University, Estados Unidos.

- Camara de Comercio Internacional. (2010). *Incoterms 2010: reglas de ICC para el uso de términos comerciales nacionales e internacionales*. Barcelona: ICC Services Publications.
- Camero Urbiola, C. (2015). *Sistema de informacion gerencial en la Direccion Regional de Educacion Cusco 2015*. Cusco.
- Carrasco Díaz, S. (2005). *Metodología de la investigación científica* (Primera ed.). Lima: San Marcos.
- Carrasco, S. (2005). *Metodologia de la Investigacion Cientifica* (Primera ed.). Lima - Perú: San Marcos.
- Castaño, J., & Jurado, S. (2016). *Marketing digital (Comercio electrónico)*. Madrid: Editex.
- Castaño, J., & Jurado, S. (2016). Marketing digital (Comercio electrónico). En J. J. Castaño, & S. Jurado, *Marketing digital (Comercio electrónico)*. Madrid: Editex.
- Cathalifaud, M. A. (2015). *Introducción a los conceptos Bbásicos de la teoría general de sistemas*. Santiago de Chile: Cinta moebio.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción A la Teoría General de la Administración*. Mexico: Mcgraw-hill.
- Chipana, C., & Astete, I. (2009). Cluster de Exportacion para las empresas de ceramica del distrito de Pisac. *Tesis de Licenciatura en Administracion de Empresas*. Cusco, Perú: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Carrera Profesional de Ciencias Administrativas.
- Chirinos, O. (2009). *Exportacion de sacha inchi al mercado de Estados Unidos*. Lima: Editorial Cordillera S.A.C.
- Cohen Karen, D., & Asín Lares, E. (2000). *Sistema de Información para los Negocios*. México: Mc Graw Hil.
- Cosavalente, M. E. (2015). *Diseño de un sistema de información gerencial y su incidencia en la gestión de la empresa Ferretería Barrenechea S.R.L. de la ciudad de Pacasmayo en el periodo 2014*. Trujillo.
- Cruz Herradon, A. (2010). *Marketing Electronico para Pymes, Como Vender, Promocionar y Posicionar en Internet*. España: RA-MA EDITORIAL.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estrategico: Un enfoque de gerencia*. Mexico: Pearson Educacion.

- De la Dehesa, G. (2004). *Comprender la Globalización*. Lima - Peru: Universidad del Pacífico.
- Díaz, C. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Duarte Cueva, F. (2008). *Fundamentos de comercio internacional : un enfoque empresarial*. Lima: Marienfeld GmbH.
- Echeagaray Reyes, D. A. (2016). *Tecnologías de Información y Comunicación en las Organizaciones*. México, Distrito Federal.: UNAM. FCA Publishing.
- Echeverry, M. (2014). *informatica.blogspot.pe*. Obtenido de <http://xbginformatica.blogspot.pe/2011/05/tgs-teoria-general-de-sistemas.html>
- EcuRed . (09 de 05 de 2017). Obtenido de EcuRed conocimiento con todos y para todos: [https://www.ecured.cu/Televisi%C3%B3n\\_interactiva](https://www.ecured.cu/Televisi%C3%B3n_interactiva)
- Ernst, & Young. (2013). Acuerdos Comerciales. *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2013 / 2014*, 43 - 45.
- Escuela de gobierno y gestión pública, P. (25 de 11 de 2019). *R&C consulting*. Obtenido de R&C consulting: <https://rc-consulting.org/blog/2019/06/que-es-el-siga/>
- Facebook. (s.f.). Obtenido de <https://es-la.facebook.com/business/products/ads>
- Fellows, J. (2017). *Animoto Blog*. Obtenido de <https://animoto.com/blog/business-video-marketing-survey/>
- García Bravo, D. (2000). *Sistemas de información en la empresa. Conceptos y aplicaciones*. Madrid: Pirámide.
- García Vega, E. (2011). *¿Que hace especiales a las empresas?: la ventaja competitiva a inicios del siglo XXI*. Lima: Universidad del Pacífico.
- García, G. (2002). *Investigación Comercial*. España: ESIC.
- Garrido, S. (2003). *Dirección Estratégica*. México : McGraw- Hill.
- Geoffrey, F. O. ( 2014). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Habilidades cognitivas* . (15 de 11 de 2018). Recuperado el 15 de Enero de 2019, de Habilidades cognitivas : <https://concepto.de/habilidades-cognitivas/>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2017). *Administración un enfoque basado en competencias*. México: Cengage learning.
- Hellriegel, D., Susan, J. &, & Stocum, J. J. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México D.F.: Cengage Learning.

