



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA  
UNIDAD DE POSGRADO**

**LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN  
LA EJECUCIÓN DE OBRAS POR ADMINISTRACIÓN  
DIRECTA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
QUELLOUNO 2021**

**PRESENTADO POR  
JOSÉ LUIS MONTERROSO CORNEJO**

**ASESOR  
ARMANDO FIGUEROA SÁNCHEZ**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

**LIMA – PERÚ**

**2021**



**CC BY-NC-SA**

**Reconocimiento – No comercial – Compartir igual**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**“LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA  
EJECUCIÓN DE OBRAS POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA DE LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO 2021”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**PRESENTADO POR:**

**Br. JOSÉ LUIS MONTERROSO CORNEJO**

**ASESOR:**

**Dr. ARMANDO FIGUEROA SÁNCHEZ**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

**LIMA, PERÚ**

**2021**

## **DEDICATORIA**

Esta investigación la dedico a mi familia:

A mi esposa Konskvine, quien me ha apoyado, ha estado a mi lado y ha entendido el esfuerzo y la dedicación a mis estudios y a la preparación de esta investigación.

A mis hijos José Andree y Daniela Konskvine, quienes son la razón de mi vida y quienes han comprendido que el tiempo invertido en la preparación de esta investigación no ha sido tiempo que les ha sido restado sino una preparación para tiempos mejores y oportunidades futuras.

A mis Queridos padres José y Hermelinda, por su invaluable esfuerzo, apoyo y dedicación en esta etapa de mi formación profesional. Quienes creyeron en mí y siempre estuvieron impulsándome a conseguir mis objetivos y metas.

A mis Queridos hermanos, Jenrry, Luz Elena, Lizbeth, Saúl Enrique, Silvia Eugenia, Olinda y Cristian Kevin por el apoyo incondicional y ánimo constante en esta meta trazada.

***José Luis Monterroso Cornejo***

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer de forma especial al Dr. Armando Figueroa Sánchez, quien durante todo este tiempo supo guiarme y orientarme con su disposición y apertura para la realización de esta investigación.

A mis amigos que también estuvieron apoyándome en conseguir este logro profesional y siempre estuvieron pendiente de ello.

***José Luis Monterroso Cornejo***

## ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 Antecedentes de la Investigación.....	6
1.1.1 Antecedentes Internacionales.....	6
1.1.2 Antecedentes Nacionales .....	6
1.2.1 Habilidades Directivas .....	9
1.2.2 Ejecución de obra por administración directa .....	11
1.3 Definición de Términos Básicos.....	12
CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	14
2.1 Operacionalización de variables .....	15
2.1.1 Variable Independiente.....	15
2.1.2 Variable Dependiente .....	16
2.2 Matriz de operacionalización de variables .....	17
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
3.1 Diseño Metodológico.....	18
3.2 Diseño muestral .....	18

3.2.1 Población .....	18
3.2.2 Muestra .....	18
3.3 Técnicas de Recolección de Datos .....	18
3.4 Técnicas de Gestión y Estadísticas para el Procesamiento de la Información .....	19
3.5 Aspectos Éticos.....	20
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR .....</b>	<b>21</b>
4.1.- Habilidades gerenciales.....	21
4.1.1.- Habilidades técnicas y profesionales en la Municipalidad distrital de Quellouno. ....	21
4.1.2.- Habilidades interpersonales en la Municipalidad distrital de Quellouno. .....	27
4.1.3.- Habilidades sociales en la Municipalidad distrital de Quellouno. ....	32
4.1.4.- Resumen general de las Habilidades gerenciales. ....	37
4.2.- Ejecución de obra por administración directa. ....	38
4.2.1.- Asignación presupuestal para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno. ....	38
4.2.2.- Expediente Técnico para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno. ....	43
4.2.3.- Supervisión de obras de la Municipalidad distrital de Quellouno. ....	48
4.2.4.- Resumen general de la ejecución de obra por administración directa.	52
4.3.- Análisis de las habilidades gerenciales y su influencia en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021. .....	53

4.4.1.- Habilidades gerenciales y su influencia en la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021.....	55
4.4.2.- Habilidades gerenciales y su influencia en el expediente técnico para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021.....	57
4.4.3.- Habilidades gerenciales y su influencia en la supervisión de obras de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021. ....	59
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....	62
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES .....	67
REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS .....	69
ANEXO 1: CUESTIONARIO.....	73
ANEXO 2: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	75
ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	76
ANEXO 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	77
ANEXO 5: BASE DE DATOS .....	78
ANEXO 6: BASE DE DATOS .....	79

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Capacidad de prevenir las situaciones adversas .....	22
Tabla 2 Planificación de los líderes para la ejecución de obras .....	23
Tabla 3 Organización de los líderes para la ejecución de obras .....	24
Tabla 4 Profesión dominada por los líderes .....	25
Tabla 5 Resumen descriptivo de las Habilidades técnicas y profesionales en la Municipalidad distrital de Quellouno .....	26
Tabla 6 Motivación de los líderes a los servidores .....	27
Tabla 7 Capacidad de influencia de los líderes en los servidores .....	28
Tabla 8 Administración estratégica de la Municipalidad para la ejecución de obras .....	29
Tabla 9 Administración del tiempo para la culminación de obras.....	30
Tabla 10 Resumen descriptivo de las Habilidades interpersonales en la Municipalidad distrital de Quellouno .....	31
Tabla 11 Instrucciones de los líderes para la ejecución de obras .....	33
Tabla 12 Empatía mostrada por los líderes hacia los servidores .....	34
Tabla 13 Habilidades de los líderes para hacer frente al estrés.....	35
Tabla 14 Resumen descriptivo de las Habilidades sociales en la Municipalidad distrital de Quellouno .....	36
Tabla 15 Resumen general de las Habilidades gerenciales.....	37
Tabla 16 Presupuesto analítico aprobado para la ejecución de obras por administración directa .....	39
Tabla 17 Capacidad administrativa en la ejecución de obras por administración directa .....	40
Tabla 18 Programación para la ejecución de obras por administración directa ...	41

Tabla 19 Resumen descriptivo de la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno .....	42
Tabla 20 Programación de adquisiciones de materiales para las obras de administración directa .....	43
Tabla 21 Coordinación de los equipos y maquinarias utilizados en las obras de administración directa .....	45
Tabla 22 Aplicación de la normativa en la ejecución de obras por administración directa .....	46
Tabla 23 Resumen descriptivo del expediente técnico para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno .....	47
Tabla 24 Personal técnico contratado para la ejecución de obras por administración directa .....	48
Tabla 25 Capacitación del personal para la ejecución de obras por administración directa .....	49
Tabla 26 Control en la ejecución de obras por administración directa .....	50
Tabla 27 Resumen descriptivo de la supervisión de obras de la Municipalidad distrital de Quellouno .....	51
Tabla 28 Resumen general de la ejecución de obra por administración directa ..	52
Tabla 29 Análisis de las habilidades gerenciales y su influencia en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021 .....	54
Tabla 30 Análisis chi cuadrado de las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021 .....	55

Tabla 31 Habilidades gerenciales y su influencia en la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad .....	55
Tabla 32 Análisis chi cuadrado de las habilidades gerenciales y la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad.....	57
Tabla 33 Habilidades gerenciales y su influencia en el expediente técnico para obras de la Municipalidad .....	57
Tabla 34 Análisis chi cuadrado de las habilidades gerenciales y el expediente técnico para obras de la Municipalidad.....	59
Tabla 35 Habilidades gerenciales y su influencia en la supervisión de obras de la Municipalidad.....	59
Tabla 36 Análisis chi cuadrado de las habilidades gerenciales y la supervisión de obras de la Municipalidad .....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Capacidad de prevenir las situaciones adversas .....	22
Figura 2 Planificación de los líderes para la ejecución de obras .....	23
Figura 3 Organización de los líderes para la ejecución de obras .....	24
Figura 4 Profesión dominada por los líderes .....	25
Figura 5 Resumen descriptivo de las Habilidades técnicas y profesionales en la Municipalidad distrital de Quellouno .....	26
Figura 6 Motivación de los líderes a los servidores .....	28
Figura 7 Capacidad de influencia de los líderes en los servidores.....	29
Figura 8 Administración estratégica de la Municipalidad para la ejecución de obras .....	30
Figura 9 Administración del tiempo para la culminación de obras.....	31
Figura 10 Resumen descriptivo de las Habilidades interpersonales en la Municipalidad distrital de Quellouno .....	32
Figura 11 Instrucciones de los líderes para la ejecución de obras .....	33
Figura 12 Empatía mostrada por los líderes hacia los servidores .....	34
Figura 13 Habilidades de los líderes para hacer frente al estrés.....	35
Figura 14 Resumen descriptivo de las Habilidades sociales en la Municipalidad distrital de Quellouno .....	36
Figura 15 Resumen general de las Habilidades gerenciales.....	37
Figura 16 Presupuesto analítico aprobado para la ejecución de obras por administración directa .....	39
Figura 17 Capacidad administrativa en la ejecución de obras por administración directa .....	40
Figura 18 Programación para la ejecución de obras por administración directa ..	41

Figura 19 Resumen descriptivo de la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno .....	42
Figura 20 Programación de adquisiciones de materiales para las obras de administración directa .....	44
Figura 21 Coordinación de los equipos y maquinarias utilizados en las obras de administración directa .....	45
Figura 22 Aplicación de la normativa en la ejecución de obras por administración directa .....	46
Figura 23 Resumen descriptivo del expediente técnico para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno .....	47
Figura 24 Personal técnico contratado para la ejecución de obras por administración directa .....	49
Figura 25 Capacitación del personal para la ejecución de obras por administración directa .....	50
Figura 26 Control en la ejecución de obras por administración directa .....	51
Figura 27 Resumen descriptivo de la supervisión de obras de la Municipalidad distrital de Quellouno .....	52
Figura 28 Resumen general de la ejecución de obra por administración directa .	53
Figura 29 Análisis de las habilidades gerenciales y su influencia en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021 .....	54
Figura 30 Habilidades gerenciales y su influencia en la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad .....	56
Figura 31 Habilidades gerenciales y su influencia en el expediente técnico para obras de la Municipalidad .....	58

Figura 32 Habilidades gerenciales y su influencia en la supervisión de obras de la Municipalidad.....	60
--	----

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar de qué forma, las habilidades gerenciales influyen en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021. Tuvo un enfoque cuantitativo, de corte transversal, fue una investigación no experimental, de diseño descriptivo y nivel correlacional. La muestra fue de 52 servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno. Entre los resultados se tiene que, para el 51,9% de los entrevistados, la organización de los líderes de la Municipalidad para la ejecución de obras no es adecuada. El 50% considera que los líderes de la Municipalidad no dominan su profesión de forma adecuada. El 71,2% señala que, los líderes de la Municipalidad no motivan a los servidores de forma adecuada. Para el 76,9% de los entrevistados, la administración del tiempo para la culminación de obras en la Municipalidad no es adecuada. También, el 76,9% considera que las habilidades de los líderes para hacer frente al estrés no son adecuadas. Para el 82,7%, el presupuesto analítico aprobado para la ejecución de obras por administración directa no es eficiente. Según el 78,9% la programación para la ejecución de obras por administración directa no es adecuada. Para el 88,5% la programación de adquisiciones de materiales para las obras de administración directa no es adecuada. Según el 84,6% la coordinación de los equipos y maquinarias utilizados en las obras de administración directa no es eficiente. Las habilidades gerenciales se encuentran relacionadas con la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno.

Palabras Claves: Habilidades, Gerenciales, Ejecución, Obras, Administración.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to determine in what way, management skills influence the execution of works by direct administration of the District Municipality of Quellouno 2021. It had a quantitative, cross-sectional approach, it was a non-experimental research, descriptive design and correlational level. The sample consisted of 52 servers from the District Municipality of Quellouno. Among the results, for 51.9% of those interviewed, the organization of the leaders of the Municipality for the execution of works is not adequate. 50% consider that the leaders of the Municipality do not master their profession adequately. 71.2% indicate that the leaders of the Municipality do not motivate the servants in an adequate way. For 76.9% of the interviewees, the administration of the time for the completion of works in the Municipality is not adequate. Also, 76.9% consider that leaders' abilities to cope with stress are not adequate. For 82.7%, the analytical budget approved for the execution of works by direct administration is not efficient. According to 78.9%, the schedule for the execution of works by direct administration is not adequate. For 88.5%, the material procurement schedule for direct administration works is not adequate. According to 84.6%, the coordination of equipment and machinery used in direct administration works is not efficient. The managerial skills are related to the execution of works by direct administration of the district Municipality of Quellouno.

Keywords: Skills, Management, Execution, Works, Administration.

## INTRODUCCIÓN

### **Descripción de la Situación Problemática**

El sector construcción en América Latina y el Caribe, tal como lo expresa (Richler, 2020) corresponde “una parte importante del gasto en inversión pública y una fuente significativa de empleos”. Conforme lo explica (Richler, 2020), los países latinoamericanos invierten apropiadamente “28% del gasto total en infraestructura pública de transporte, y el 19,7% en construcción de viviendas y de servicios comunitarios como redes de suministro público de agua y alumbrado eléctrico”.

Es importante señalar que una de las principales problemáticas de la industria asociadas a la ejecución de obras según (Santelices, Herrera, & Muñoz, 2019) “es su alta complejidad y fragmentación debido a la gran cantidad de agentes participantes y flujo de información”.

En tal sentido la (Comisión Nacional de Productividad, 2020) sostiene que la tardanza en la ejecución de obras de infraestructura pública se debe principalmente a “deficiencias tanto en la planificación como la priorización de las obras”. A nivel municipal según la (Comisión Nacional de Productividad, 2020) sostiene que existen “problemas de eficiencia respecto de retrasos y altos costos de oportunidad, en relación con la incertidumbre sobre los requisitos prácticos de las autorizaciones, y de estabilidad”.

En Perú, según lo señala el (Instituto Peruano de Economía , 2020) por causa del estado de emergencia debido a la pandemia del Covid-19, “la ejecución del presupuesto asignado para la inversión pública en 2020, tuvo una caída notable en el segundo trimestre del año, el 83% de los recursos destinados a obras gestionadas por el Estado no fue ejecutado”. El (Instituto Peruano de Economía , 2020) sostiene que, “tras el inicio de la reactivación económica en junio del 2020,

la inversión a cargo del Gobierno nacional y los gobiernos regionales registró índices de ejecución similares a los primeros meses del año; la inversión de los municipios todavía se mantiene rezagada”.

Dentro del marco de lo antes expuesto, en la ejecución de obras por administración directa en las municipalidades de Perú, se aprecian algunos problemas como: obras paralizadas por el incumplimiento de los plazos establecidos para su ejecución ocasionando la ampliación de presupuesto para su culminación, también la ampliación de plazo y presupuesto por falta de documentación técnica, no se liquidan dentro de los plazos establecidos, aparentando que el presupuesto asignado no es suficiente causando el retraso en la conclusión de la obra y por consiguiente retraso en la entrega del informe final de la obra.

En atención de lo antes expuesto, fue necesario estudiar como las habilidades de los gerentes en las municipales está influyendo en la ejecución de obras en especial aquellas por administración directa, esto permitiría fortalecer las habilidades de los gerentes municipales en especial en el distrito de Quellouno. Por estas razones se plantearon los siguientes problemas científicos:

### **Formulación del Problema**

#### **Problema General**

**PG.-** ¿De qué forma, las habilidades gerenciales influyen en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021?

#### **Problemas Específicos**

**PE1.-** ¿Cómo las habilidades gerenciales influyen en la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021?

**PE2.-** ¿De qué manera las habilidades gerenciales influyen en los expedientes técnicos para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021?

**PE3.-** ¿Cómo las habilidades gerenciales influyen en la supervisión de obras de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021?

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General**

**OG. –** Determinar de qué forma, las habilidades gerenciales influyen en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021.

#### **Objetivos Específicos**

**OE1.-** Conocer cómo las habilidades gerenciales influyen en la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021.

**OE2.-** Analizar de qué manera las habilidades gerenciales influyen en los expedientes técnicos para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021.

**OE3.-** Establecer cómo las habilidades gerenciales influyen en la supervisión de obras de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021.

### **Importancia de la Investigación**

La presente investigación es importante para lograr una mejor atención de las necesidades de la población en especial aquellas que requieren de la construcción o proyectos públicos, ya que, en la actualidad no se cuenta con una política clara ni instrumento de gestión que regule la inversión pública por administración directa en ejecución de obras, lo que afecta las obras en el incumpliendo de los plazos de ejecución programados por diferentes factores que no permiten cumplir las programaciones de obras públicas.

Una de las realidades en las organizaciones en especial las del sector público según (Pereda, López, & González, 2014) “las habilidades directivas crean ventaja competitiva en aquellas administraciones y entidades públicas que cuentan en sus

plantillas con directivos, responsables y mandos intermedios que poseen y manejan adecuadamente las habilidades interpersonales”.

Por otro lado, (Barrionuevo, 2020) sostiene que

La ejecución de obras por administración directa es regulada por la Resolución de contraloría Nro. 185-88-CG, 1988 que consta de 2 artículos, en los que se dispone las condiciones para que una obra pueda ser ejecutada por Administración Directa, que son básicamente: Tener asignación presupuestal, equipos suficientes, tener el expediente técnico aprobado y demostrar que el costo de la ejecución debe ser menor o igual al que realizaría el privado con el presupuesto aprobado.

Es preciso señalar que, de acuerdo al análisis desarrollado por (Barrionuevo, 2020) la (Resolución de contraloría (Resolución de Contraloría N° 195-88-CG, 1988) “es el único sustento en el que se ampara la ejecución de obras por administración directa”, de allí puede partir las deficiencias que presenta la ejecución de este tipo de obras, en tal sentido es importante analizar y proponer soluciones optimas y viables para mejorar las habilidades gerenciales y a su vez la ejecución de obras por administración directa.

La investigación beneficiará a la población del Quellouno, a los servidores y funcionarios de la Municipalidad distrital de Quellouno, y a la comunidad científica porque como producto del estudio se tuvo un informe que permitió identificar las deficiencias en cuanto habilidades gerenciales y ejecución de obras por administración directa, lo que permitirá a futuros investigadores contar con un cuestionario e información para sustentar otras investigaciones relacionadas al tema. En otras palabras, se podría decir que la investigación permitió orientar e identificar

los gastos públicos a través de una mejor administración y sistemas de información durante la etapa de ejecución de obras públicas.

Para la presente investigación se contó con el recurso necesario para el recojo de información. También se contó con la capacidad financiera para realizar la investigación, materiales necesarios y tiempo para el recojo de información, así como el acceso a la información y conocimiento para el desarrollo de la investigación.

La estructura de la presente investigación, se describe a continuación:

En el Capítulo I – Marco Teórico, se presentan los antecedentes nacionales, e internacionales, las bases teóricas, y definición de términos básicos.

En el Capítulo II – Preguntas y Operacionalización de Variables, se presentan las preguntas formuladas en la investigación, y la matriz de operacionalización de variables, definiendo las variables de manera conceptual, y operacional, señalando también, sus dimensiones e indicadores.

En el Capítulo III – Metodología de la Investigación, se presenta el diseño metodológico, diseño muestral, técnicas de recolección de datos, técnicas estadísticas para el procesamiento de la información, y aspectos éticos.

En el Capítulo IV – Resultados y propuesta de valor, se presentan los resultados hallados de manera descriptiva e inferencial.

En el Capítulo V – Discusión, se presentan las comparaciones de los resultados obtenidos en la presente investigación, con los resultados de otros autores.

