



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Desarrollo de habilidades gerenciales para el mejoramiento de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTORA:**

**Br. PALACIOS CACHA, Reyna Elizabeth**

**ASESOR:**

**Dr. SALINAS GAMBOA, José Germán**

**SECCIÓN:**

**Ciencias Empresariales**

**LÍNEA DE INVESTIGACION:**

**Administración del talento humano**

**PERÚ – 2017**

## PÁGINA DEL JURADO

.....  
Dr. Edwin López Robles  
Presidente

.....  
Mg. Jorge Favio Vargas Llumbo  
Secretario

.....  
Dr. José Germán Salinas Gamboa  
Vocal

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis A. Dios quien supo guiarme, para seguir adelante; mi familia padres y hermanos quienes estuvieron presentes, comprendiéndome, motivándome y apoyándome moralmente; mi novio quien me brindo apoyo y sacrificio dándome amor y fuerza de culminar esta tesis. A mi asesor por compartir sus ideas, conocimientos y experiencias. A todos ellos por depositar toda la confianza desde muy profundo de mi corazón y con mucho cariño hago esta dedicatoria.

Reyna Elizabeth

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la iniciación, desarrollo y culminación de la presente investigación de Maestría.

Al Rector Fundador de la UCV Dr. César Acuña Peralta, cuyo ejemplo tesorero en aras de un futuro mejor nos inspira en el camino de la superación.

A todos los profesores de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo quienes me ayudaron en la formación y culminación de mis estudios de posgrado en Maestría en Gestión Pública.

La Autora

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Reyna Elizabeth Palacios Cacha, estudiante del Programa de maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 41434177; con la tesis titulada “Desarrollo de habilidades gerenciales para el mejoramiento de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo tanto, la tesis no ha sido plagiada total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados, y por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse las faltas de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.



Huaraz, agosto 2017

-----  
Reyna Elizabeth Palacios Cacha

DNI N° 41434177

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado:

Se presenta la tesis titulada: “Desarrollo de habilidades gerenciales para el mejoramiento de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017”; realizada de conformidad con el Reglamento de Investigación de Postgrado vigente, para obtener el grado académico de Maestra en Gestión pública.

El informe está conformado por siete capítulos: capítulo I, introducción; capítulo II, método; capítulo III, resultados; capítulo IV, discusión; capítulo V, conclusiones, capítulo VI, recomendaciones y capítulo VII, referencias; además se incluye el anexo correspondiente.

Se espera, que esta investigación concuerde con las exigencias establecidas por nuestra Universidad y merezca su aprobación.

La Autora.

## ÍNDICE

	Página
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad problemática	12
1.2. Trabajos previos	13
1.3. Teorías relacionadas con el tema	16
1.4. Formulación del problema	30
1.5. Justificación del estudio	30
1.6. Hipótesis	31
1.7. Objetivos	32
II. MÉTODO	33
2.1. Diseño de investigación	34
2.2. Variables, operacionalización	35
2.3. Población y muestra	36
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos validez y confiabilidad	36
2.5. Métodos de análisis de datos	39
2.6. Aspectos éticos	39
III. RESULTADOS	41
IV. DISCUSIÓN	56
V. CONCLUSIONES	61
VI. RECOMENDACIONES	63
VII. REFERENCIAS	65

## ANEXOS

Anexo 1: Instrumentos

Ficha técnica de los instrumentos

Validez de los instrumentos

Confiabilidad de los instrumentos

Anexo 2: Matriz de consistencia

Anexo 3: Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio

Anexo 4: Otros

Consentimiento informado

Base de datos



## RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, para conocer la significancia entre ambas variables. La población estuvo integrada por estudiantes, docentes y personal administrativo del ISEP “Huaraz”, obteniéndose una muestra estratificada de 65 estudiantes, 12 profesores y 03 administrativos. Para la recolección de datos se emplearon los instrumentos del cuestionario de habilidades gerenciales y el cuestionario de gestión estratégica obteniéndose el coeficiente de “Alfa de Cronbach” de  $\alpha = 0,963$  y  $\alpha = 0,974$  respectivamente. Se procesaron los datos con el SPSS 21, generando tablas, gráficos y la prueba de hipótesis de la r de Pearson. La conclusión principal fue se ha determinado la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, estableciendo una relación muy significativa entre ambas variables, como se puede verificar en la tabla N° 3 que establece el grado de correlación a través de la prueba r de Pearson.