- Hellriegel, Jackson, Susan E y Slocum, John W;. (2012). *Administración: un enfoque por competencias*. Mexico: Cengage.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Hernandez, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. M. (2010). *Metodología De La Investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (1996). *Administracion Estrategica: Un Enfoque Integrado* (Tercera ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administracion Estrategica* . Mexico D.F.: Mc Graw-Hill.
- Hinojosa, E., & Urquizo, P. (1999). Consorcio de Exportacion, Alternativa de Desarrollo en el Sector Artesanal - Linea Bisuteria. *Tesis de Licenciatura en Administracion de Empresas*. Cusco, Perú: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Carrera Profesional de Ciencias Administrativas.
- Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2007). *Administracion Estrategica. Competitividad y globalizacion. Conceptos y casos*. Mexico: Thomson Learning.
- Huaman, P. L., & Ríos, R. F. (2011). *Metodologia para implementar la estrategia: diseño organizacional de la empresa* (Segunda edicion ed.). Peru: Universidad Peruana Ciencias Aplicadas.
- IAB. (2015). Obtenido de <http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2015/09/Estudio-Mobile-2015.pdf>
- Koenes, A. (1997). *La Ventaja Competitiva*. Madrid: Diaz de Santos.
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Decimocuarta edicion ed.). México: PRENTICE HALL.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: PEARSON EDUCACION.
- Lapiedra Alcamí, R. D. (2014). *Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa*. Madrid: Campus del Riu Sec.
- Laudon, K. C. (2016). *Sistemas de Información Gerencial*. México :: Edit. Pearson.
- Luna Gonzáles, A. (2008). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Macedo, R., & Quispe, J. (2011). Consorcio de Exportacion y calidad de vida de las familias artesanales textiles - distrito de Occogante. *Tesis de Licenciatura en Administracion de Empresas*. Cusco, Perú: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Carrera Profesional de Ciencias Administrativas.
- Malca, O. (2004). *Comercio Internacional*. Lima - Peru: CIUP.