Luego se presenta las conclusiones y recomendaciones, las mismas que, se encuentran relacionadas de manera directa con los problemas y objetivos presentados.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Antecedentes de la Investigación**

#### **1.1.1 Antecedentes Internacionales**

En la investigación de (Paredes, Ibarra, & Moreno, 2020) titulada “Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas”, cuyo objetivo fue establecer la asociación entre habilidades directivas y clima organizacional, la metodología fue descriptivo con enfoque cuantitativo. Los resultados de (Paredes, Ibarra, & Moreno, 2020) evidenciaron que, las “habilidades directivas negociación y liderazgo resultaron tener una asociación positiva y significativas con el clima organizacional”, finalmente (Paredes, Ibarra, & Moreno, 2020) sostiene la importancia de analizar las habilidades directivas para contribuir en el desarrollo de los gerentes.

#### **1.1.2 Antecedentes Nacionales**

En el estudio de (Medina & Ingaluque, 2018) titulado “Factores que influyen en el nivel de cumplimiento de la ejecución de obras públicas por contrata en las Municipalidades Distritales de la Región de Puno, 2014”, cuyo objetivo principal fue analizar los factores que influyen en el nivel de cumplimiento de la ejecución de obras públicas, con una metodología correlacional, de tipo transversal, no experimental. En los resultados presentados por (Medina & Ingaluque, 2018) se apreció que, el nivel de cumplimiento “de una obra pública en un 54,22% depende de su ejecución física, duración real y su costo final; y en un 45,88% es explicado por otras variables”. Concluyendo que, se “refleja incumplimiento respecto a lo programado en los contratos de obras públicas y/o expedientes técnicos”.

En la investigación de (Rojas, 2019) sobre las “Habilidades gerenciales y gestión de calidad de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca 2019”, cuyo objetivo fue determinar la influencia de las variables entre sí. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, correlacional. En los resultados de (Rojas, 2019) se apreció que, el 73,91% considera que las decisiones de los directivos son oportunas, y el 26,09% opina que solo a veces. Por otro lado, el 88.89% de los entrevistados señalaron que, si preparan periódicamente el informe de control de gestión que facilite la generación de alternativas para la toma de decisiones el 11.11% respondió a veces. (Rojas, 2019) concluyó que, “se determinó que las habilidades gerenciales influyen en la gestión de calidad de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca”.

Desde otra perspectiva, (Ugaz, 2018) en la investigación titulada “Las habilidades gerenciales en la gestión de la información en una entidad pública - Lima 2017”, se buscó “demostrar la influencia de las habilidades gerenciales en la gestión de la información en una entidad pública”, a través de la metodología no experimental, correlacional. En los resultados de (Ugaz, 2018) se mostró que, “en la dimensión habilidades técnicas el 36,2% presenta un nivel alto y el 3,2% presenta un nivel bajo. El 60,6% presenta un nivel medio. En la dimensión habilidades interpersonales o humanas el 10,6% presenta un nivel alto y el 8,5% presenta un nivel bajo”. (Ugaz, 2018) concluyó que, “las habilidades gerenciales influyen significativamente en la gestión de la información”.

En la investigación de (Martínez, 2017) denominada “Obras por Ejecución Presupuestaria Directa y el Proceso de Liquidación Técnico-Financiera en la Municipalidad Distrital de Vilcabamba la Convención, Cusco 2017”, cuyo objetivo fue determinar la influencia de la ejecución presupuestaria en el proceso de liquidación, la metodología fue no experimental, descriptivo, correlacional. En los resultados se apreció que, en la “dimensión control de obra, se obtuvo que el 47,6% de los encuestados dieron una opinión de regular, seguida por el 40,5% que adujo buena, y el 11,9% marco la alternativa mala”. De los resultados obtenidos (Martínez, 2017) concluyó que, “si las obras por ejecución presupuestaria directa son regulares la liquidación técnica financiera también será regular en la Municipalidad Distrital de Vilcabamba”.

La autora (Bustamante, 2018) en el estudio titulado “Ejecución de obras públicas por administración directa y liquidación técnica y financiera en la Municipalidad Provincial de Canchis-Cusco. Periodo 2017”, cuyo objetivo fue “analizar la situación de la liquidación financiera de las obras públicas ejecutadas por administración directa”, a través de la metodología no experimental, de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo. En los resultados presentados por (Bustamante, 2018) se muestra que, “el 5,6% de las obras si tuvieron asignación de presupuesto para las obras, y para el 94,4% no se tiene asignación de presupuesto”, en cuanto a la supervisión de las obras el 50% consideró que no se asignó el personal adecuado y el 83,3% no tiene la capacitación adecuada, lo que perjudica a la entidad. En concordancia con los resultados (Bustamante, 2018) concluyó que, existen “deficiencias en la información técnica y financiera en la ejecución de obras públicas por administración directa”.

En el estudio (Ramírez, 2018) titulado “las habilidades gerenciales y su influencia en los procesos administrativos de la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre, Piura – 2018”, se plateo como objetivo principal conocer la influencia entre las variables de estudio a través de una metodología de tipo no experimental, correlacional. Entre los resultados se observó que, las habilidades técnicas respecto al conocimiento de sus roles el 43,9% se mostró indeciso, mientras que en el nivel de experiencia laboral respondieron de acuerdo un 41,46%, “por lo tanto, la causa de los niveles más deficientes, regulares y eficientes en el desarrollo de las habilidades técnicas reflejarán también niveles deficientes, regulares y eficientes en los procesos administrativos de la Municipalidad”. El 36,59% se mostró indeciso ante su capacidad para influir, el 4,88% respondieron en total desacuerdo, y el 24,39% en desacuerdo. (Ramírez, 2018) concluyó que, las habilidades gerenciales influyen en los procesos administrativos, sin embargo, las habilidades gerenciales en la municipalidad son deficientes mostrando un inadecuado desarrollo de habilidades técnicas.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **1.2.1 Habilidades Directivas**

Las habilidades directivas según (Madrigal, 2009) se entienden como “la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendió de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”. Desde la perspectiva de (Arroyo, 2018) las “habilidades Gerenciales tales como el liderazgo, inteligencia emocional y habilidades sociales, es el resultado de un proceso de actualización y cambio de esquemas mentales, emocionales y afectivos”. Algunas de las cualidades que describen a los directivos de una organización según (Arroyo, 2018) consisten en que sean dedicados,

capacidad de dirigir, con la capacidad de establecer metas, perseverante, entre otras cualidades.

Las habilidades directivas según (Madrigal, 2009) pueden clasificarse entre habilidades técnicas y profesionales, interpersonales y sociales. En tal sentido, (Madrigal, 2009) sostuvo que las habilidades técnicas y profesionales están asociados con la capacidad “para poder utilizar en su favor o para el grupo los recursos y relaciones necesarios para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten. Para ello requiere tener dominio de una carrera o una práctica profesional”, entre algunos indicadores que permitan conocer las habilidades profesionales de los directores o gerentes son la capacidad de prevenir, planear, organizar y dominio de la práctica profesional.

En cuanto a las habilidades interpersonales de los directivos según (Madrigal, 2009) consisten en la capacidad para trabajar en equipo, “con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes”. Las habilidades interpersonales tienen que ver con las habilidades humanas y como estas influyen en los demás partiendo de la motivación, delegación, liderazgo, administración estratégica, administración del tiempo y de cómo esas habilidades afectan la conducción del grupo para lograr los objetivos de la entidad.

Por su parte, las habilidades sociales según (Madrigal, 2009) “son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es el intercambio que se da con la convivencia humana”, entre estas habilidades básicas como escuchar, formular preguntas, sin embargo, en la presente investigación se analizarán dar instrucciones, la empatía de los directivos, las habilidades alternativas a la agresión, y las habilidades para hacer frente al estrés.

### **1.2.2 Ejecución de obra por administración directa**

Una obra pública según la (Contraloría General de la República, 2019) se entiende como “el resultado derivado de un conjunto de actividades materiales que comprenden la construcción, reconstrucción, remodelación, mejoramiento, demolición, renovación, ampliación y habilitación de bienes inmuebles, tales como edificaciones, estructuras, excavaciones, perforaciones, carreteras, puentes, entre otros, destinadas a satisfacer necesidades públicas”. En las entidades públicas la ejecución de obras puede ser de administración directa o indirecta, para efectos de la presente investigación se estudiará la ejecución de obra por administración directa.

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

En general, la ejecución de obras por administración directa, requieren que la entidad cuente con:

“Asignación presupuestal, expediente Técnico aprobado, presupuesto analítico aprobado, personal técnico, capacidad administrativa, para manejo de planillas de obreros, adquisiciones de materiales programadas para la ejecución de la obra en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado, equipos y maquinaria, cuaderno de obra foliado y legalizado, designación de responsables de ejecución y supervisión de obra” (Contraloría General de la República, 2019).

En base a lo antes expuesto, también es preciso señalar que la ejecución de una obra por administración directa requiere que se evidencie “que el costo total de la

obra ejecutada por administración directa es igual o menor (deducida la utilidad) del costo de su ejecución por contrata”.

La ejecución de obras por administración directa solo cuenta con la (Resolución de Contraloría N° 195-88-CG, 1988) siendo esta la única normativa que regula las obras por administración directa. Dicha resolución sostiene que “los convenios que celebren las entidades para encargar la ejecución de obras por administración directa, deben precisar la capacidad operativa que dispone la entidad ejecutora a fin de asegurar el cumplimiento de las metas previstas”.

También sostiene que, uno de los requisitos indispensables para la ejecución de obras por administración directa es:

Contar con el Expediente Técnico aprobado por el nivel competente, el mismo que comprenderá básicamente lo siguiente: memoria descriptiva, especificaciones técnicas, planos, metrados, presupuesto base con su análisis de costos y cronograma de adquisición de materiales y de ejecución de obra. En los casos que existan normas específicas referidas a la obra, se recabará el pronunciamiento del sector y/o Entidad que corresponda (Resolución de Contraloría N° 195-88-CG, 1988).

### **1.3 Definición de Términos Básicos**

**Cuaderno de Obra:** “Documento enumerado en todas sus páginas y que se abre antes del inicio de la obra, donde el SO y el RO, dentro de sus atribuciones, anotarán las ocurrencias, indicaciones, consultas y absolución de consultas respecto a la obra” (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2020).

**Expediente técnico:** “Es el conjunto de documentos de carácter técnico y/o económico que permiten la adecuada ejecución de una obra, el cual comprende la memoria descriptiva, especificaciones técnicas, planos de ejecución de obra,

metrados, presupuesto de obra, valor referencial, fecha del presupuesto, análisis de precios unitarios, cronogramas y otros afines” (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2020).

**Mano de Obra No Calificada:** “Son aquellas personas que prestan el servicio de mano de obra no calificada en el marco de la ejecución de las obras financiadas o cofinanciadas por el Programa, constituyéndose como participantes” (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2020).

**Mano de Obra Calificada:** “Es aquella persona que participa de manera directa y que cuenta con habilidades y/o experiencia en la ejecución de los proyectos que financia el Programa” (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2020)

**Presupuesto de obra:** “Es el valor económico estructurado por partidas con sus respectivos metrados, análisis de precio unitarios, gastos generales, utilidad e impuestos” (Contraloría General de la República, 2020)

**Programa de ejecución de obra:** “Es la secuencia lógica de actividades constructivas que se realizan en un determinado plazo de ejecución, la cual comprende solo las partidas del presupuesto del expediente técnico, así como las vinculaciones que pudieran presentarse” (Contraloría General de la República, 2020)

**Supervisor de Obra:** “Es el profesional colegiado y habilitado, contratado por el Organismo Ejecutor y acreditado ante el Programa, para la supervisión de la ejecución del proyecto, en cumplimiento de las obligaciones contraídas por el Organismo Ejecutor en el marco del convenio suscrito” (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2020).

## **CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Una de las principales problemáticas asociadas a la ejecución de obras según (Santelices, Herrera, & Muñoz, 2019) “es su alta complejidad y fragmentación debido a la gran cantidad de agentes participantes y flujo de información”. En tal sentido la (Comisión Nacional de Productividad, 2020) sostiene que la tardanza en la ejecución de obras de infraestructura pública se debe principalmente a “deficiencias tanto en la planificación como la priorización de las obras”. En atención a lo antes expuesto, en la ejecución de obras por administración directa en las municipalidades de Perú, muestran algunos problemas como: obras paralizadas por el incumplimiento de los plazos establecidos para su ejecución, ampliación de plazo y presupuesto por falta de documentación técnica, entre otros.

Bajo la concepción de lo antes expuesto se formularon las siguientes preguntas:

- ¿De qué forma, las habilidades gerenciales influyen en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021?
- ¿Cómo las habilidades gerenciales influyen en la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021?
- ¿De qué manera las habilidades gerenciales influyen en los expedientes técnicos para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021?
- ¿Cómo las habilidades gerenciales influyen en la supervisión de obras de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021?

La presente investigación fue importante para lograr una mejor atención de las necesidades de la población en especial aquellas que requieren de la construcción o proyectos públicos, ya que, en la actualidad no se cuenta con una política clara ni instrumento de gestión que regule la inversión pública por administración directa en ejecución de obras, lo que afecta las obras en el incumpliendo de los plazos de

ejecución programados por diferentes factores que no permiten cumplir las programaciones de obras públicas.

La presente investigación contó con el recurso necesario para el recojo de información. También contó con la capacidad financiera para realizar la investigación, materiales necesarios y tiempo para el recojo de información, así como el acceso a la información y conocimiento para el desarrollo de los objetivos. Para lograr lo antes expuesto se utilizó una metodología no experimental de enfoque cuantitativo, y diseño descriptivo. La población objeto de estudio fueron los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno quienes mediante un cuestionario pudieron dar a conocer su percepción sobre las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa, el procesamiento de datos fue mediante las pruebas estadísticas disponibles en el software SPSS versión 26.

Los resultados permitieron identificar las posibles deficiencias para proponer mejoras que contribuyeron en fortalecer las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa de la municipalidad.

## **2.1 Operacionalización de variables**

### **2.1.1 Variable Independiente**

La variable independiente fueron las habilidades gerenciales, éstas son entendidas “como la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad” (Madrigal, 2009).

Las habilidades gerenciales o directivas son clasificadas de diversas formas, para efectos de la presente investigación se clasificarán en habilidades técnicas y profesionales, interpersonales y sociales (Madrigal, 2009).

### **2.1.2 Variable Dependiente**

La variable dependiente fue la ejecución de obra por administración directa según lo establece la (Contraloría General de la República, 2019) “una obra por Administración Directa es aquella en la cual la entidad utiliza sus propios recursos para realizar la ejecución. No cuenta con ningún tercero o privado para ejecutar la obra, solo con su propio personal, equipos o maquinaria e infraestructura”.

Para efecto de la presente investigación se analizaron desde tres etapas: la asignación presupuestal, el expediente técnico y la supervisión de la obra.

## 2.2 Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
<b>Habilidades gerenciales</b>	Las habilidades gerenciales son la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad. (Madrigal, 2009)	Las Habilidades gerenciales se clasifican en habilidades técnicas y profesionales, interpersonales y sociales (Madrigal, 2009)	Habilidades técnicas y profesionales	Capacidad de prevenir
				Planear
				Organizar
				Dominio de la práctica profesional
			Habilidades interpersonales	Motivación
				Capacidad para influir
				Administración estratégica
			Habilidades sociales	Administración del tiempo
				Dar Instrucciones
				Empatía
				Habilidades para hacer frente al estrés
DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
<b>Ejecución de obra por administración directa</b>	Una Obra por Administración Directa es aquella en la cual la entidad utiliza sus propios recursos para realizar la ejecución. No cuenta con ningún tercero o privado para ejecutar la obra, solo con su propio personal, equipos o maquinaria e infraestructura. (Contraloría General de la República, 2019)	La ejecución de obra por administración directa se puede analizar desde tres etapas: la asignación presupuestal, el expediente técnico y la supervisión de la obra.	Asignación presupuestal para obras	Presupuesto analítico aprobado
				Capacidad administrativa
				Programación para ejecución de obras
			Expediente Técnico para obras	Programación de adquisiciones de materiales
				Equipos y maquinaria
				Aplicación de la Normativa
			Supervisión de obras	Personal técnico
				Capacitación del personal
				Control de ejecución de la obra

Elaboración: Propia

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Diseño Metodológico**

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de corte transversal porque se realizó en un mismo periodo. La investigación fue no experimental, de diseño descriptivo y nivel correlacional.

Esta metodología permitió describir las habilidades gerenciales y la ejecución de obras de administración directa, para poder determinar la influencia entre sí mediante las técnicas de correlación.

### **3.2 Diseño muestral**

#### **3.2.1 Población**

La población estuvo conformada por 52 servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno.

#### **3.2.2 Muestra**

Por tratarse de una población pequeña, a la que es posible tener acceso, se determinó que la muestra fue poblacional y estuvo conformada por los 52 servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno.

### **3.3 Técnicas de Recolección de Datos**

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, esta técnica contó con instrumentos como el cuestionario el cual fue utilizado en la presente investigación.

Para determinar la confiabilidad del cuestionario de los trabajadores se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual según (Oviedo & Campo, 2005) consiste en:

“Es el promedio de las correlaciones entre los ítems que hacen parte de un instrumento. El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach

es 0,70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja”.

Una vez aplicado el Alfa de Cronbach, se determinó un valor de 0,930 como se puede observar en el cuadro 2, lo que indica que, el instrumento es altamente confiable.

**Cuadro 1- Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Válido		52	100,0
Casos	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total		52	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

**Cuadro 2- Estadísticas de fiabilidad del cuestionario**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,930	20

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

### 3.4 Técnicas de Gestión y Estadísticas para el Procesamiento de la Información

En la presente investigación se siguieron los siguientes pasos para el procesamiento de datos:

1. Se determinó una muestra para aplicar el cuestionario a servidores de la municipalidad.
2. Se creó una base de datos en el Software SPSS versión 26.
3. Se utilizaron las técnicas descriptivas, y estadísticas del Software SPSS versión 26.

4. Se determinó la influencia entre las variables a través de las técnicas de correlación.
5. Finalmente se presentaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

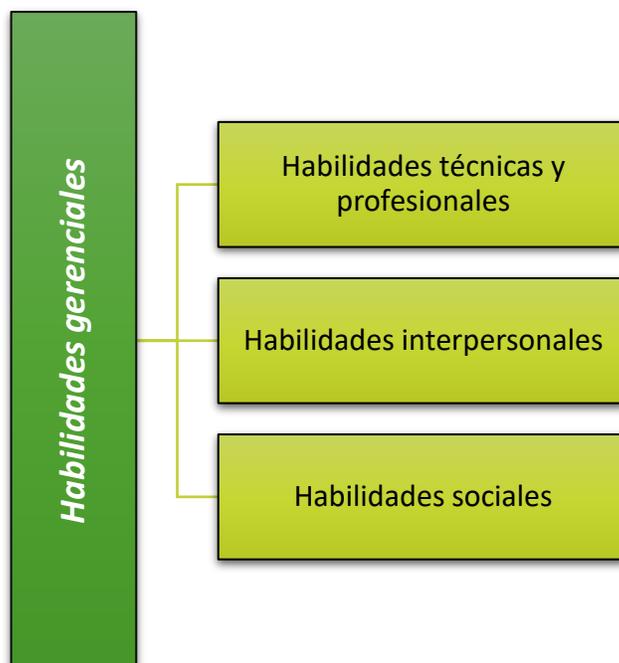
### **3.5 Aspectos Éticos**

El autor de la presente investigación se comprometió a actuar con honestidad intelectual respetando la auditoria diseños e ideas de las fuentes de información sustraídas para dicha investigación que servirán como fuente de información para futuras consultas.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR

### 4.1.- Habilidades gerenciales.

A continuación, se presentan los resultados concernientes a las habilidades gerenciales y sus dimensiones, según los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno.