**Palabras claves:** Habilidades, gerenciales, gestión, estratégica.

## ABSTRACT

The present research aims to determine the relationship between management skills and strategic management of the Higher Institute of Public Education "Huaraz", to know the significance between both variables. The population was composed of students, teachers and administrative staff of ISEP "Huaraz", obtaining a stratified sample of 65 students, 12 teachers and 3 administrative staff. For the data collection, the tools of the managerial skills questionnaire and the strategic management questionnaire were used, obtaining the coefficient of "Cronbach's alpha" of  $\alpha = 0.963$  and  $\alpha = 0.974$  respectively. Data were processed with SPSS 21, generating tables, graphs, and the Pearson r hypothesis test. The main conclusion was to determine the relationship between management skills and strategic management of the Higher Institute of Public Education "Huaraz", establishing a very significant relationship between both variables, as can be seen in table N ° 3 that establishes the Degree of correlation through the Pearson r test

**Keywords:** Skills, management, management, strategic.

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Las instituciones necesitan poseer sistemas de gestión que posibiliten la medición y el control eficiente de los productos de la aplicación de sus estrategias, emplear herramientas de gestión adecuadas y eficientes para mejorar los servicios que brinda sus usuarios, las mismas que deben estar debidamente planificadas en su respectivo plan estratégico; por otro lado la planificación estratégica y su operativización añaden calidad a la organización pues esta planificación se orientará a la obtención de los objetivos. Por lo que se requiere afianzar cuatro puntos como lo señala Navarro (2014, p.32): La calidad de problemas encontrados en el diagnóstico. Poseer ideas claras sobre la estrategia en el equipo directivo y no socializarlo a los demás. Poca relación y cohesión entre lo estratégico, táctico y operativo. Falta asumir una idea de estrategia como cambio permanente en un contexto mutable.

Considerando la teoría de Katz (1998, p.33), el directivo eficiente desarrolla un grupo de habilidades gerenciales, las cuales se clasifican en: técnicas, sociales o humanas, y conceptuales, que son la base de la estrategia. Las primeras se desarrollan en la formación profesional académica y alcanzan su esplendor con la experiencia adquirida. Y se afianzan en un determinado campo de acción. Consideremos que no todos los directivos asumen estas habilidades, depende de la función que desempeñan en la organización. Las segundas se refieren al trato con las personas, la gestión del talento humano, en la cual pueden interactuar con los demás y potenciar las habilidades de los colaboradores y empleados. También es producto de la formación académica, pero principalmente depende de los valores en los que se ha formado. Finalmente, la tercera se refiere al manejo de los marcos teóricos asociados a la gestión estratégica, porque depende del marco conceptual que posea, el directivo podrá asumir decisiones adecuadas en beneficio de la organización y garantizará el logro de sus objetivos. (Katz, 1998, p.42)

El ISEP Huaraz es considerado como el alma mater de la educación en la Región Ancash, debido su trayectoria y antigüedad. Actualmente se encuentra en un proceso de acreditación en el cual se requiere la implementación de técnicas gerenciales para mejorar los servicios académicos y administrativos que ofrece; en tales circunstancias es preciso establecer de manera adecuada la relación que existe entre las habilidades gerenciales de los directivos y la gestión estratégica que se implementa e la institución. Pues si se verifica el desarrollo de habilidades gerenciales entonces se permitirá mejorar la gestión estratégica en el ISEP Huaraz para brindar servicios de calidad con estándares internacionales, estos indicadores pueden verificarse; pues muchos de sus egresados se desempeñan en cargos directivos de relevancia y también destacan a nivel nacional como docentes de calidad. Y precisamente se encuentra en el proceso de acreditación de la calidad, lo cual resulta pertinente para realizar una reflexión acerca de las razones por las cuales la institución no ha logrado alcanzar la acreditación, motivo suficiente para evaluar las oportunidades de mejora con el propósito de lograr los propósitos deseados.