- Malca, O. (Enero - Julio de 2009). Las empresas multinacionales (EMN) Peruanas: una exploración conceptual.
- Malhotra, N. (1997). *Investigacion de Mercados: Un enfoque Practico* (Segunda ed.). Mexico: Prettince Hall.
- MARAKA, J. A. (2006). *SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIA*. Mexico DF.: The McGraw.
- Mathews, J. C. (09 de Setiembre de 2014). <http://semanaeconomica.com/escala-global/2014/09/09/cuzco-potencial-y-asociatividad/>. Cusco, Perú. Recuperado el 15 de 09 de 2014, de <http://semanaeconomica.com/escala-global/2014/09/09/cuzco-potencial-y-asociatividad/>
- Mccarthy, J., & Perreault, W. (1987). *Comercializacion: Un enfoque Gerencial* (Octava ed.). Argentina: Mc Graw Hill.
- McLeod, J. R. (2006). *Sistemas de Información Gerencial*. México D.F.: Pearson Educación.
- Mejias, G. F. Sistema de informacion gerencial para la toma de decisiones financieras en el decanato de postgrado de la U.S.B. – 2006. *Sistema de informacion gerencial para la toma de decisiones financieras en el decanato de postgrado de la U.S.B. – 2006*. Universidad Simon Bolivar, Miranda.
- Melissa Alexis, G. M. (2017). "La gestion Administrativa y la Satisfaccion Laboral de los trabajadores de la Direccion Regional de Comercio Exterior y turismo de Madre de Dios". *"La gestion Administrativa y la Satisfaccion Laboral de los trabajadores de la Direccion Regional de Comercio Exterior y turismo de Madre de Dios"*. Madre de Dios- Puerto Maldonado: Universidad Andina del Cusco.
- Mendoza, J. M. (2018). Epistemología de la administración, objeto, estatuto, desarrollo,desarrollo diciplinar y metodo. *Pensamiento y gestion*.
- Menguzzato, M. y. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: ARIEL.
- Merodio, J. (2014). *Marketing en Redes Sociales*.
- Mincetur. (2009). EL ABC del Comercio Exterior. *Guia Practica del Exportador*, 33-32.
- Minervini, N. (2003). *La Ingenieria de la Exportacion*. Mexico.
- Moreno Gormáz, J. E. (2008). *Guia Teorica y practica del exportador*. Madrid: Dykinson.
- Moro, M., & Ródes, B. (2014). *Marketing Digital: Comercio y Marketing*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Municipalidad de Poroy. (s.f.). *Municipalidad de Poroy*. Recuperado el 2019 de 02 de 21, de Municipalidad de Poroy: <http://munideporoy.gob.pe/>

- Municipalidad de San Jeronimo. (s.f.). *Municipalidad de San Jeronimo*. Recuperado el 21 de 02 de 2019, de Municipalidad de San Jeronimo: <http://www.munisanjeronimocusco.gob.pe/>
- Municipalidad de San Sebastian. (s.f.). *Municipalidad de San Sebastian*. Recuperado el 21 de 02 de 2019, de Municipalidad de San Sebastian: <http://www.munisansebastian.gob.pe/>
- Municipalidad de Wanchaq. (s.f.). *Municipalidad de Wanchaq*. Recuperado el 21 de 02 de 2019, de Municipalidad de Wanchaq: <http://www.muniwanchaq.gob.pe/>
- Murdick, R. G. (1988). *Sistemas de Información Administrativa*. México: Edit Prentice Hall.
- O'Brien James A., M. G. (2006). *Sistemas de información gerencial*. México, D. F.: The McGraw-Hill Companies.
- O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2006). *Sistemas de Información gerencial*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- ONUDI. (2004). *Desarrollo de conglomerados y redes de PYME: Un programa de la ONUDI. Guia de los consorcios de exportación*. Viena.
- Oz, E. (2014). *Administracion de lo Sistemas de Informacion*. Mexico D.F.: Corporativo Santa Fe.
- Parodi Trece, C. (2005). *Globalización ¿De qué y Para qué? Lecciones de la historia*. Lima – Perú.
- Pere Marqués, G. (23 de 03 de 2008). Recuperado el 24 de 04 de 2017, de <https://docs.google.com/document/d/1rKWgUcP2MkUfrYAQm1j6pWeuSfan3xCPvEUt4vfxQJE/edit?hl=es>
- Pinto A., R. A. *Sistemas de informacion gerencial para el apoyo a la toma de decisiones en el departamento de reclutamiento, selección y adiestramiento de personal de una empresa eléctrica-2012. Sistemas de informacion gerencial para el apoyo a la toma de decisiones en el departamento de reclutamiento, selección y adiestramiento de personal de una empresa eléctrica-2012*. Universidad de Oriente de Anzoteagui, Barcelona.
- Porter, M. (1982). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Mexico: Javier Vergara.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara .
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva: Creacion y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico, D.F.: Grupo editorial Patria.