#### 4.1.1.- Habilidades técnicas y profesionales en la Municipalidad distrital de Quellouno.

Seguidamente, se muestran los resultados correspondientes a las habilidades técnicas y profesionales en la Municipalidad distrital de Quellouno.

##### 4.1.1.1.- Capacidad de prevenir las situaciones adversas.

En la tabla 1 y figura 1 se presenta que, para el 3,8% y el 9,7% de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno, la capacidad de prevenir las situaciones adversas en la Municipalidad es entre muy inadecuada e inadecuada. Según el 50% de los

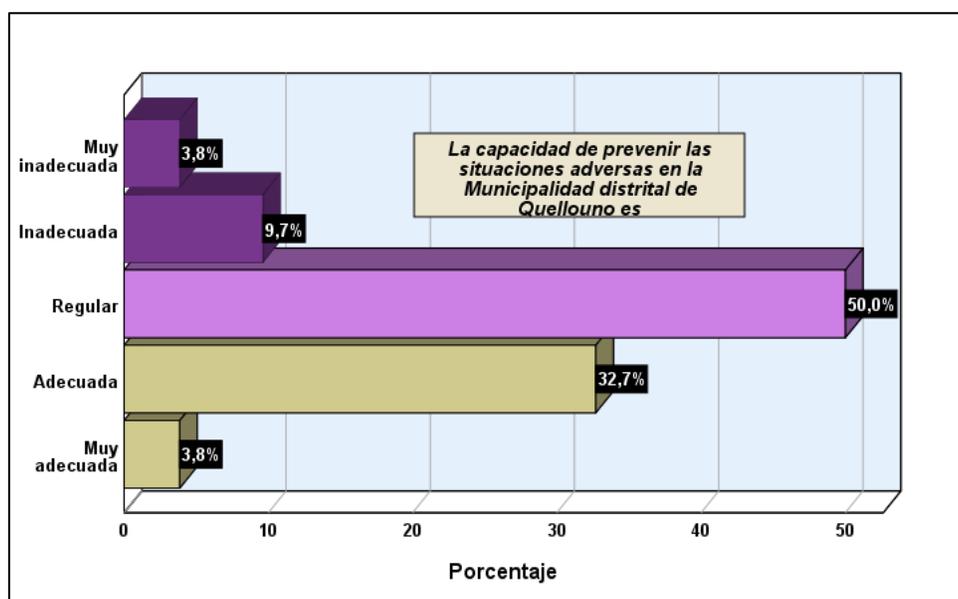
servidores previenen regularmente, sin embargo, para el 32,7% y el 3,8% de los mismos, es de manera adecuada y muy adecuada respectivamente.

**Tabla 1 Capacidad de prevenir las situaciones adversas**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuada	2	3,8	3,8
Inadecuada	5	9,7	13,5
Regular	26	50,0	63,5
Adecuada	17	32,7	96,2
Muy adecuada	2	3,8	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia



**Figura 1 Capacidad de prevenir las situaciones adversas**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

#### 4.1.1.2.- Planificación de los líderes para la ejecución de obras.

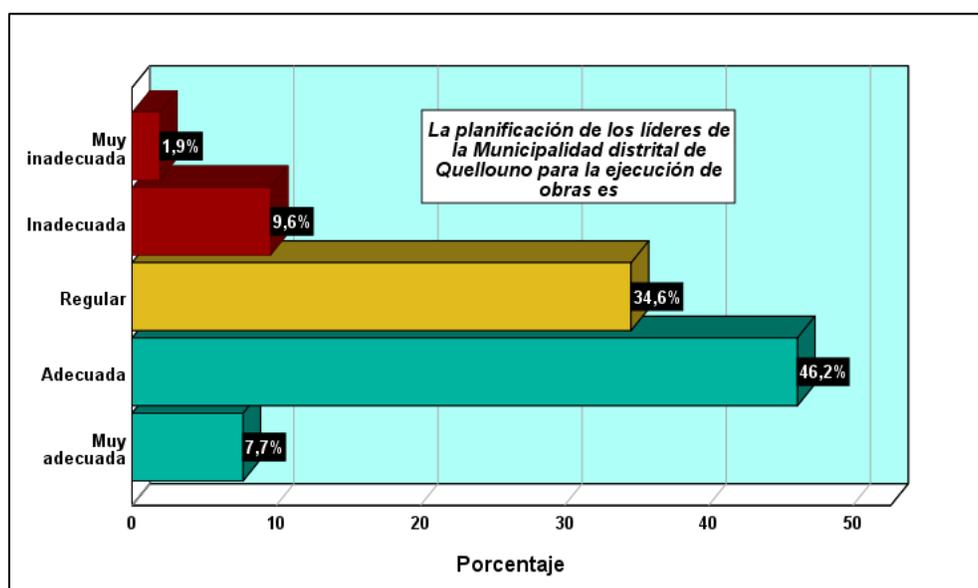
Se encontró en la tabla 2 y figura 2 que, para el 1,9% y el 9,6% de los servidores entrevistados, la planificación de los líderes de la Municipalidad distrital de Quellouno para la ejecución de obras es entre muy inadecuada e inadecuada. El 34,6% expresó que es regular, mientras que solo para el 46,2% y el 7,7% la planificación es entre adecuada y muy adecuada.

**Tabla 2 Planificación de los líderes para la ejecución de obras**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuada	1	1,9	1,9
Inadecuada	5	9,6	11,5
Regular	18	34,6	46,1
Adecuada	24	46,2	92,3
Muy adecuada	4	7,7	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia



**Figura 2 Planificación de los líderes para la ejecución de obras**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

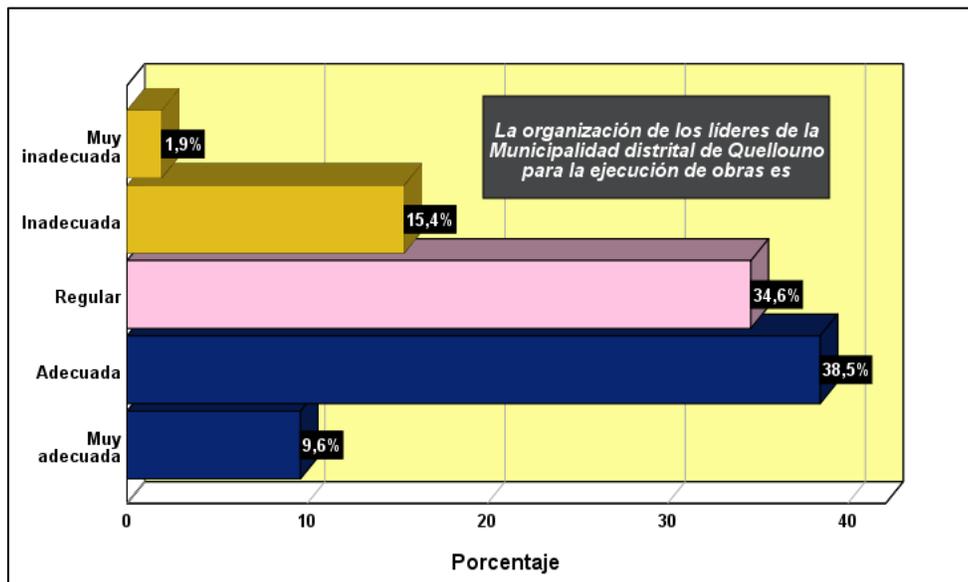
#### 4.1.1.3.- Organización de los líderes para la ejecución de obras.

Se puede visualizar en la tabla 3 y figura 3 que, para el 1,9% y el 15,4% de los entrevistados, la organización de los líderes de la Municipalidad para la ejecución de obras es entre muy inadecuada e inadecuada respectivamente. Asimismo, el 34,6% de los servidores, expresó que, la organización se presenta de manera regular, en cambio, para el 38,5% y el 9,6% es entre adecuada y muy adecuada respectivamente.

**Tabla 3 Organización de los líderes para la ejecución de obras**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuada	1	1,9	1,9
Inadecuada	8	15,4	17,3
Regular	18	34,6	51,9
Adecuada	20	38,5	90,4
Muy adecuada	5	9,6	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno  
Elaboración: Propia



**Figura 3 Organización de los líderes para la ejecución de obras**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno  
Elaboración: Propia

#### 4.1.1.4.-Profesión dominada por los líderes.

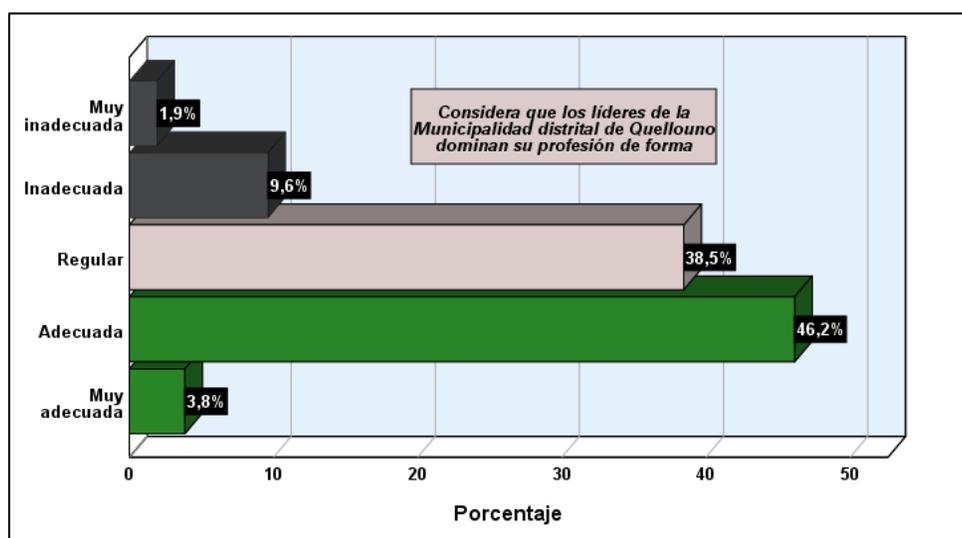
Se muestra en la tabla 4 y figura 4 que, para el 1,9% y el 9,6% de los servidores encuestados, considera que los líderes de la Municipalidad distrital de Quellouno dominan su profesión de forma muy inadecuada e inadecuada respectivamente. Igualmente, el 38,5% de los servidores consideraron que sus líderes dominan su profesión de manera regular, sin embargo, el 46,2% y el 3,8% expresaron que, sus líderes dominan su profesión de manera adecuada y muy adecuada.

**Tabla 4 Profesión dominada por los líderes**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuada	1	1,9	1,9
Inadecuada	5	9,6	11,5
Regular	20	38,5	50,0
Adecuada	24	46,2	96,2
Muy adecuada	2	3,8	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia



**Figura 4 Profesión dominada por los líderes**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

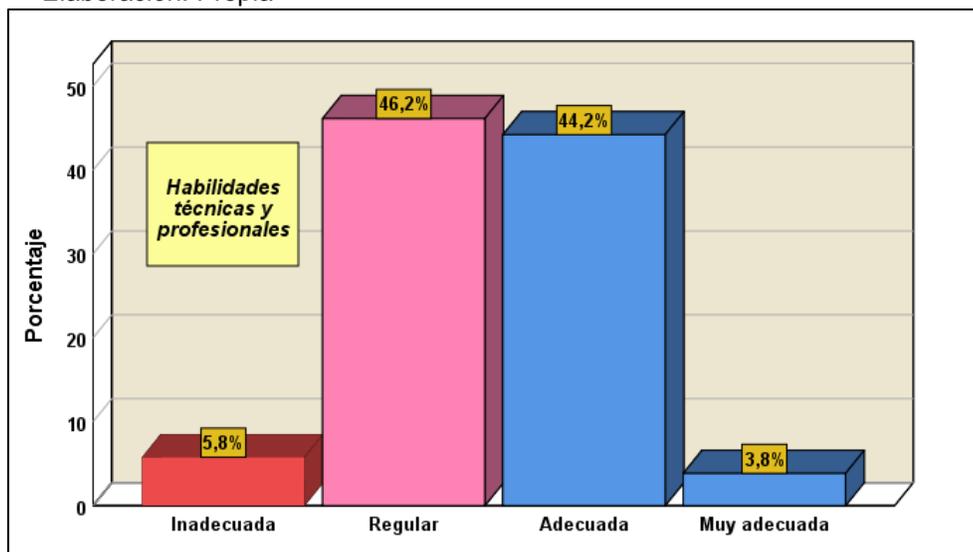
4.1.1.5.-Resumen descriptivo de las Habilidades técnicas y profesionales en la Municipalidad distrital de Quellouno.

En la tabla 5 y figura 5 se muestra que, para el 5,8% y el 46,2% de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno, las habilidades técnicas y profesionales de los líderes en la municipalidad son entre inadecuadas y regulares respectivamente. En cambio, para el 44,2% y el 3,8% de los servidores, las habilidades técnicas y profesionales son entre adecuadas y muy adecuadas.

**Tabla 5 Resumen descriptivo de las Habilidades técnicas y profesionales en la Municipalidad distrital de Quellouno**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	3	5,8	5,8
Regular	24	46,2	51,9
Adecuada	23	44,2	96,2
Muy adecuada	2	3,8	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno  
Elaboración: Propia



**Figura 5 Resumen descriptivo de las Habilidades técnicas y profesionales en la Municipalidad distrital de Quellouno**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno  
Elaboración: Propia

#### 4.1.2.- Habilidades interpersonales en la Municipalidad distrital de Quellouno.

A continuación, se muestran los resultados correspondientes a las habilidades interpersonales en la Municipalidad distrital de Quellouno.

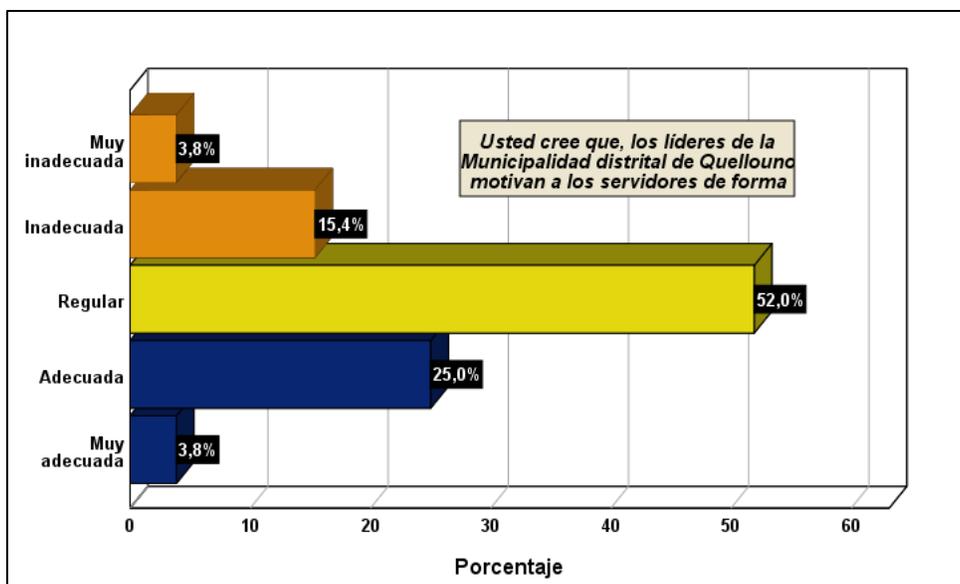
##### 4.1.2.1.-Motivación de los líderes a los servidores.

Se encontró en la tabla 6 y figura 6 que, el 3,8% y el 15,4% de los servidores encuestados cree que, los líderes de la Municipalidad distrital de Quellouno motivan a los servidores de forma muy inadecuada e inadecuada respectivamente. El 52% manifiesta que los líderes motivan de manera regular, mientras que, para el 25% y el 3,8% motivan de manera adecuada y muy adecuada.

**Tabla 6 Motivación de los líderes a los servidores**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuada	2	3,8	3,8
Inadecuada	8	15,4	19,2
Regular	27	52,0	71,2
Adecuada	13	25,0	96,2
Muy adecuada	2	3,8	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno  
Elaboración: Propia



**Figura 6 Motivación de los líderes a los servidores**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

#### 4.1.2.2.- Capacidad de influencia de los líderes en los servidores.

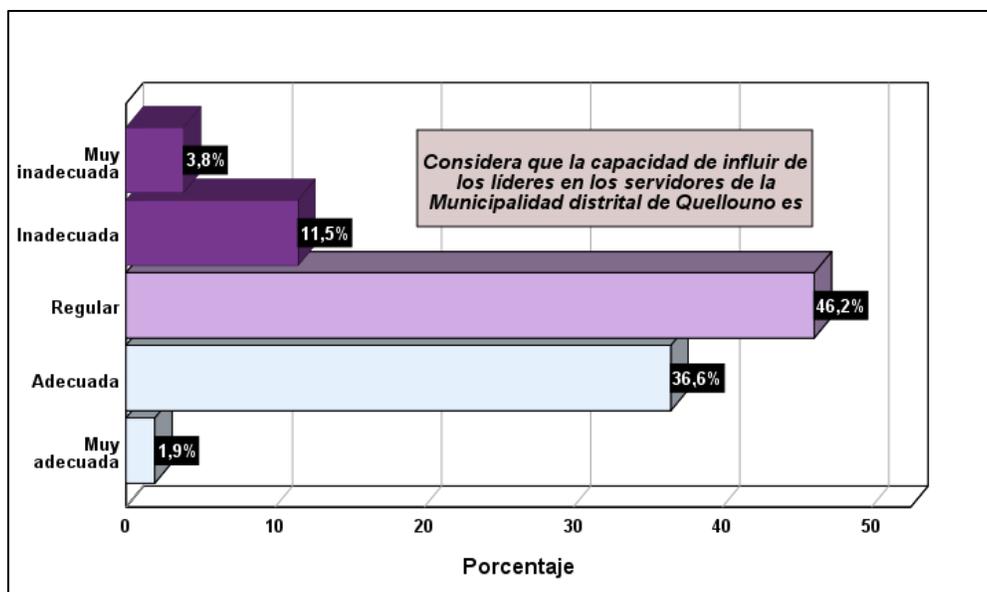
Se muestra en la tabla 7 y figura 7 que, el 3,8% y el 11,5% de los encuestados, considera que la capacidad de influir de los líderes en los servidores de la Municipalidad es muy inadecuada e inadecuada. El 46,2% lo indicó de manera regular, sin embargo, el 36,6% y el 1,9% considera que los líderes influyen en los servidores de manera adecuada y muy adecuada.

**Tabla 7 Capacidad de influencia de los líderes en los servidores**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuada	2	3,8	3,8
Inadecuada	6	11,5	15,4
Regular	24	46,2	61,5
Adecuada	19	36,6	98,1
Muy adecuada	1	1,9	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia



**Figura 7 Capacidad de influencia de los líderes en los servidores**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quelluno

Elaboración: Propia

#### 4.1.2.3.- Administración estratégica de la Municipalidad para la ejecución de obras.

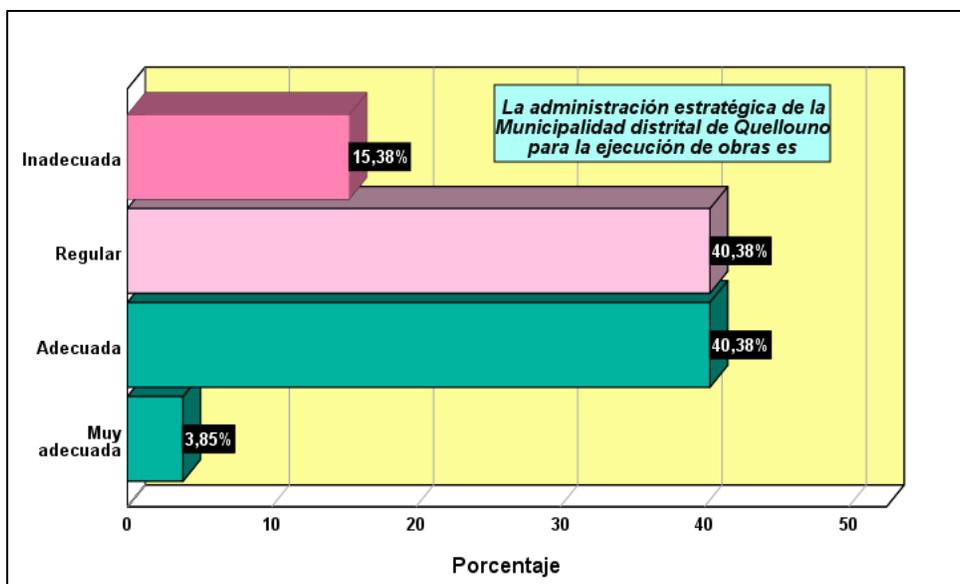
En la tabla 8 y figura 8 se encontró que, para el 15,4% y el 40,4% de los encuestados, la administración estratégica de la Municipalidad para la ejecución de obras es entre inadecuada y regular. Por otro lado, el 40,4% y el 3,8% de los encuestados expresaron que, es entre adecuada y muy adecuada.

**Tabla 8 Administración estratégica de la Municipalidad para la ejecución de obras**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	8	15,4	15,4
Regular	21	40,4	55,8
Adecuada	21	40,4	96,2
Muy adecuada	2	3,8	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quelluno

Elaboración: Propia



**Figura 8 Administración estratégica de la Municipalidad para la ejecución de obras**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

#### 4.1.2.4.- Administración del tiempo para la culminación de obras.

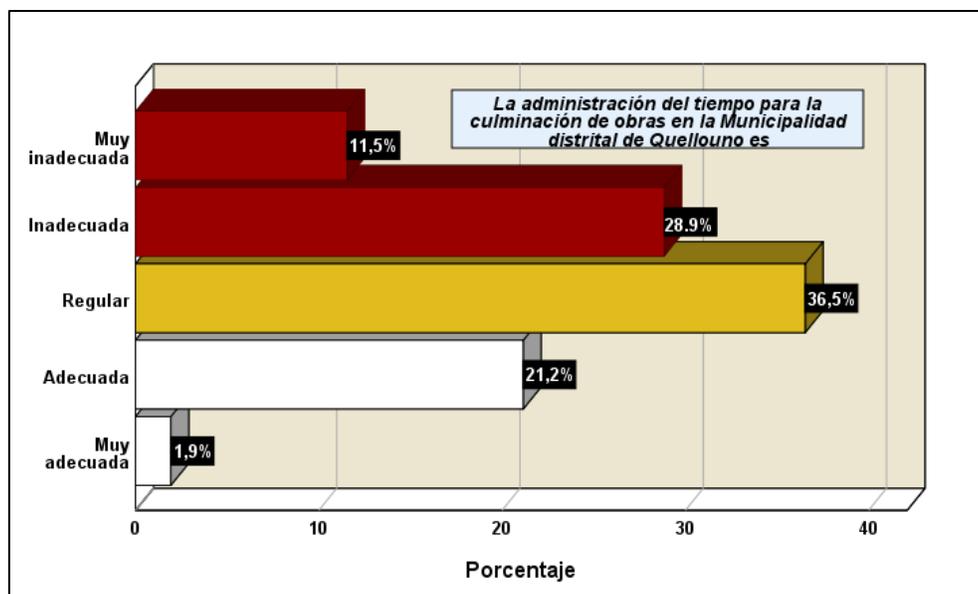
Para el 11,5% y el 28,9% de los entrevistados, la administración del tiempo para la culminación de obras en la Municipalidad es entre muy inadecuada e inadecuada respectivamente. Asimismo, para el 36,5%, el tiempo es administrado de manera regular, sin embargo, para el 21,2% y el 1,9% es administrado de manera adecuada y muy adecuada.

**Tabla 9 Administración del tiempo para la culminación de obras**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuada	6	11,5	11,5
Inadecuada	15	28,9	40,4
Regular	19	36,5	76,9
Adecuada	11	21,2	98,1
Muy adecuada	1	1,9	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia



**Figura 9 Administración del tiempo para la culminación de obras**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quelluno

Elaboración: Propia

#### 4.1.2.5.-Resumen descriptivo de las Habilidades interpersonales en la Municipalidad distrital de Quelluno.

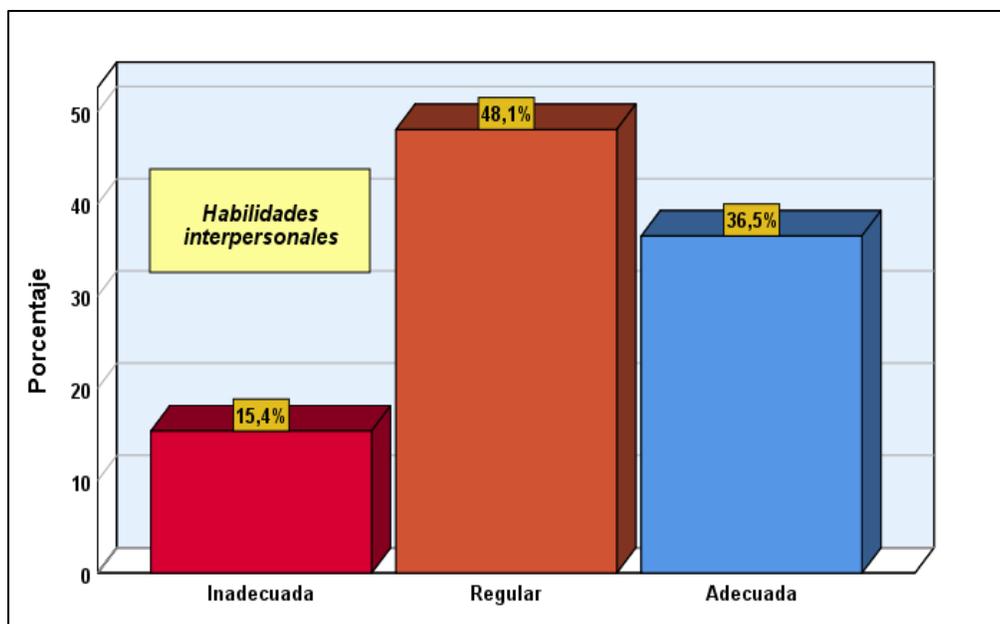
De manera descriptiva se visualiza en la tabla 10 y figura 10 que, para el 15,4% y el 48,1% de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quelluno, las habilidades interpersonales de los líderes en la municipalidad son entre inadecuadas y regulares respectivamente. Por otro lado, solo para el 36,5% de los servidores, las habilidades interpersonales son adecuadas.

**Tabla 10 Resumen descriptivo de las Habilidades interpersonales en la Municipalidad distrital de Quelluno**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	8	15,4	15,4
Regular	25	48,1	63,5
Adecuada	19	36,5	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quelluno

Elaboración: Propia



**Figura 10 Resumen descriptivo de las Habilidades interpersonales en la Municipalidad distrital de Quelluno**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quelluno

Elaboración: Propia

#### **4.1.3.- Habilidades sociales en la Municipalidad distrital de Quelluno.**

Consecutivamente, se presentan los resultados referentes a las habilidades sociales en la Municipalidad distrital de Quelluno.

##### *4.1.3.1.- Instrucciones de los líderes para la ejecución de obras.*

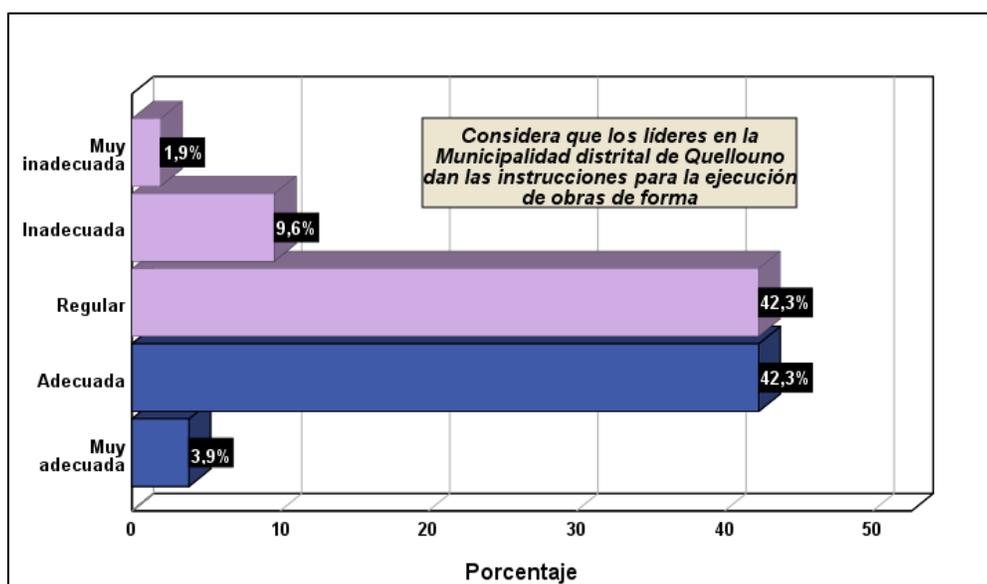
El 1,9% y el 9,6% de los entrevistados, considera que los líderes en la Municipalidad distrital de Quelluno dan las instrucciones para la ejecución de obras de forma muy inadecuada e inadecuada. El 42,3% también expresó que, los líderes dan instrucciones de forma regular, en cambio, para el 42,3% y el 3,9% es de forma adecuada y muy adecuada.

**Tabla 11 Instrucciones de los líderes para la ejecución de obras**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuada	1	1,9	1,9
Inadecuada	5	9,6	11,5
Regular	22	42,3	53,8
Adecuada	22	42,3	96,1
Muy adecuada	2	3,9	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia



**Figura 11 Instrucciones de los líderes para la ejecución de obras**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

#### 4.1.3.2.- Empatía mostrada por los líderes hacia los servidores.

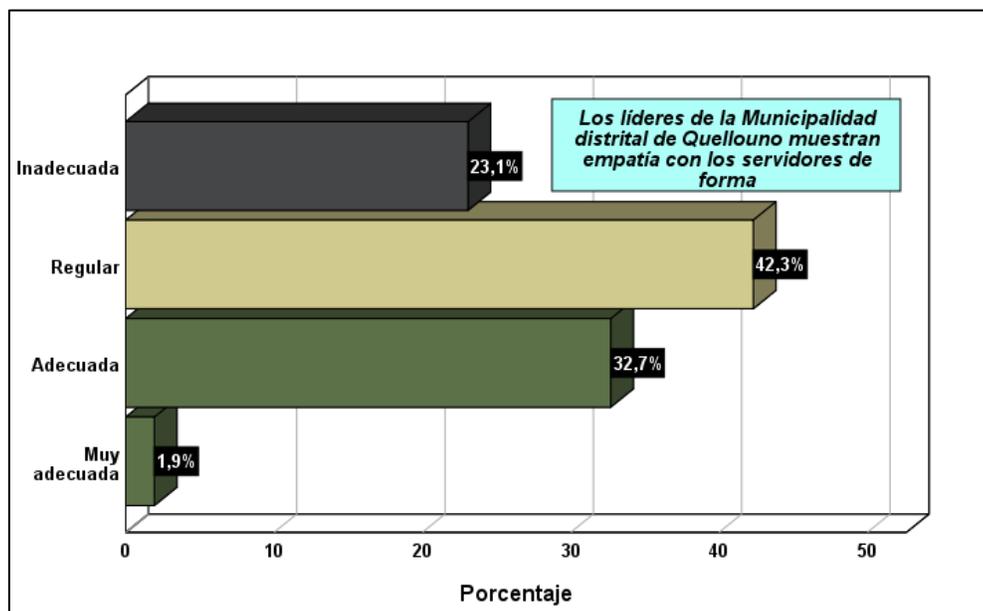
Se puede notar en la tabla 12 y figura 12 que, para el 23,1% y el 42,3% de los entrevistados, los líderes de la Municipalidad distrital de Quellouno muestran empatía con los servidores de manera inadecuada y regular. Por otro lado, el 32,7% y el 1,9% manifestó que, los líderes muestran empatía por los servidores de manera adecuada y muy adecuada.

**Tabla 12 Empatía mostrada por los líderes hacia los servidores**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	12	23,1	23,1
Regular	22	42,3	65,4
Adecuada	17	32,7	98,1
Muy adecuada	1	1,9	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia



**Figura 12 Empatía mostrada por los líderes hacia los servidores**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

#### 4.1.3.3.- Habilidades de los líderes para hacer frente al estrés.

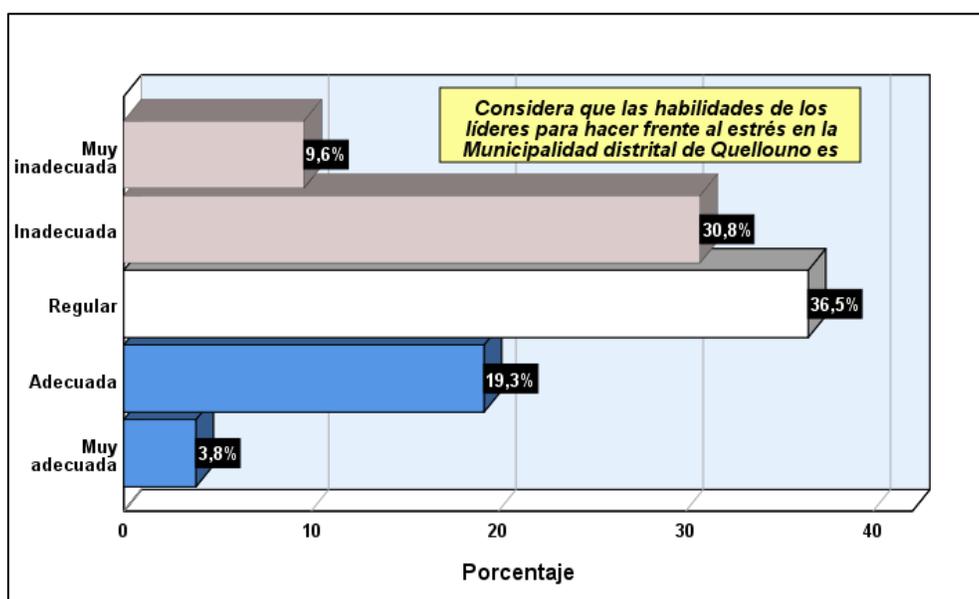
Se presenta en la tabla 13 y figura 13 que, el 9,6% y el 30,8% de los encuestados, considera que las habilidades de los líderes para hacer frente al estrés en la Municipalidad son entre muy inadecuada e inadecuada. Según el 36,5% de los servidores, los líderes manejan el estrés de forma regular, mientras que el 19,3% y el 3,8% manifestó que es manejada de forma adecuada y muy adecuada.

**Tabla 13 Habilidades de los líderes para hacer frente al estrés**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuada	5	9,6	9,6
Inadecuada	16	30,8	40,4
Regular	19	36,5	76,9
Adecuada	10	19,3	96,2
Muy adecuada	2	3,8	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia



**Figura 13 Habilidades de los líderes para hacer frente al estrés**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

4.1.3.4.-Resumen descriptivo de las Habilidades sociales en la Municipalidad distrital de Quellouno.

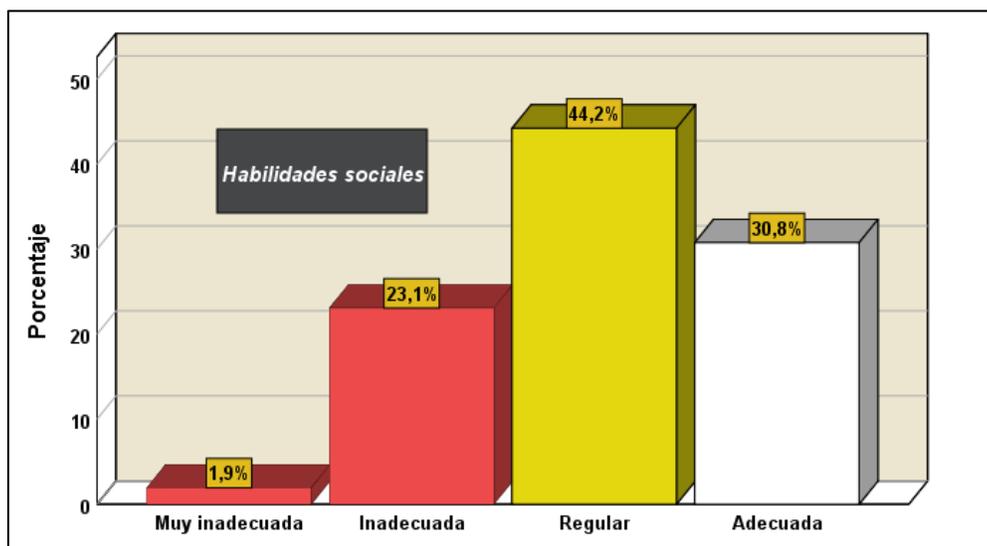
En la siguiente tabla descriptiva se observa que, para el 1,9% y el 23,1% de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno, las habilidades sociales de los líderes en la municipalidad son entre muy inadecuadas e inadecuadas respectivamente. Asimismo, para el 44,2% son regulares, sin embargo, solo para el 30,8% de los servidores, las habilidades sociales de los líderes son adecuadas.

**Tabla 14 Resumen descriptivo de las Habilidades sociales en la Municipalidad distrital de Quellouno**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuada	1	1,9	1,9
Inadecuada	12	23,1	25,0
Regular	23	44,2	69,2
Adecuada	16	30,8	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia



**Figura 14 Resumen descriptivo de las Habilidades sociales en la Municipalidad distrital de Quellouno**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

#### 4.1.4.- Resumen general de las Habilidades gerenciales.

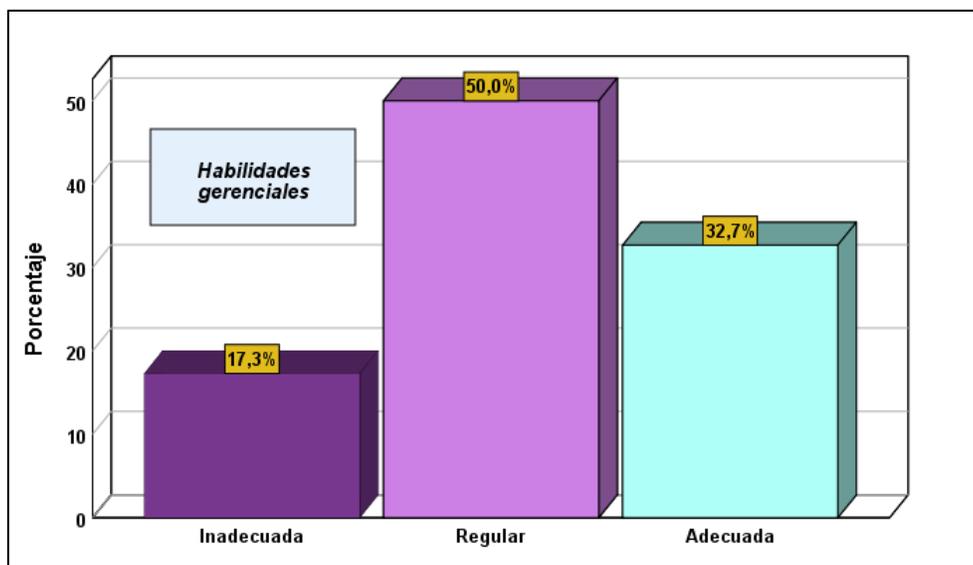
De manera general, se presenta en la tabla 15 y figura 15 que, para el 17,3% y el 50% de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno, las habilidades gerenciales de los lideres son entre inadecuados y regulares. Solo para el 32,7% de los servidores encuestados, las habilidades gerenciales de los lideres son adecuadas en la municipalidad.