- Porter, M. (2004). *Ventaja Competitiva* (Cuarta edición ed.). Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M., & Mark, K. (2006). Estrategia y Sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-57.
- Posada, I. (3 de Agosto de 2016). *WebVigo*. Obtenido de <http://www.webvigo.com/blog/tipos-de-comercio-electronico-e-commerce/>
- Recari Robole, F. (Mayo de 2015). "Gestión Administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del Ministerio de Gobernación de Guatemala". *"Gestión Administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del Ministerio de Gobernación de Guatemala"*. Quetzal Tenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson.
- Rojas Melgarejo, E. E. (2017). *Sistemas de información gerencial en mypes gastronómicas de la zona B, San Juan de Miraflores, 2015 - 2016*. Lima.
- Roxana Alvarez Huamani, Joel D. Hinojosa Santoyo. (2014). "Gestión Administrativa y el Proceso de Ejecución Presupuestal en la municipalidad distrital de Santa Ana provincia de Castrovirreyna, periodo-2012". *Gestión Administrativa y el Proceso de Ejecución Presupuestal en la municipalidad distrital de Santa Ana provincia de Castrovirreyna, periodo-2012*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Sampieri, D. R. (2013). *Metodología de la Investigación*. México D.F: The McGraw-Hill.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2005). *"Economía"*. México: Mc Graw Hill.
- Sanchez C., H., & Reyes M., C. (s/f). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*.
- Sanfiel, M., García, A., & Ramos, Á. (2006). De la ventaja competitiva de la empresa a la ventaja competitiva interorganizacional. Razones de este cambio en el sector de industrias agroalimentarias en Canarias. *Estudio de Economía Aplicada*, 1-33.
- Sarabia, A. A. (2012). *La Teoría General de Sistemas*. Madrid: Isdefe.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- Smith, A. (2001). *La Riqueza de las Naciones*. España: Alianza de Bolsillo.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana.

- Tarziján, J. (2008). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Mexico: Alfaomega Grupo Editor.
- Trasobares, A. H. (2013). *Los sistemas de información: evolución y desarrollo*. Zaragoza: Departamento de Economía y Dirección de Empresas.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1996). *La Disciplina de los Líderes del Mercado*. (A. de Hassan, Trad.) Bogota: Norma.
- Twitter. (s.f.). Obtenido de <https://business.twitter.com/es/advertising.html>
- Valenti, P. (Mayo de 2013). Orientación para participar en redes sociales. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 83.
- Vara Horna, A. (2010). *¿Cómo hacer una tesis en Ciencias Empresariales? Manual breve para los tesis de Administración, Negocios Internacionales, Recursos Humanos y Marketing*. Lima- Perú: Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.
- Vertice, E. (2010). *Marketing Digital*. Malaga, España: Vertice.
- Villa, A. y. (2007). *Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. Mexico: Ediciones mensajero.
- WebEmpresa20. (2017). Obtenido de <http://www.webempresa20.com/libro-online/259-web-empresa-20-paso-7-posicionamiento-y-marketing-digital.html>
- Weber, M. (1964). *Teoría de la burocracia*. EE-UU: Alianza editorial.
- Yi Wong, J. (2014-2015). *Implementación de un plan de marketing electrónico para la pyme Game Mart en el segmento de juegos de video (tesis de pregrado)*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Yi Wong, J. (2014-2015). *Implementación de un plan de marketing electrónico para la pyme Game Mart en el segmento de juegos de video (tesis de pregrado)*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