**Tabla 15 Resumen general de las Habilidades gerenciales**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	9	17,3	17,3
Regular	26	50,0	67,3
Adecuada	17	32,7	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia



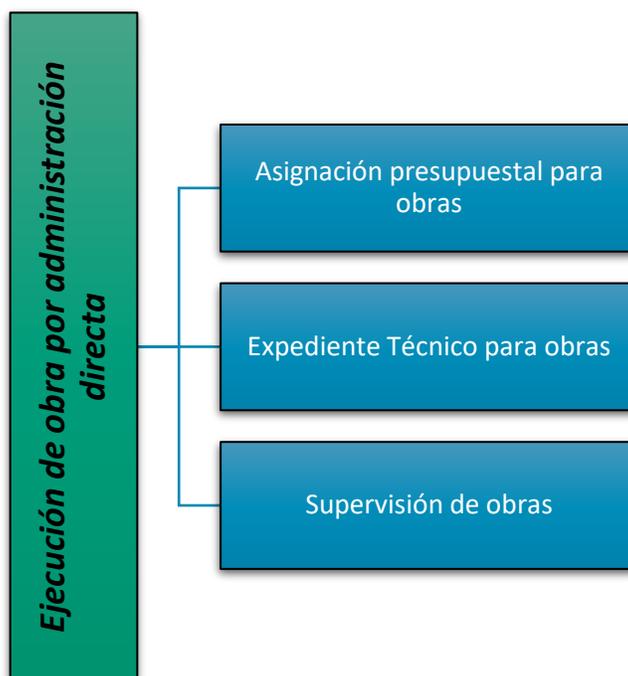
**Figura 15 Resumen general de las Habilidades gerenciales**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

## 4.2.- Ejecución de obra por administración directa.

Seguidamente, se presentan los resultados referentes a la ejecución de obra por administración directa y sus dimensiones, según los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno.



### 4.2.1.- Asignación presupuestal para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno.

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno.

*4.2.1.1.- Presupuesto analítico aprobado para la ejecución de obras por administración directa.*

Se muestra en la tabla 16 y figura 16 que, para el 5,8% y el 36,5% de los servidores encuestados, el presupuesto analítico aprobado para la ejecución de obras por

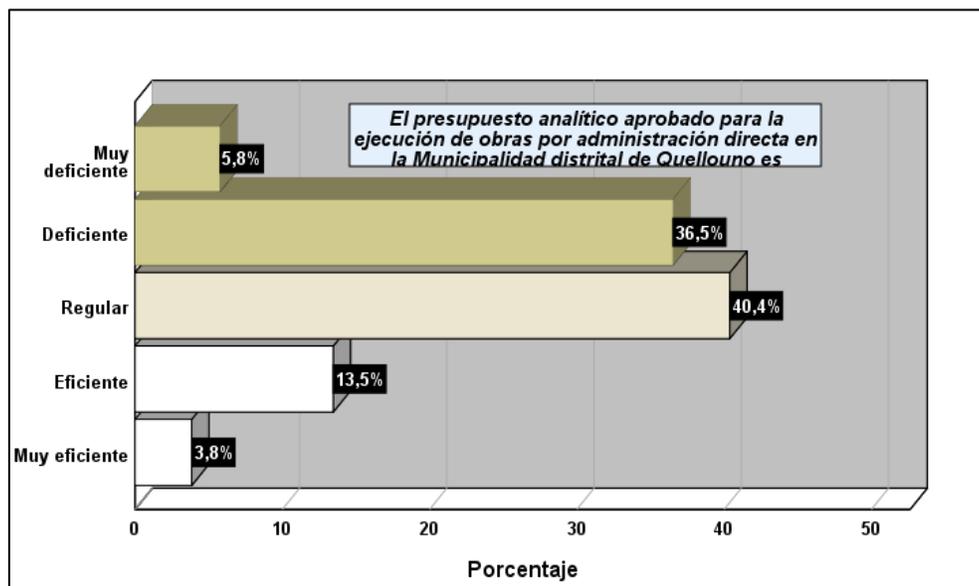
administración directa en la Municipalidad es entre muy deficiente y deficiente respectivamente. Según el 40,4% es regular, mientras que, solo para el 13,5% y el 3,8% de los entrevistados el presupuesto es entre eficiente y muy eficiente.

**Tabla 16 Presupuesto analítico aprobado para la ejecución de obras por administración directa**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	3	5,8	5,8
Deficiente	19	36,5	42,3
Regular	21	40,4	82,7
Eficiente	7	13,5	96,2
Muy eficiente	2	3,8	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia



**Figura 16 Presupuesto analítico aprobado para la ejecución de obras por administración directa**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

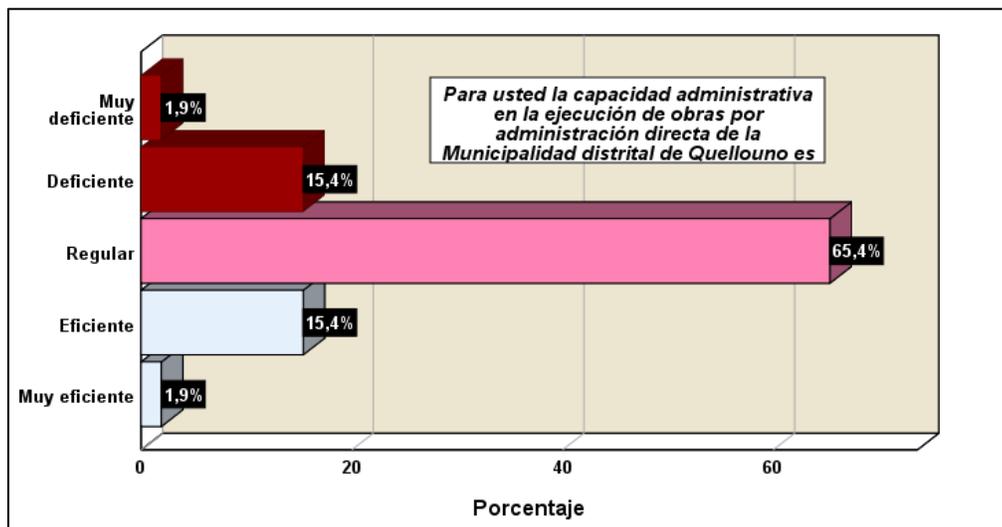
4.2.1.2.- *Capacidad administrativa en la ejecución de obras por administración directa.*

Se muestra en la tabla 17 y figura 17 que, para el 1,9% y el 15,4% de los entrevistados opinaron que, la capacidad administrativa en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad es entre muy deficiente y deficiente. Asimismo, el 65,4% señalaron de manera regular la capacidad administrativa, mientras que, el 15,4% y el 1,9% lo señalaron de manera eficiente y muy eficiente.

**Tabla 17 Capacidad administrativa en la ejecución de obras por administración directa**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	1	1,9	1,9
Deficiente	8	15,4	17,3
Regular	34	65,4	82,7
Eficiente	8	15,4	98,1
Muy eficiente	1	1,9	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno  
Elaboración: Propia



**Figura 17 Capacidad administrativa en la ejecución de obras por administración directa**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno  
Elaboración: Propia

#### 4.2.1.3.- Programación para la ejecución de obras por administración directa.

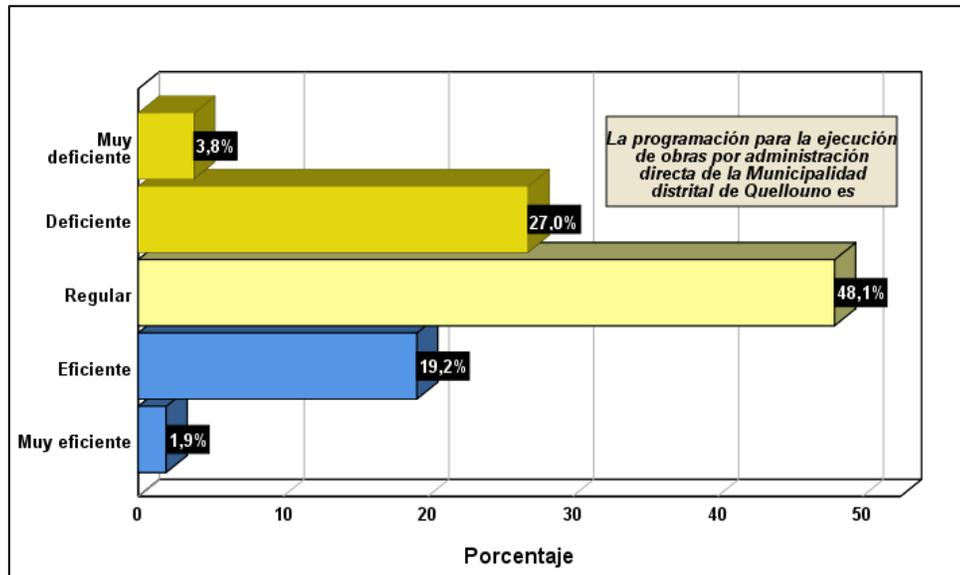
Se encontró en la tabla 18 y figura 18 que, para el 3,8% y el 27% de los entrevistados, la programación para la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad es entre muy deficiente y deficiente. Según el 48,1% es regular, en cambio, para el 19,2% y el 1,9% de los servidores la programación es entre eficiente y muy eficiente.

**Tabla 18 Programación para la ejecución de obras por administración directa**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	2	3,8	3,8
Deficiente	14	27,0	30,8
Regular	25	48,1	78,9
Eficiente	10	19,2	98,1
Muy eficiente	1	1,9	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia



**Figura 18 Programación para la ejecución de obras por administración directa**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

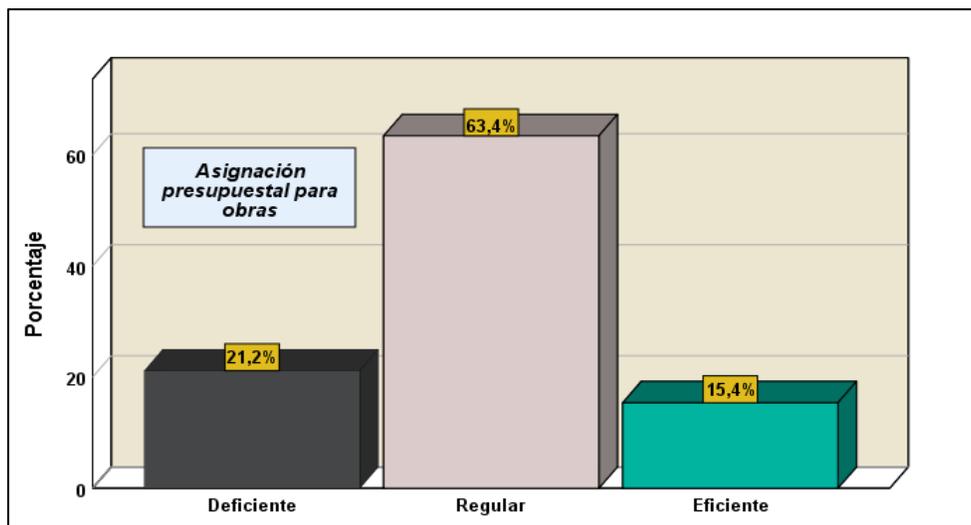
4.2.1.4.- Resumen descriptivo de la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno

De manera descriptiva se visualiza en la tabla 19 y figura 19 que, para el 21,2% y el 63,4% de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno, la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad es entre deficiente y regular. Por otro lado, solo el 15,4% de los encuestados manifestaron que, la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno es eficiente.

**Tabla 19 Resumen descriptivo de la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	11	21,2	21,2
Regular	33	63,4	84,6
Eficiente	8	15,4	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno  
Elaboración: Propia



**Figura 19 Resumen descriptivo de la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno  
Elaboración: Propia

#### 4.2.2.- Expediente Técnico para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno.

Seguidamente, se muestran los resultados referentes al expediente técnico para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno.

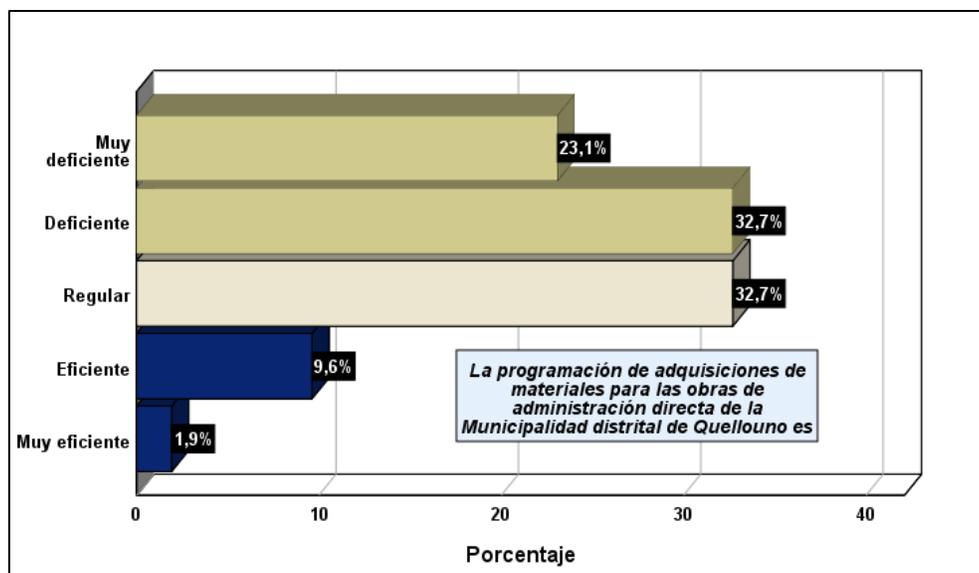
##### 4.2.2.1.- Programación de adquisiciones de materiales para las obras de administración directa.

Se aprecia en la tabla 20 y figura 20 que, para el 23,1% y el 32,7% de los entrevistados, la programación de adquisiciones de materiales para las obras de administración directa de la Municipalidad es entre muy deficiente y deficiente respectivamente. Asimismo, el 32,7% indicó que, la programación es regular, en cambio, solo para el 9,6% y el 1,9% es entre eficiente y muy eficiente.

**Tabla 20 Programación de adquisiciones de materiales para las obras de administración directa**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	12	23,1	23,1
Deficiente	17	32,7	55,8
Regular	17	32,7	88,5
Eficiente	5	9,6	98,1
Muy eficiente	1	1,9	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno  
Elaboración: Propia



**Figura 20 Programación de adquisiciones de materiales para las obras de administración directa**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quelluno

Elaboración: Propia

#### 4.2.2.2.- Coordinación de los equipos y maquinarias utilizados en las obras de administración directa.

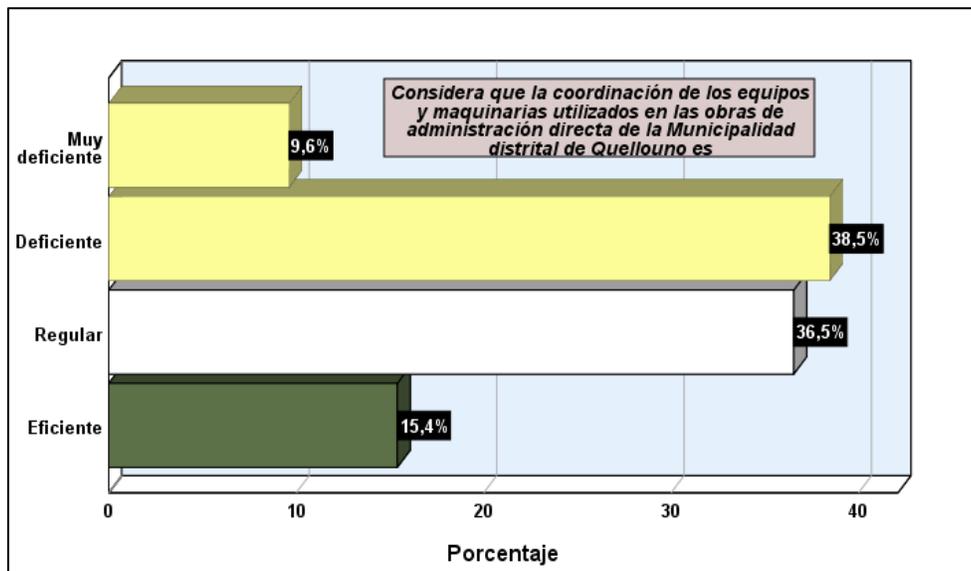
Se puede notar en la tabla 21 y figura 21 que, el 9,6% y el 38,5% de los entrevistados, considera que la coordinación de los equipos y maquinarias utilizados en las obras de administración directa de la Municipalidad distrital de Quelluno es entre muy deficiente y deficiente respectivamente. El 36,5% manifestó que la coordinación es regular, mientras que solo para el 15,4% de los encuestados considera que la coordinación es eficiente.

**Tabla 21 Coordinación de los equipos y maquinarias utilizados en las obras de administración directa**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	5	9,6	9,6
Deficiente	20	38,5	48,1
Regular	19	36,5	84,6
Eficiente	8	15,4	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia



**Figura 21 Coordinación de los equipos y maquinarias utilizados en las obras de administración directa**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

4.2.2.3.- *Aplicación de la normativa en la ejecución de obras por administración directa.*

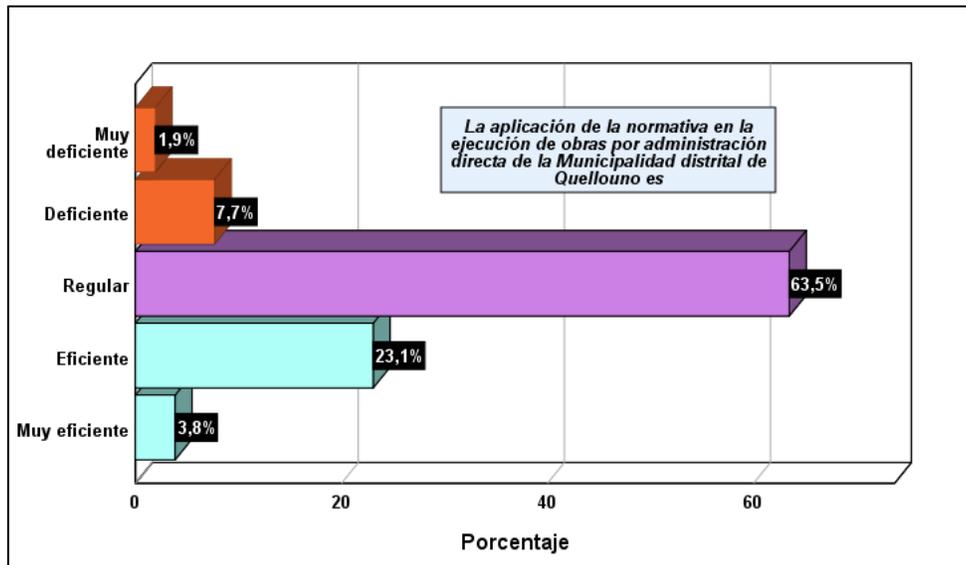
Para el 1,9% y el 7,7% de los servidores entrevistados, la aplicación de la normativa en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad es entre muy deficiente y deficiente. Según el 63,5% es regular, en cambio, para el 23,1% y el 3,8% la aplicación de la normativa es entre eficiente y muy eficiente.

**Tabla 22 Aplicación de la normativa en la ejecución de obras por administración directa**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	1	1,9	1,9
Deficiente	4	7,7	9,6
Regular	33	63,5	73,1
Eficiente	12	23,1	96,2
Muy eficiente	2	3,8	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia



**Figura 22 Aplicación de la normativa en la ejecución de obras por administración directa**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

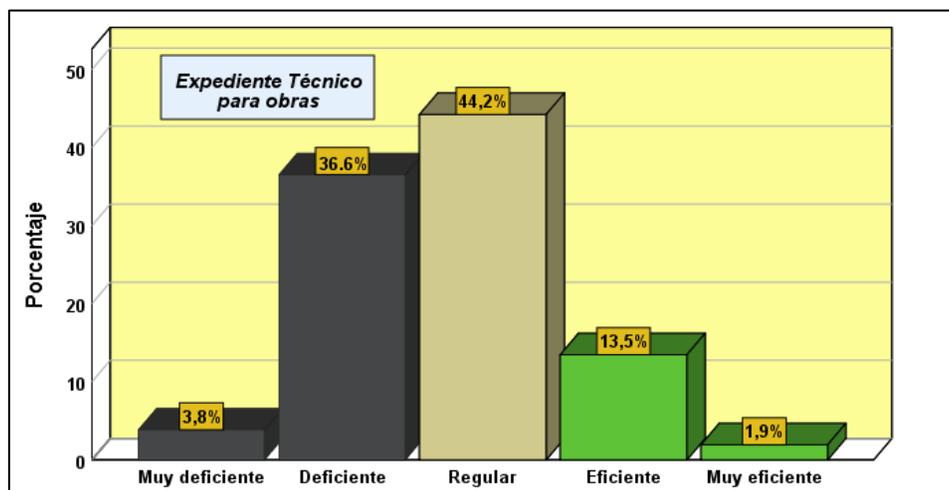
4.2.2.4.-Resumen descriptivo del expediente técnico para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno.

Se puede observar en la tabla 23 y figura 23 que, para el 3,8% y el 36,6% de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno, el expediente técnico para obras de la Municipalidad es entre muy deficiente y deficiente. Para el 44,2% es regular, mientras que, el 13,5% y el 1,9% de los encuestados manifestaron que, el expediente técnico para obras de la Municipalidad es entre eficiente y muy eficiente.

**Tabla 23 Resumen descriptivo del expediente técnico para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	2	3,8	3,8
Deficiente	19	36,6	40,4
Regular	23	44,2	84,6
Eficiente	7	13,5	98,1
Muy eficiente	1	1,9	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno  
Elaboración: Propia



**Figura 23 Resumen descriptivo del expediente técnico para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno  
Elaboración: Propia

#### 4.2.3.- Supervisión de obras de la Municipalidad distrital de Quellouno.

Inmediatamente, se presentan los resultados concernientes a la supervisión de obras de la Municipalidad distrital de Quellouno.

##### 4.2.3.1.- Personal técnico contratado para la ejecución de obras por administración directa.

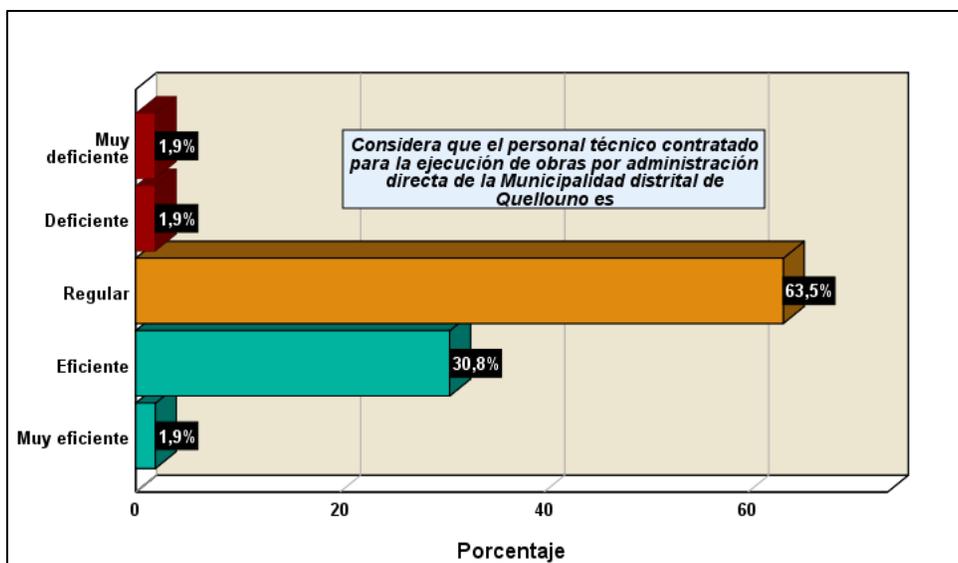
Se encontró en la tabla 24 y figura 24 que, el 1,9% y el otro 1,9% de los servidores entrevistados, considera que el personal técnico contratado para la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno es entre muy deficiente y deficiente. El 63,5% lo consideró de manera regular, en cambio, el 30,8% y el 1,9% consideraron que, el personal contratado para la ejecución es eficiente y muy eficiente.

**Tabla 24 Personal técnico contratado para la ejecución de obras por administración directa**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	1	1,9	1,9
Deficiente	1	1,9	3,8
Regular	33	63,5	67,3
Eficiente	16	30,8	98,1
Muy eficiente	1	1,9	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia



**Figura 24 Personal técnico contratado para la ejecución de obras por administración directa**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quelluno

Elaboración: Propia

#### 4.2.3.2.- Capacitación del personal para la ejecución de obras por administración directa.

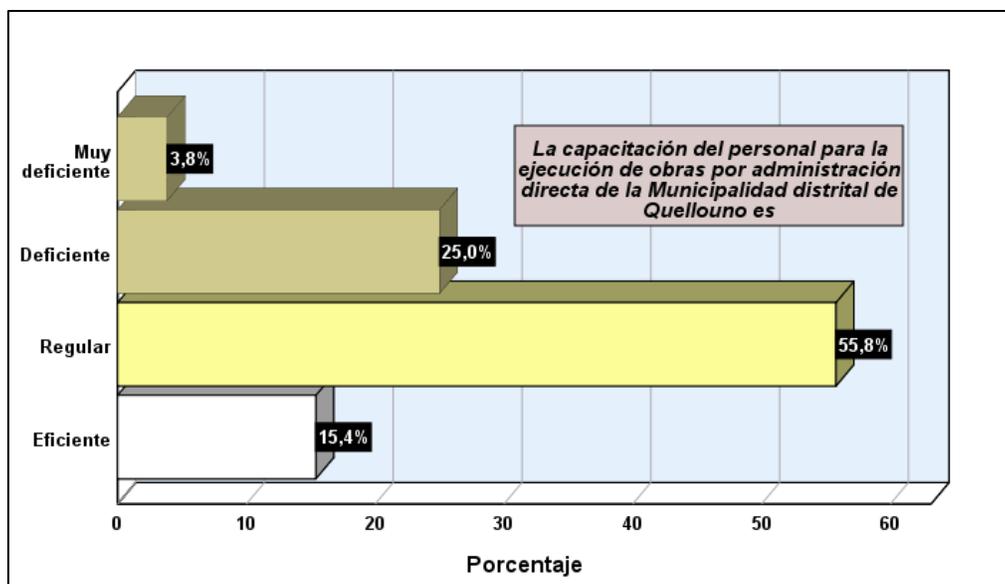
Se observa en la tabla 25 y figura 25 que, para el 3,8% y el 25% de los encuestados, la capacitación del personal para la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad, es muy deficiente y deficiente, el 55,8% manifestó que, la capacitación es regular, mientras que, solo para el 15,4% la capacitación es eficiente.

**Tabla 25 Capacitación del personal para la ejecución de obras por administración directa**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	2	3,8	3,8
Deficiente	13	25,0	28,8
Regular	29	55,8	84,6
Eficiente	8	15,4	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quelluno

Elaboración: Propia



**Figura 25 Capacitación del personal para la ejecución de obras por administración directa**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quelluno

Elaboración: Propia

#### 4.2.3.3.- Control en la ejecución de obras por administración directa.

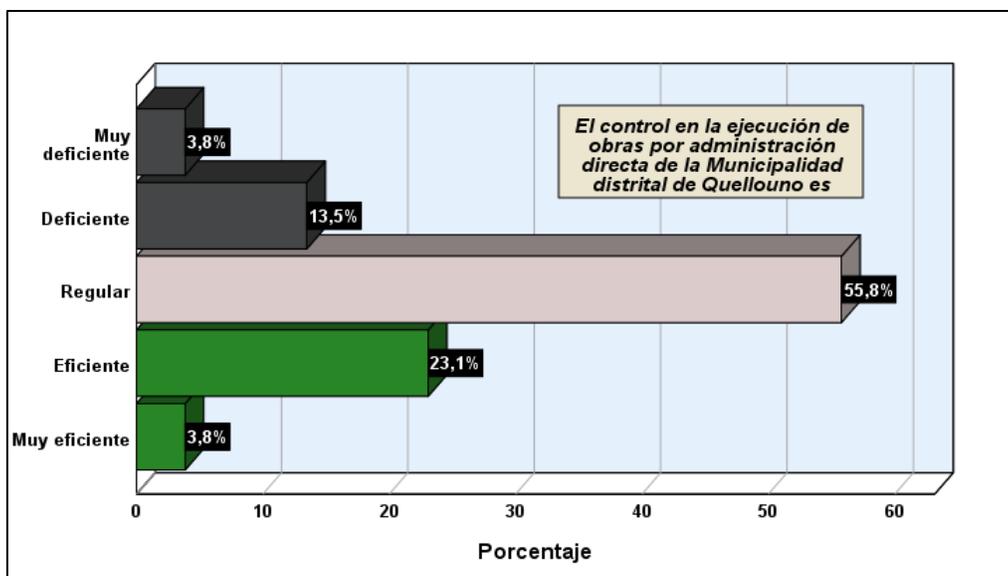
En la tabla 26 y figura 26 se presenta que, para el 3,8% y el 13,5% de los encuestados, el control en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad es muy deficiente y deficiente. En el mismo sentido, para el 55,8% el control es regular, en cambio solo para el 23,1% y el 3,8% el control en la ejecución de obras es entre eficiente y muy eficiente.

**Tabla 26 Control en la ejecución de obras por administración directa**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	2	3,8	3,8
Deficiente	7	13,5	17,3
Regular	29	55,8	73,1
Eficiente	12	23,1	96,2
Muy eficiente	2	3,8	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quelluno

Elaboración: Propia



**Figura 26 Control en la ejecución de obras por administración directa**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quelluno

Elaboración: Propia

#### 4.2.3.4.-Resumen descriptivo de la supervisión de obras de la Municipalidad distrital de Quelluno.

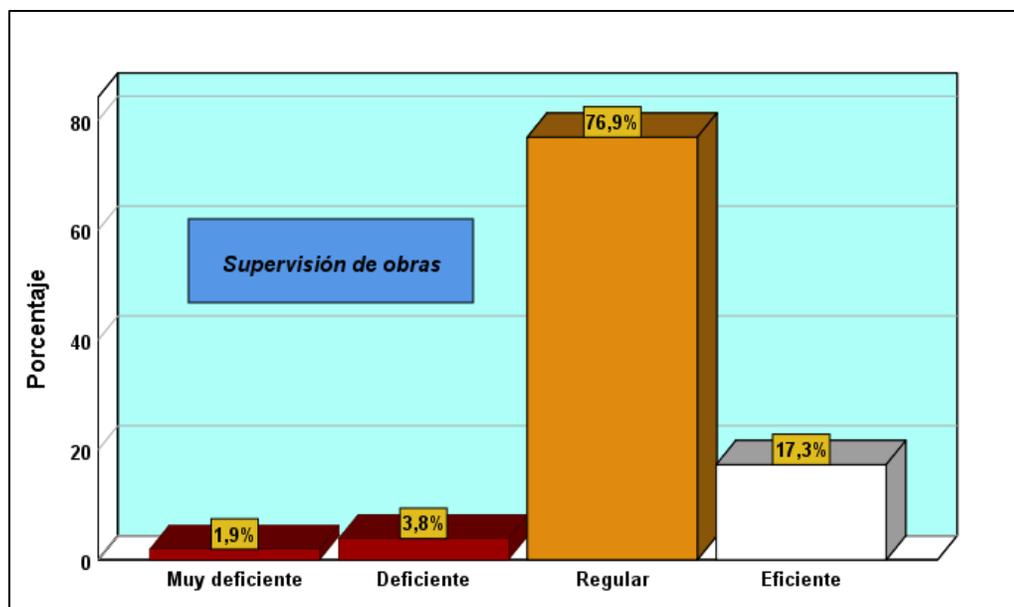
De manera descriptiva se muestra en la tabla 27 y figura 27 que, para el 1,9% y el 3,8% de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quelluno, la supervisión de obras de la Municipalidad es entre muy deficiente y deficiente. Para el 76,9% es regular, sin embargo, para el 17,3% de los encuestados, la supervisión de obras de la Municipalidad es eficiente.

**Tabla 27 Resumen descriptivo de la supervisión de obras de la Municipalidad distrital de Quelluno**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	1	1,9	1,9
Deficiente	2	3,8	5,8
Regular	40	76,9	82,7
Eficiente	9	17,3	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quelluno

Elaboración: Propia



**Figura 27 Resumen descriptivo de la supervisión de obras de la Municipalidad distrital de Quellouno**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

#### 4.2.4.- Resumen general de la ejecución de obra por administración directa.

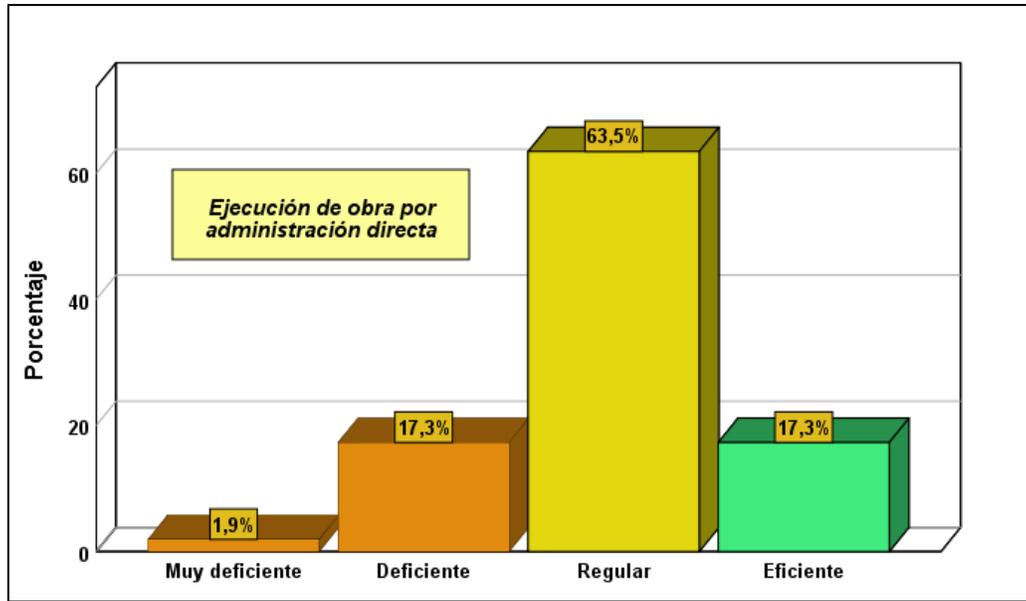
En general se encontró en la tabla 28 y figura 28 que, para el 1,9% y el 17,3% de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno, la ejecución de obra por administración directa de la Municipalidad es entre muy deficiente y deficiente respectivamente. Según el 63,5% es regular, en cambio, solo para el 17,3% de los encuestados, la ejecución de obra por administración directa es eficiente.

**Tabla 28 Resumen general de la ejecución de obra por administración directa**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	1	1,9	1,9
Deficiente	9	17,3	19,2
Regular	33	63,5	82,7
Eficiente	9	17,3	100,0
Total	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia



**Figura 28 Resumen general de la ejecución de obra por administración directa**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

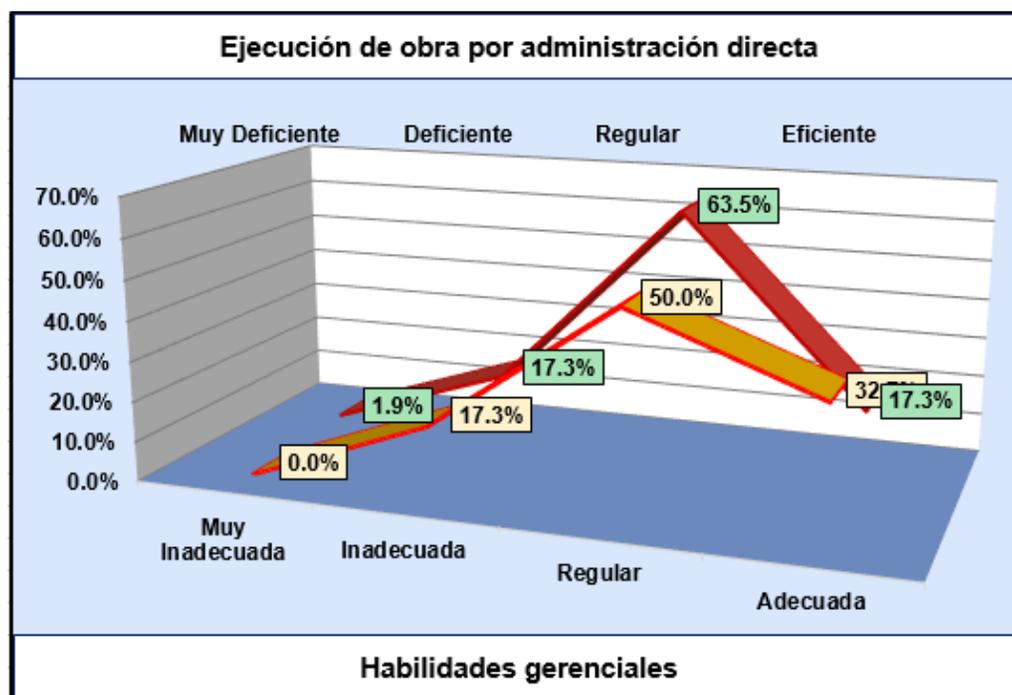
#### **4.3.- Análisis de las habilidades gerenciales y su influencia en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021.**

En la siguiente tabla 29 y figura 29 se encontró que, para el 17,3% y el 50% de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno, las habilidades gerenciales de los líderes son entre inadecuados y regulares. Del mismo modo, para el 1,9%, 17,3% y el 63,5% de los servidores, la ejecución de obra por administración directa de la Municipalidad es entre muy deficiente, deficiente y regular respectivamente.