# ***ANEXO***

Tabla N° 1. Matriz de consistencia

**COMPETENCIAS GERENCIALES Y SISTEMAS DE APOYO EN LA GESTION ADMINISTRATIVA EN LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DEL CUSCO-2018”**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p><b>Problema general</b>                      ¿Cuál es la relación que existe entre las competencias gerenciales y los sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del Cusco -2018?</p> <p><b>Problemas específicos</b>                      ¿Cómo se desarrollan las competencias gerenciales y los sistemas de apoyo en la gestión la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del Cusco -2018?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del Cusco -2018?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre los sistemas de apoyo y la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del Cusco -2018?</p>	<p><b>Objetivo general</b>                      Determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y los sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del Cusco -2018.</p> <p><b>Objetivos específicos</b>                      Describir y analizar las competencias gerenciales, los sistemas de apoyo y la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del Cusco -2018.                      Determinar estadísticamente la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del Cusco -2018.                      Determinar estadísticamente la relación que existe los sistemas de apoyo y la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del Cusco -2018..</p>	<p><b>HG1</b> “Existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco -2018”</p> <p><b>Ho1</b> “No existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco -2018”</p> <p><b>HI1</b> “Si existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco -2018”</p> <p><b>HG2</b> “Existe relación entre los sistemas de apoyo y la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco -2018”</p> <p><b>Ho2</b> “No existe relación entre los sistemas de apoyo y la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco -2018”</p> <p><b>HI2</b> “Si existe relación entre los sistemas de apoyo y la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco -2018”</p>	<p><b>Competencias gerenciales</b>  <b>Dimensiones:</b>                      Competencias cognitivas                      Competencias emocionales                      Competencias técnicas.                      Competencias                      Sistemas de apoyo administrativo  <b>Dimensiones:</b>                      Sistemas de información gerencial.                      Sistemas de apoyo a la toma de decisiones.                      Sistemas de información ejecutiva                      Gestión administrativa  <b>Dimensiones:</b>                      Planificación                      Organización                      Dirección                      Control</p>	<p><b>Nivel de Investigación:</b>                      Correlacional.                      Diseño de investigación                      No experimental                      Población y muestra:                      Directivos de las 8 Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco</p> <p><b>Técnicas:</b>                      Encuestas.                      Análisis documental.  <b>Instrumentos:</b>                      Cuestionario.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INVESTIGACIÓN

### Cuestionario para medir las competencias gerenciales y sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco

Nivel de estudios: Estudios de post grado ( ) Profesional ( ) Bachiller ( ) Técnico ( )

SEXO: Masculino ( ) Femenino ( )

CONDICIÓN LABORAL: Nombrado ( ) Contratado ( )

TIEMPO DE SERVICIO: <= a 1 año ( ) <= De 1 a 3 años ( ) >= de 3 a 5 años ( )

El presente cuestionario tiene como propósito investigar, acerca de las “**Competencias gerenciales y sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco durante el 2018**”. Es muy importante que usted conteste de manera objetiva cada uno de los ítems. Esperemos que usted se exprese con total objetividad. Su colaboración será decisiva para los propósitos del estudio. Toda información que usted nos brinda será absolutamente confidencial, lea detenidamente las proporciones de las siguientes páginas por favor contéstelas todas, marcando con una (X) la casilla que mejor indique su lección, conforme a la siguiente escala:

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

N°	Ítems	1	2	3	4	5
<b>VARIABLE 1: COMPETENCIAS GERENCIALES</b>						
	<b>Competencias cognitivas</b>					
1	Realiza usted la separación y la categorización de situaciones emergentes dentro de la organización.					
2	Al momento de desarrollar sus funciones ve las situaciones de manera interrelacionada.					
3	Al momento de desarrollo de sus funciones utiliza métodos y conocimientos adquiridos en su profesión.					
	<b>Habilidades cognitivas</b>					
4	Considera usted que toma decisiones de manera racional.					
5	En el desempeño de sus funciones resuelve los problemas que nadie más puede resolver.					
6	Considera usted que toma la mejor alternativa de solución para resolver un problema.					
7	Fomenta usted la toma de decisiones en el personal que labora a su cargo.					