**Tabla 29 Análisis de las habilidades gerenciales y su influencia en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021**

		Ejecución de obra por administración directa				Total
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	
Habilidades gerenciales	Inadecuada	1,9%	7,7%	7,7%	0,0%	17,3%
	Regular	0,0%	9,6%	38,5%	1,9%	50,0%
	Adecuada	0,0%	0,0%	17,3%	15,4%	32,7%
Total		1,9%	17,3%	63,5%	17,3%	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno  
Elaboración: Propia



**Figura 29 Análisis de las habilidades gerenciales y su influencia en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno  
Elaboración: Propia

En el siguiente análisis de correlación, se puede observar que, existe una fuerte relación entre las habilidades gerenciales y, la ejecución de obra por administración directa con un  $p\text{-valor} = 0.000 < \alpha 0,05$ . Es decir que, si los líderes no manejan adecuadamente las habilidades gerenciales en la municipalidad, la ejecución de obra por administración directa no será eficiente.

**Tabla 30 Análisis chi cuadrado de las habilidades gerenciales y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,131 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitud	26,685	6	,000
Asociación lineal por lineal	19,226	1	,000
N de casos válidos	52		

a. 9 casillas (75.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .17.

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

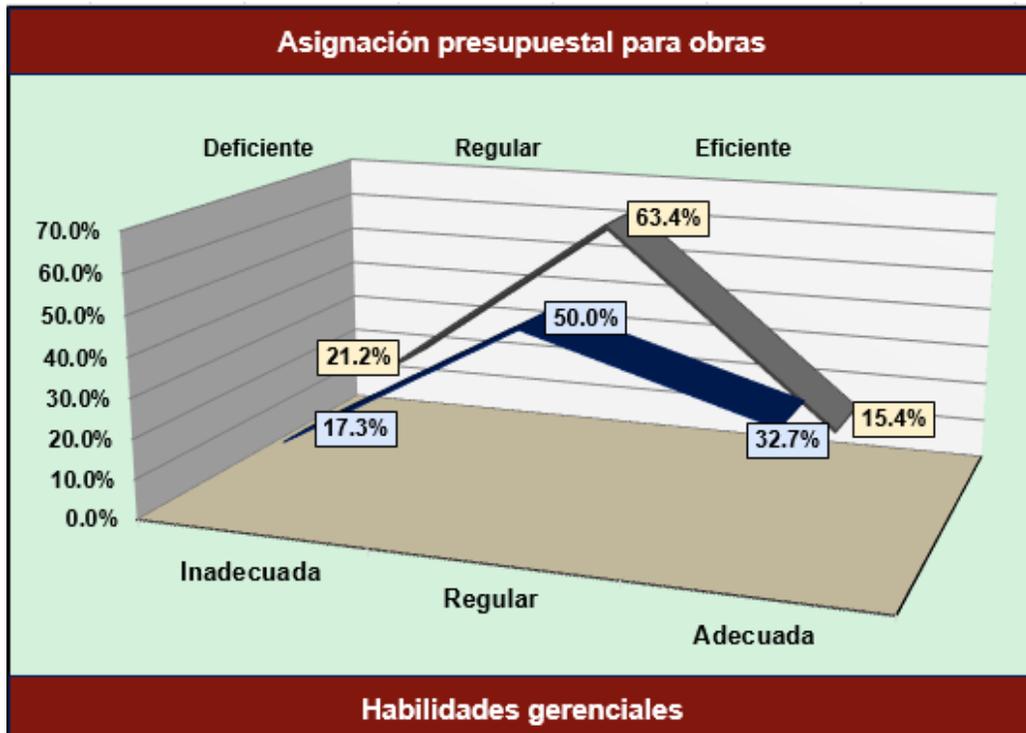
#### **4.4.1.- Habilidades gerenciales y su influencia en la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021.**

Se observa en la tabla 31 y figura 30 que, para el 17,3% y el 50% de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno, las habilidades gerenciales de los líderes son entre inadecuadas y regulares. Asimismo, para el 21,2% y el 63,4% de los entrevistados, la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad es entre deficiente y regular.

**Tabla 31 Habilidades gerenciales y su influencia en la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad**

		Asignación presupuestal para obras			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Habilidades gerenciales	Inadecuada	7,7%	9,6%	0,0%	17,3%
	Regular	13,5%	34,6%	1,9%	50,0%
	Adecuada	0,0%	19,2%	13,5%	32,7%
<b>Total</b>		<b>21,2%</b>	<b>63,4%</b>	<b>15,4%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno  
Elaboración: Propia



**Figura 30 Habilidades gerenciales y su influencia en la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

Se puede observar en el siguiente análisis chi cuadrado que, existe una fuerte relación entre las habilidades gerenciales y, la asignación presupuestal para obras con un p-valor =  $0.001 < \alpha 0,05$ . Lo que quiere decir que, si las habilidades gerenciales no son manejadas adecuadamente por los líderes en la municipalidad, la asignación presupuestal para obras no será eficiente.

**Tabla 32 Análisis chi cuadrado de las habilidades gerenciales y la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,581 <sup>a</sup>	4	,001
Razón de verosimilitud	20,610	4	,000
Asociación lineal por lineal	14,367	1	,000
N de casos válidos	52		

a. 5 casillas (55.6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.38.

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

#### **4.4.2.- Habilidades gerenciales y su influencia en el expediente técnico para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021.**

Se encontró en la tabla 33 y figura 31 que, para el 17,3% y el 50% de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno, las habilidades gerenciales de los líderes son entre inadecuadas y regulares. Seguidamente para el 3,8%, 36,6% y el 44,2% de los servidores, el expediente técnico para obras de la Municipalidad es entre muy deficiente, deficiente y regular respectivamente.

**Tabla 33 Habilidades gerenciales y su influencia en el expediente técnico para obras de la Municipalidad**

		Expediente Técnico para obras					Total
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente	
Habilidades gerenciales	Inadecuada	3,8%	9,6%	3,8%	0,0%	0,0%	17,3%
	Regular	0,0%	21,2%	28,8%	0,0%	0,0%	50,0%
	Adecuada	0,0%	5,8%	11,5%	13,5%	1,9%	32,7%
<b>Total</b>		<b>3,8%</b>	<b>36,5%</b>	<b>44,2%</b>	<b>13,5%</b>	<b>1,9%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia



**Figura 31 Habilidades gerenciales y su influencia en el expediente técnico para obras de la Municipalidad**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

Se muestra en la tabla 34 la siguiente correlación chi cuadrado, donde se observa que, existe una fuerte relación entre las habilidades gerenciales, y el expediente técnico para obras con un  $p\text{-valor} = 0.000 < \alpha 0,05$ . Es decir que, si los líderes no manejan adecuadamente las habilidades gerenciales en la municipalidad, el expediente técnico para obras no será eficiente.

**Tabla 34 Análisis chi cuadrado de las habilidades gerenciales y el expediente técnico para obras de la Municipalidad**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31,172 <sup>a</sup>	8	,000
Razón de verosimilitud	30,463	8	,000
Asociación lineal por lineal	17,700	1	,000
N de casos válidos	52		

a. 11 casillas (73.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .17.

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quelluno

Elaboración: Propia

#### **4.4.3.- Habilidades gerenciales y su influencia en la supervisión de obras de la Municipalidad distrital de Quelluno 2021.**

En la siguiente tabla 35 y figura 32 se puede notar que, para el 17,3% y el 50% de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quelluno, las habilidades gerenciales de los líderes son entre inadecuados y regulares. De seguida para el 1,9%, 3,8% y el 76,9% de los entrevistados, la supervisión de obras de la Municipalidad es entre muy deficiente, deficiente y regular respectivamente.

**Tabla 35 Habilidades gerenciales y su influencia en la supervisión de obras de la Municipalidad**

		Supervisión de obras				Total
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	
Habilidades gerenciales	Inadecuada	1,9%	3,8%	11,5%	0,0%	17,3%
	Regular	0,0%	0,0%	46,2%	3,8%	50,0%
	Adecuada	0,0%	0,0%	19,2%	13,5%	32,7%
<b>Total</b>		<b>1,9%</b>	<b>3,8%</b>	<b>76,9%</b>	<b>17,3%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quelluno

Elaboración: Propia



**Figura 32 Habilidades gerenciales y su influencia en la supervisión de obras de la Municipalidad**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

Se puede observar en el siguiente análisis chi cuadrado que, hay una fuerte relación entre las habilidades gerenciales y, la supervisión de obras con un  $p\text{-valor} = 0.000 < \alpha 0,05$ . Lo que quiere decir que, si las habilidades gerenciales no son manejadas adecuadamente por los líderes en la municipalidad, la supervisión de obras no será eficiente.

**Tabla 36 Análisis chi cuadrado de las habilidades gerenciales y la supervisión de obras de la Municipalidad**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24,523 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitud	21,083	6	,002
Asociación lineal por lineal	14,843	1	,000
N de casos válidos	52		

a. 9 casillas (75.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .17.

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Elaboración: Propia

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

En la investigación de (Rojas, 2019) sobre las “Habilidades gerenciales y gestión de calidad de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca 2019”, se encontró que:

El 88.89% de los entrevistados señalaron que, si preparan periódicamente el informe de control de gestión que facilite la generación de alternativas para la toma de decisiones el 11.11% respondió a veces.

En el presente estudio, sólo el 26,9% de los encuestados, indicaron que, el control en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad es entre eficiente y muy eficiente, presentando grandes diferencias con lo hallado por (Rojas, 2019), donde se aprecia un mejor control.

Por otro lado, (Ugaz, 2018) en la investigación titulada “Las habilidades gerenciales en la gestión de la información en una entidad pública - Lima 2017”, encontró que:

En la dimensión habilidades técnicas, el 36,2% presenta un nivel alto y el 3,2% presenta un nivel bajo, el 60,6% presenta un nivel medio.

En la presente investigación, para el 44,2% de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno, las habilidades técnicas y profesionales de los líderes en la municipalidad son adecuadas, porcentaje mayor a lo hallado por (Ugaz, 2018), sin embargo, en ambas investigaciones debería mejorar.

También, (Ugaz, 2018) en su investigación titulada “Las habilidades gerenciales en la gestión de la información en una entidad pública - Lima 2017”, encontró lo siguiente:

En la dimensión habilidades interpersonales o humanas el 10,6% presenta un nivel alto y el 8,5% presenta un nivel bajo”.

De manera descriptiva se visualiza en la tabla 10 y figura 10 que, para el 15,4% y el 48,1% de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quellouno, las habilidades interpersonales de los líderes en la municipalidad son entre inadecuadas y regulares respectivamente. Por otro lado, solo para el 36,5% de los servidores, las habilidades interpersonales son adecuadas.

La autora (Bustamante, 2018) en su estudio titulado “Ejecución de obras públicas por administración directa y liquidación técnica y financiera en la Municipalidad Provincial de Canchis-Cusco. Periodo 2017”, encontró que:

El 5,6% de las obras si tuvieron asignación de presupuesto para las obras, y para el 94,4% no se tiene asignación de presupuesto

En el presente estudio, para el 84,6% de los servidores de la Municipalidad, la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad no es adecuada, porcentaje menor a lo hallado por (Bustamante, 2018), sin embargo, en ambas investigaciones se aprecia una gran deficiencia en la asignación presupuestal.

La autora (Bustamante, 2018) en el estudio titulado “Ejecución de obras públicas por administración directa y liquidación técnica y financiera en la Municipalidad Provincial de Canchis-Cusco. Periodo 2017”, halló que:

En cuanto a la supervisión de las obras el 83,3% no tiene la capacitación adecuada, lo que perjudica a la entidad

En la presente investigación, para el 84,6% de los encuestados, la capacitación del personal para la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad, no es eficiente, este comportamiento es similar a lo hallado por (Bustamante, 2018).

En el estudio (Ramírez, 2018) titulado “las habilidades gerenciales y su influencia en los procesos administrativos de la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre, Piura – 2018”, encontraron que:

El 36,59% se mostró indeciso ante su capacidad para influir, el 4,88% respondieron en total desacuerdo, y el 24,39% en desacuerdo.

En el presente estudio, el 61,5% de los encuestados, considera que la capacidad de influir de los líderes en los servidores de la Municipalidad no es adecuada, porcentaje similar a lo hallado por (Ramírez, 2018), donde el 65,8% no está de acuerdo con su capacidad de influir.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Las habilidades gerenciales se encuentran relacionadas con la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno. Esto se ve reflejado en el 51,9% de los entrevistados, quienes señalaron que, la organización de los líderes de la Municipalidad para la ejecución de obras no es adecuada. Para el 76,9%, la administración del tiempo para la culminación de obras en la Municipalidad no es adecuada. Asimismo, el 76,9%, considera que las habilidades de los líderes para hacer frente al estrés en la Municipalidad no son adecuadas.

**SEGUNDA:** Las habilidades gerenciales se encuentran relacionadas con la asignación presupuestal para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno. Asimismo, se tiene que, para el 82,7% de los encuestados, el presupuesto analítico aprobado para la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad no es eficiente. Para el 78,9% de los entrevistados, la programación para la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad no es adecuada.

**TERCERA:** Las habilidades gerenciales se encuentran relacionadas con el expediente técnico para obras de la Municipalidad distrital de Quellouno. Encontrándose que, para el 88,5% de los entrevistados, la programación de adquisiciones de materiales para las obras de administración directa de la Municipalidad no es adecuada. El 84,6%, considera que la coordinación de los

equipos y maquinarias utilizados en las obras de administración directa de la Municipalidad no es eficiente.

**CUARTA:** Las habilidades gerenciales se relacionan con la supervisión de obras de la Municipalidad distrital de Quellouno. Asimismo, se encontró que, para el 84,6% de los encuestados, la capacitación del personal para la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad, no es eficiente. Para el 73,1% de los encuestados, el control en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad no es eficiente.

## RECOMENDACIONES

A las autoridades de la Municipalidad distrital de Quellouno, se les recomienda:

**PRIMERA:** Mejorar las habilidades gerenciales a través de lo siguiente:

- Optimizar la capacidad de prevenir las situaciones adversas
- Impulsar la mejora de la planificación, y organización de los líderes de la Municipalidad para la ejecución de obras
- Supervisar que, los líderes de la Municipalidad dominen su profesión, y motiven a los servidores, incrementando de esta manera la capacidad de influencia en los servidores.
- Mejorar la administración estratégica, y la administración del tiempo, para la ejecución, y culminación de obras en la Municipalidad
- Supervisar que los líderes de la Municipalidad den buenas instrucciones para la ejecución de obras.
- Motivar a los líderes de la Municipalidad a mostrar empatía con los servidores
- Ofrecer capacitaciones a los líderes, a fin de fortalecer sus capacidades para hacer frente al estrés en la Municipalidad.

**SEGUNDA:** Mejorar la gestión presupuestal para obras, optimizando el presupuesto analítico aprobado para la ejecución de obras por administración directa, mejorando a su vez, la capacidad administrativa, y la programación en la ejecución de obras por administración directa.

**TERCERA:** Optimizar el expediente técnico para obras de la Municipalidad, mejorando la programación de adquisiciones de materiales para las obras de administración directa, así como la coordinación de los equipos y maquinarias utilizados en las obras de administración directa de la Municipalidad, asimismo, se sugiere optimizar la aplicación de la normativa en la ejecución de obras por administración directa.

**CUARTA:** Optimizar la supervisión de obras de la Municipalidad, impulsando la mejora del personal técnico contratado para la ejecución de obras por administración directa, ofrecer capacitaciones al personal, para la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad. También, se sugiere incrementar el control en la ejecución de obras por administración directa.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Arroyo, T. (2018). Habilidades Gerenciales (Segunda edición ed.). Colombia: ECO ediciones. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/04/Habilidades-gerenciales-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Barrionuevo, Y. (2020). La situación jurídica de la ejecución de obras por administración directa. Revista de Derecho de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, vol.5(núm.1), pp.94-103. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7605980.pdf>
- Bustamante, B. (2018). Ejecución de obra pública por administración directa y liquidación técnica y financiera en la Municipalidad Provincial de Canchis-Cusco. Periodo 2017. Universidad Andina del Cusco, Cusco. Obtenido de [http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/1996/1/Brigida\\_Tesis\\_bachiller\\_2018.pdf](http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/1996/1/Brigida_Tesis_bachiller_2018.pdf)
- Comisión Nacional de Productividad. (2020). Productividad en el sector de la Construcción. Chile. Obtenido de <https://www.comisiondeproductividad.cl/wp-content/uploads/2020/11/Comisi%C3%B3n-Nacional-de-Productividad-Informe-Productividad-en-la-Construccion.pdf>
- Contraloría General de la República. (2019). Obras Públicas. Lima. Obtenido de [https://doc.contraloria.gob.pe/PACK\\_anticorrupcion/documentos/7\\_OBRAS\\_PUBLICAS\\_2019.pdf](https://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/7_OBRAS_PUBLICAS_2019.pdf)
- Contraloría General de la República. (2020). Servicio de control previo de las prestaciones adicionales de obra. Perú. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/749f063b-aa2a-435c-bc6f->

9810530efe3c/RC\_387-2020-CG.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=749f063b-aa2a-435c-bc6f-9810530efe3c

Instituto Peruano de Economía . (8 de agosto de 2020). Perú no ejecutó el 83% del fondo para inversión pública. Obtenido de Parálisis del Estado se debe a procesos de licitación interminables, exceso en celo burocrático y corrupción, considera el IPE.: <https://www.ipe.org.pe/portal/peru-no-ejecuto-el-83-del-fondo-para-inversion-publica/>

Madrigal, B. (2009). Habilidades directivas (Segunda edición ed.). México: McGrawHill. Obtenido de <http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>

Martínez, L. (2017). "Obras por Ejecución Presupuestaria Directa y el Proceso de Liquidación Técnico-Financiera en la Municipalidad Distrital de Vilcabamba la Convención, Cusco 2017. Universidad César Vallejo, Perú. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20237/mart%C3%ADnez\\_chl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20237/mart%C3%ADnez_chl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Medina, E., & Ingaluque, S. (2018). Factores que influyen en el nivel de cumplimiento de la ejecución de obras públicas por contrata en las Municipalidades Distritales de la Región de Puno, 2014. Revista Ciencia y Tecnología, vol.4(núm.7), pp.42-51. Obtenido de <https://revistas.ujcm.edu.pe/index.php/rctd/article/download/101/85>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). Guía Técnica para la administración y ejecución de obras. Lima. Obtenido de

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1345003/Guia%20tecnica%20para%20la%20Administracion%20y%20Ejecucion%20de%20Obras\\_TP.pdf.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1345003/Guia%20tecnica%20para%20la%20Administracion%20y%20Ejecucion%20de%20Obras_TP.pdf.pdf)

Paredes, D., Ibarra, L., & Moreno, Z. (2020). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, vol.50(núm.127), pp.69-90. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v50n127/2448-7678-ia-50-127-00005.pdf>

Pereda, F., López, T., & González, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba. *Revista Intangible Capital*, vol.10(núm.3), pp.528-561. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54932488003.pdf>

Ramírez, G. (2018). Las habilidades gerenciales y su influencia en los procesos administrativos de la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre, Piura - 2018. Universidad César Vallejo, Piura. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49024/Ram%c3%adrez\\_GG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49024/Ram%c3%adrez_GG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Resolución de Contraloría N° 195-88-CG. (18 de julio de 1988). Norma que regula la ejecución de obras públicas por administración directa. Lima. Obtenido de <http://www.cal.org.pe/pdf/diplomados/17adi01.pdf>

Richler, A. (29 de mayo de 2020). El impacto de la crisis del coronavirus en el sector de la construcción pública. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://blogs.iadb.org/ciudades-sostenibles/es/el-impacto-del-covid-19-en-la-construccion-publica/>

- Rojas, I. (2019). Habilidades gerenciales y gestión de calidad de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca 2019. Universidad de Huánuco , Huánuco – Perú. Obtenido de <http://200.37.135.58/bitstream/handle/123456789/2027/ROJAS%20S%c3%81NCHEZ%2c%20Ivon%20Estefani.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Santelices, C., Herrera, R., & Muñoz, F. (2019). Problemas en la gestión de calidad e inspección técnica de obra: un estudio aplicado al contexto chileno. Revista ingeniería de construcción , vol.34(núm.3), pp.242-251. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ric/v34n3/0718-5073-ric-34-03-242.pdf>
- Ugaz, A. (2018). Las habilidades gerenciales en la gestión de la información en una entidad pública - Lima 2017. Universidad César Vallejo, Perú. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16234/Ugaz\\_EAJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16234/Ugaz_EAJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ANEXO 1: CUESTIONARIO

El cuestionario busca determinar de qué forma, las habilidades gerenciales influyen en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno 2021. Con la finalidad de fortalecer las habilidades gerenciales y mejorar la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad distrital de Quellouno 2021.

**Instrucciones:** Debe seleccionar con (x) una opción de respuesta, por cada cuestionamiento planteado, se le solicita responder a cada uno de ellos honestamente, para poder conocer su opinión respecto al tema de estudio.

Habilidades gerenciales	Muy inadecuada	Inadecuada	Regular	Adecuada	Muy adecuada
1.- La capacidad de prevenir las situaciones adversas en la Municipalidad distrital de Quellouno es					
2.- La planificación de los líderes de la Municipalidad distrital de Quellouno para la ejecución de obras es					
3.- La organización de los líderes de la Municipalidad distrital de Quellouno para la ejecución de obras es					
4.-Considera que los líderes de la Municipalidad distrital de Quellouno dominan su profesión de forma					
5.- Usted cree que, los líderes de la Municipalidad distrital de Quellouno motivan a los servidores de forma					
6.- Considera que la capacidad de influir de los líderes en los servidores de la Municipalidad distrital de Quellouno es					
7.-La administración estratégica de la Municipalidad distrital de Quellouno para la ejecución de obras es					
8.-La administración del tiempo para la culminación de obras en la Municipalidad distrital de Quellouno es					
9.- Considera que los líderes en la Municipalidad distrital de Quellouno dan las instrucciones para la ejecución de obras de forma					
10.- Los líderes de la Municipalidad distrital de Quellouno muestran empatía con los servidores de forma					
11.-Considera que las habilidades de los líderes para hacer frente al estrés en la Municipalidad distrital de Quellouno es					

**Elaboración:** Propia

<b>Ejecución de obra por administración directa</b>	<b>Muy deficiente</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Eficiente</b>	<b>Muy eficiente</b>
12.- El presupuesto analítico aprobado para la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad distrital de Quellouno es					
13.-Para usted la capacidad administrativa en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno es					
14.-La programación para la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno es					
15.- La programación de adquisiciones de materiales para las obras de administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno es					
16.-Considera que la coordinación de los equipos y maquinarias utilizados en las obras de administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno es					
17.- La aplicación de la normativa en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno es					
18.- Considera que el personal técnico contratado para la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno es					
19.- La capacitación del personal para la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno es					
20.- El control en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad distrital de Quellouno es					

**Elaboración:** Propia

## ANEXO 2: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### Informe de Juicio de Experto sobre Instrumento de Investigación

#### II. Datos Generales

- Título de la Investigación: "LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA EJECUCIÓN DE OBRAS POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO 2021"
- Apellidos y Nombres del experto: Hernando Soto Cortez
- Grado Académico: Ingeniero Civil
- Institución en la que trabaja el experto: Municipalidad Distrital de Quellouno
- Cargo que desempeña: Gerente de Infraestructura
- Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
- Autor de instrumento: JOSÉ LUIS MONTERROSO CORNEJO
- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5	
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X	
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.				X		
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a los problemas y objetivos de la investigación.					X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.					X	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				X		
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X	
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.				X		
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X	
<b>SUBTOTAL</b>						<b>12</b>	<b>35</b>
<b>TOTAL</b>						<b>47</b>	

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.7 Excelente

Lima, 19 de abril del 2021



FIRMA DEL EXPERTO  
DNI: 40132912

## ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### Informe de Juicio de Experto sobre Instrumento de Investigación

- I. Datos Generales
- Título de la Investigación: "LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA EJECUCIÓN DE OBRAS POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO 2021"
  - Apellidos y Nombres del experto: **Donald Gastañaga Escobedo**
  - Grado Académico: Ingeniero Civil
  - Institución en la que trabaja el experto: Municipalidad Distrital de Quellouno
  - Cargo que desempeña: Jefe de la División de Obras Publicas
  - Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
  - Autor de instrumento: **JOSÉ LUIS MONTERROSO CORNEJO**
  - ASPECTOS DE VALIDACIÓN

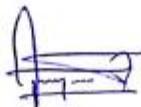
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
<b>CLARIDAD</b>	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
<b>OBJETIVIDAD</b>	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
<b>ACTUALIDAD</b>	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a los problemas y objetivos de la investigación.					X
<b>SUFICIENCIA</b>	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.				X	
<b>CONSISTENCIA</b>	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
<b>COHERENCIA</b>	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
<b>METODOLOGÍA</b>	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
<b>PERTINENCIA</b>	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X
<b>SUBTOTAL</b>					4	45
<b>TOTAL</b>					49	

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.9 Excelente

Lima, 19 de abril del 2021



FIRMA DEL EXPERTO  
DNI: 42946532

## ANEXO 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### Informe de Juicio de Experto sobre Instrumento de Investigación

- Título de la Investigación: "LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA EJECUCIÓN DE OBRAS POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO 2021"
- Apellidos y Nombres del experto: Miriam Mamani Laura
- Grado Académico: Ingeniero Economista
- Institución en la que trabaja el experto:
- Cargo que desempeña: Jefe de la Oficina de Planificación y Presupuesto
- Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
- Autor de instrumento: JOSÉ LUIS MONTERROSO CORNEJO
- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a los problemas y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.				X	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X
<b>SUBTOTAL</b>					<b>8</b>	<b>40</b>
<b>TOTAL</b>					<b>48</b>	

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación

I.PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.8 Excelente

Lima, 19 de abril del 2021

FIRMA DEL EXPERTO  
DNI: 43452589

## ANEXO 5: BASE DE DATOS

	P 1	P 2	P 3	P 4	H 1 bil	H 2 bil	P 5	P 6	P 7	P 8	H 3 bil	H 4 bil	P 9	P 10	P 11	H 5 bil	H 6 bil	H 7 bil	H 8 bil	P 12	P 13	P 14	A 1 g.	A 2 g.	P 15	P 16	P 17	E 1 p.	E 2 p.	P 18	P 19	P 20	S 1 p.	S 2 p.	E 3 c.	E 4 c.
1	3	3	2	2	2,50	3,00	2	3	3	1	2,25	2,00	2	3	2	2,33	2,00	2,36	2,00	1	2	2	1,67	2,00	1	1	2	1,33	1,00	2	2	2	2,00	2,00	1,67	2,00
2	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	4	3	2	3,00	3,00	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	1	2	3	2,00	2,00	3	3	4	3,33	3,00	2,78	3,00
3	4	3	4	3	3,50	4,00	2	3	3	2	2,50	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00	2	2	2	2,00	2,00	3	2	3	2,67	3,00	3	3	2	2,67	3,00	2,44	2,00
4	4	4	4	5	4,25	4,00	5	4	4	2	2,75	4,00	4	3	5	4,00	4,00	4,00	4,00	3	3	4	3,33	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,11	3,00
5	3	4	3	3	3,25	3,00	3	3	3	2	2,75	3,00	3	3	2	2,67	3,00	2,91	3,00	3	3	2	2,67	3,00	2	3	3	2,67	3,00	3	3	3	3,00	3,00	2,78	3,00
6	2	2	2	2	2,00	2,00	3	2	3	2	2,50	3,00	4	3	2	3,00	3,00	2,45	2,00	3	3	3	3,00	3,00	1	2	3	2,00	2,00	3	3	3	3,00	3,00	2,67	3,00
7	3	3	3	4	3,25	3,00	4	3	3	3	3,25	3,00	4	3	3	3,33	3,00	3,27	3,00	2	2	3	2,33	2,00	1	3	3	2,33	2,00	3	3	3	3,00	3,00	2,56	3,00
8	3	4	3	3	3,25	3,00	3	2	3	2	2,50	3,00	2	2	3	2,33	2,00	2,73	3,00	1	2	2	1,67	2,00	1	3	3	2,33	2,00	3	3	2	2,67	3,00	2,22	2,00
9	4	4	4	4	4,00	4,00	3	3	4	4	3,50	4,00	4	4	3	3,67	4,00	3,73	4,00	2	3	3	2,67	3,00	3	3	4	3,33	3,00	4	2	3	3,00	3,00	3,00	3,00
10	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	4	3	2	3,00	3,00	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	1	2	3	2,00	2,00	3	3	4	3,33	3,00	2,78	3,00
11	4	4	4	1	3,25	3,00	1	4	4	3	3,00	3,00	4	5	4	4,33	4,00	3,45	3,00	3	3	4	3,33	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,11	3,00
12	1	2	1	3	1,75	2,00	2	3	2	1	2,00	2,00	3	3	3	3,00	3,00	2,18	2,00	1	2	2	1,67	2,00	1	1	1	1,00	1,00	3	1	1	1,67	2,00	1,44	1,00
13	5	4	5	4	4,50	5,00	4	5	4	4	4,25	4,00	5	4	3	4,00	4,00	4,27	4,00	4	4	5	4,33	4,00	4	4	3	3,67	4,00	3	3	4	3,33	3,00	3,78	4,00
14	3	1	2	3	2,25	2,00	3	3	2	1	2,25	2,00	1	2	1	1,33	1,00	2,00	2,00	3	3	2	2,67	3,00	1	2	4	2,33	2,00	4	2	3	3,00	3,00	2,67	3,00
15	3	4	3	3	3,25	3,00	3	3	3	2	2,75	3,00	3	3	2	2,67	3,00	2,91	3,00	3	3	2	2,67	3,00	2	3	3	2,67	3,00	3	3	3	3,00	3,00	2,78	3,00
16	4	5	4	4	4,25	4,00	4	4	4	4	4,00	4,00	4	4	3	3,67	4,00	4,00	4,00	2	3	3	2,67	3,00	3	2	3	2,67	3,00	3	3	3	3,00	3,00	2,78	3,00
17	3	4	3	3	3,25	3,00	3	4	4	2	3,25	3,00	3	3	2	2,67	3,00	3,09	3,00	3	3	2	2,67	3,00	2	2	3	2,33	2,00	3	3	2	2,67	3,00	2,56	3,00
18	4	3	3	4	3,50	4,00	3	3	4	3	3,25	3,00	4	4	2	3,33	3,00	3,36	3,00	2	3	3	2,67	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	4	3,33	3,00	3,00	3,00
19	4	3	3	3	3,25	3,00	3	4	4	3	3,50	4,00	3	4	3	3,33	3,00	3,36	3,00	3	3	3	3,00	3,00	2	3	3	2,67	3,00	3	3	3	3,00	3,00	2,89	3,00
20	3	2	4	4	3,25	3,00	4	4	3	3	3,50	4,00	4	4	4	4,00	4,00	3,55	4,00	3	3	2	2,67	3,00	3	3	4	3,33	3,00	4	4	3	3,67	4,00	3,22	3,00
21	3	2	2	3	2,50	3,00	4	3	3	1	2,75	3,00	3	3	4	3,33	3,00	2,82	3,00	2	3	3	2,67	3,00	2	2	3	2,33	2,00	3	2	3	2,67	3,00	2,56	3,00
22	4	3	5	3	3,75	4,00	2	4	3	5	3,50	4,00	3	2	3	2,67	3,00	3,36	3,00	2	3	1	2,00	2,00	2	3	3	2,67	3,00	3	3	2	2,67	3,00	2,44	2,00
23	4	5	4	4	4,25	4,00	3	3	4	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,55	4,00	2	3	3	2,67	3,00	2	1	3	2,00	2,00	4	3	3	3,33	3,00	2,67	3,00
24	3	4	4	4	3,75	4,00	3	3	4	3	3,25	3,00	3	4	3	3,33	3,00	3,45	3,00	2	3	3	2,67	3,00	2	3	3	2,67	3,00	4	2	3	3,00	3,00	2,78	3,00
25	4	4	4	4	4,00	4,00	3	4	4	3	3,50	4,00	4	3	3	3,33	3,00	3,64	4,00	3	4	3	3,33	3,00	3	4	4	3,67	4,00	4	3	3	3,33	3,00	3,44	3,00
26	3	3	2	2	2,50	3,00	3	3	2	1	2,25	2,00	3	2	2	2,33	2,00	2,36	2,00	2	3	3	2,67	3,00	3	2	3	2,67	3,00	3	2	3	2,67	3,00	2,67	3,00

## ANEXO 6: BASE DE DATOS

	P	P	P	P	H	H	P	P	P	P	H	H	P	P	P	H	H	H	P	P	P	A	A	P	P	P	E	E	P	P	P	S	S	E	E		
	1	2	3	4	bil	bil	5	6	7	8	bil	bil	9	0	1	bil	bil	bil	bil	bil	2	3	4	g.	g.	5	6	7	p.	p.	8.	9.	0.	p.	p.	c.	c.
27	2	3	3	3	2,75	3,00	3	3	2	2	2,50	3,00	2	2	1	1,67	2,00	2,36	2,00	2	2	2	2,00	2,00	1	2	2	1,67	2,00	3	2	3	2,67	3,00	2,11	2,00	
28	3	3	2	3	2,75	3,00	2	3	3	3	2,75	3,00	3	3	2	2,67	3,00	2,73	3,00	2	3	3	2,67	3,00	1	3	3	2,33	2,00	3	2	3	2,67	3,00	2,56	3,00	
29	3	3	3	3	3,00	3,00	3	2	3	2	2,50	3,00	2	2	2	2,00	2,00	2,55	3,00	2	2	3	2,33	2,00	2	2	2	2,00	2,00	3	2	3	2,67	3,00	2,33	2,00	
30	3	2	3	4	3,00	3,00	4	4	2	4	3,50	4,00	4	4	3	3,67	4,00	3,36	3,00	3	3	3	3,00	3,00	2	2	4	2,67	3,00	4	3	4	3,67	4,00	3,11	3,00	
31	2	4	4	4	3,50	4,00	4	4	4	2	3,50	4,00	3	2	4	3,00	3,00	3,36	3,00	3	3	1	2,33	2,00	2	2	3	2,33	2,00	3	2	3	2,67	3,00	2,44	2,00	
32	3	4	4	4	3,75	4,00	3	3	3	3	3,00	3,00	2	3	2	2,33	2,00	3,09	3,00	4	3	3	3,33	3,00	2	2	4	2,67	3,00	4	2	3	3,00	3,00	3,00	3,00	
33	3	4	4	4	3,75	4,00	3	3	4	3	3,25	3,00	3	3	1	2,33	2,00	3,18	3,00	2	3	3	2,67	3,00	2	2	4	2,67	3,00	3	2	3	2,67	3,00	2,67	3,00	
34	4	5	4	3	4,00	4,00	3	4	5	4	4,00	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3,73	4,00	2	3	3	2,67	3,00	2	3	2	2,33	2,00	3	3	3	3,00	3,00	2,67	3,00	
35	4	4	4	3	3,75	4,00	3	3	3	3	3,00	3,00	4	4	4	4,00	4,00	3,55	4,00	3	4	3	3,33	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	4	3,33	3,00	3,22	3,00	
36	3	4	4	4	3,75	4,00	5	4	3	3	3,75	4,00	4	4	4	4,00	4,00	3,82	4,00	5	3	4	4,00	4,00	4	3	3	3,33	3,00	3	4	3	3,33	3,00	3,56	4,00	
37	4	3	3	2	3,00	3,00	2	2	2	2	2,00	2,00	3	2	2	2,33	2,00	2,45	2,00	3	3	4	3,33	3,00	3	2	3	2,67	3,00	3	2	3	2,67	3,00	2,89	3,00	
38	3	3	3	4	3,25	3,00	3	3	4	2	3,00	3,00	3	4	2	3,00	3,00	3,09	3,00	4	4	4	4,00	4,00	4	3	3	3,33	3,00	4	3	4	3,67	4,00	3,67	4,00	
39	3	4	3	4	3,50	4,00	2	3	3	2	2,50	3,00	3	2	1	2,00	2,00	2,73	3,00	3	3	2	2,67	3,00	2	3	3	2,67	3,00	3	3	3	3,00	3,00	2,78	3,00	
40	4	3	3	3	3,25	3,00	1	1	3	2	1,75	2,00	3	3	5	3,67	4,00	2,82	3,00	2	3	3	2,67	3,00	3	1	3	2,33	2,00	3	3	3	3,00	3,00	2,67	3,00	
41	4	4	5	3	4,00	4,00	4	4	4	3	3,75	4,00	4	3	3	3,33	3,00	3,73	4,00	4	3	4	3,67	4,00	2	2	3	2,33	2,00	3	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00	
42	3	4	4	4	3,75	4,00	3	3	2	3	2,75	3,00	4	3	3	3,33	3,00	3,27	3,00	2	3	2	2,33	2,00	3	2	3	2,67	3,00	3	3	4	3,33	3,00	2,78	3,00	
43	4	4	5	4	4,25	4,00	3	4	4	4	3,75	4,00	4	4	3	3,67	4,00	3,91	4,00	3	4	4	3,67	4,00	3	4	4	3,67	4,00	5	4	4	4,33	4,00	3,89	4,00	
44	2	4	4	5	3,75	4,00	4	4	5	4	4,25	4,00	4	4	3	3,67	4,00	3,91	4,00	3	5	4	4,00	4,00	5	4	5	4,67	5,00	4	4	5	4,33	4,00	4,33	4,00	
45	5	5	5	4	4,75	5,00	4	4	4	4	4,00	4,00	5	4	4	4,33	4,00	4,36	4,00	3	4	3	3,33	3,00	3	4	5	4,00	4,00	4	4	5	4,33	4,00	3,89	4,00	
46	4	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4,00	4,00	4	4	3	3,67	4,00	3	4	4	3,67	4,00	4	4	4	4,00	4,00	3,78	4,00	
47	1	4	4	4	3,25	3,00	4	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	3,73	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4,00	4,00	
48	2	3	2	3	2,50	3,00	3	2	2	1	2,00	2,00	3	2	2	2,33	2,00	2,27	2,00	5	1	2	2,67	3,00	1	1	3	1,67	2,00	1	1	1	1,00	1,00	1,78	2,00	
49	3	4	3	4	3,50	4,00	3	3	4	3	3,25	3,00	4	3	3	3,33	3,00	3,36	3,00	3	3	4	3,33	3,00	3	3	4	3,33	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,22	3,00	
50	3	4	4	4	3,75	4,00	4	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	3,91	4,00	4	3	3	3,33	3,00	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	3,78	4,00	
51	3	3	3	4	3,25	3,00	2	2	3	2	2,25	2,00	3	2	2	2,33	2,00	2,64	3,00	2	3	3	2,67	3,00	2	2	3	2,33	2,00	4	2	2	2,67	3,00	2,56	3,00	
52	3	3	2	2	2,50	3,00	3	1	3	3	2,50	3,00	3	2	1	2,00	2,00	2,36	2,00	2	2	2	2,00	2,00	1	2	3	2,00	2,00	4	3	3	3,33	3,00	2,44	2,00	