	<b>Competencias emocionales y sociales</b>					
08	Incentiva usted el trabajo en equipo dentro de la institución					
09	Resuelve usted los conflictos que se presentan en la institución de manera efectiva.					
10	Se comunica eficazmente con el personal que labora a su cargo.					
11	Motiva usted al personal que labora a su cargo para el mejor desempeño de sus funciones					
12	Se siente usted comprometido con el logro de objetivos institucionales					
13	Considera usted que tiene influencia en los colaboradores que tiene a su cargo.					
	<b>Competencias técnicas o de gestión</b>					
14	Analiza detalladamente las situaciones que se presentan en el desempeño de sus funciones					
15	Planifica el desarrollo de sus actividades en función de los objetivos institucionales.					
16	Organiza usted el trabajo que realiza en función de lo planificado.					
17	Evalúa usted el desempeño que realiza en función al logro de objetivos dentro de la institución.					
18	Logra usted la satisfacción de los usuarios mediante el desempeño de sus funciones.					

N°	Ítems	1	2	3	4	5
<b>VARIABLE 2: SISTEMAS DE APOYO A LA ADMINISTRACIÓN</b>						
	<b>Los sistemas de información gerencial</b>					
20	La información que producen los sistemas de información gerencial es utilizada en la institución					
21	Se desarrolla u opera sistema de información en la institución					
22	Las computadoras que utiliza son modernas y actualizadas en su centro de trabajo					
23	Dispone usted de dispositivos y materiales físicos para el procesamiento de información (maquinas, computadoras)					

24	Dispone usted de programas informáticos que le permitan el desarrollo de sus funciones dentro de la institución					
25	Los programas informáticos le permiten capturar procesar y difundir apropiadamente la información de sus actividades diarias.					
26	La base de datos es almacenada, procesada y distribuida para el cumplimiento de sus actividades diarias.					
29	Se dispone de redes de comunicación (internet, extranet, intranet) que le permitan el cumplimiento de sus actividades diarias.					
	<b>Los sistemas de apoyo a la toma de decisiones</b>					
31	La base de datos disponible le permite recabar información que facilita la toma de decisiones.					
32	Los programas informáticos con lo que cuenta las instituciones operativas y eficientes.					
34	La información que le proporciona los programas informáticos es de fácil acceso.					
35	La información resultante es accesible en diferentes dispositivos informáticos (tablet, celulares, computadoras)					
	<b>Los sistemas de información ejecutiva</b>					
36	Utiliza herramientas de trabajo en grupal que le facilitan la toma de decisiones ejecutivas.					
37	Los sistemas de información utilizan representaciones graficas que le faciliten la toma de decisiones.					
38	Considera usted que el portal web institucional genera información relevante para la toma de decisiones a los usuarios					
39	Utiliza el portal web institucional para el desempeño de sus funciones cotidianas.					

N°	Ítems	1	2	3	4	5
<b>VARIABLE 3:</b>						
	<b>Planificación</b>					
40	Participa Usted en la formulación de la misión y visión institucional.					

41	Contribuye Usted a alcanzar los objetivos operativos institucionales.					
42	Conoce Usted las políticas institucionales.					
43	Participa usted en la elaboración de estrategias funcionales dentro de la institución.					
	<b>Organización</b>					
45	Se respeta la jerarquía institucional en el momento de toma de decisiones					
46	Se toma en cuenta los documentos de gestión institucional (manuales, reglamentos) en el desempeño de sus funciones.					
47	El MOF y el ROF están alineados con el desempeño de sus funciones					
48	La estructura organizacional responde a las necesidades institucionales					
	<b>Dirección</b>					
49	Considera usted que existe comunicación fluida dentro de la institución.					
50	Percibe usted que existen políticas motivacionales para los colaboradores dentro de la institución					
51	La autoridad que ejerce es consentida por los colaboradores bajo su dirección.					
	El poder que ejerce apoya a la toma de decisiones.					
	<b>Control</b>					
52	Se realiza acciones de control previas al desempeño de sus funciones					
53	Se realiza actividades de control en el momento de ejecución de sus actividades cotidianas.					
54	Toma en cuenta la normatividad institucional al momento de verificar el desempeño laboral.					
55	Se evalúa los resultados alcanzados dentro de la institución					