## **1.2. Trabajos previos**

A nivel internacional, Ferrer y Clemenza (2006) realizaron una investigación titulada “Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana”. Universidad de Nariño. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Vol. VII N° 1. Venezuela. Quien asume en sus conclusiones finales: 1. El potencial creativo de una empresa y por tanto su ventaja competitiva, depende de su posibilidad de mantenerse centrada y proactiva ante la incertidumbre, manteniendo su atención en factores como la tecnología, la calidad, el talento humano y las finanzas que, aunadas a su capacidad de manejar habilidades gerenciales, marcan las condiciones que desarrollan sus competencias distintivas, para asumir con renovado carisma el éxito organizacional. 2. Cada empresa está definida por la combinación de recursos y capacidades distintivas y por la posibilidad de creación de valor, condición que la diferencia para catalogarla como competitiva. Por supuesto, la base de ello está en sus condiciones internas y en su capacidad para generar estrategias que le permitan potenciarse en el mercado meta

seleccionado; por la búsqueda de la ventaja permanente frente a un mercado abierto, que no es más que la ventaja creada por la diferenciación de sus capacidades y, por tanto, de la búsqueda permanente de la competitividad a nivel global.

También Reyes (2016), en su tesis titulada “habilidades Gerenciales y desarrollo organizacional”, presentado en la universidad Rafael Landívar. Guatemala. Facultad de Humanidades. En su tesis de grado concluye: 1. Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad. 2. Los gerentes de los hoteles poseen un conjunto de habilidades gerenciales que les permiten enfrentar toda clase de dificultad que pueda surgir dentro de la empresa. Entre las que se pueden mencionar conocimiento y formación (conceptuales), capacidad de liderazgo, organización y comunicación (técnicas) y actitud para tratar y relacionarse con los colaboradores. 3. Para las empresas investigadas es de suma importancia el desarrollo organizacional ya que los gerentes necesitan hacer diagnósticos sobre la situación real de la empresa y de esta forma conocer los cambios que necesitan realizar. 4. De acuerdo a la investigación el desarrollo organizacional se beneficia porque los gerentes poseen las habilidades necesarias, lo que permite que el desarrollo sea eficiente y eficaz.

Asimismo, Montaña (2014), en su estudio “Habilidades gerenciales aplicadas a las instituciones públicas”. Universidad Militar Nueva Granada. España. Quien concluye: 1. Es importante detenerse en el análisis de los problemas que impactan el desempeño de un gerente y el proceso de gestión y dirección de una entidad pública. La gran mayoría de ellos corresponden a inconvenientes de política transicional, falta de continuidad debido a los cambios en las directrices gubernamentales, falta de gestión administrativa y un débil sistema de información, comunicación y control. Pero por, sobre todo, una debilidad notoria del perfil gerencial que predomina actualmente en el sector público. 2. Los

gerentes del sector público deberán ser capaces de desarrollarse simultáneamente en prácticas y teorías administrativas, que les ayude a traducir el proceso administrativo en una función social de Estado y articularlo con el proceso normativo legal. Es importante desarrollar un liderazgo centrado en el servicio genuino hacia el ciudadano. Por consiguiente, la comunicación asertiva y la orientación al servicio deben ser el denominador que contribuya a la construcción de confianza entidad-usuario, como condición para generar una verdadera cohesión. 3. A medida que las entidades del sector público evolucionen y se transformen, es necesario estructurar y potencializar determinadas habilidades y competencias a nivel gerencial. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo en el sector público, debe buscar la manera de estar permanentemente actualizado sobre las nuevas teorías gerenciales, de manera que le permitan impulsar una verdadera transformación, aprovechando el talento humano e identificando objetivamente las variables de su entorno. Esta nueva generación de valor se debe producir a través del conocimiento, utilizando tecnologías de información y automatización, pero fundamentando sus acciones en la ética y los valores.

Finalmente, Bustos (2008), en su tesis titulada, "Más allá de la gestión en educación superior: aplicación del cuadro de mando integral". Universidad de la Frontera. Temuco. Chile. Concluye: 1. El análisis realizado a la gestión estratégica sugiere la realización de una serie de cambios tácticos y operativos en la Facultad, mejorando así la forma de llevar a cabo la consecución de sus objetivos. Su implementación requiere en el futuro cercano: la actualización de cada perspectiva, objetivos estratégicos e indicadores y el diseño y materialización de una herramienta de software que permita utilizarlo como instrumentos de gestión estratégica "en línea" de forma tal que se obtenga visualizaciones como las generadas por DELPHOS. 2. En entorno competitivo a nivel de la educación superior requiere enfatizar el uso eficiente de los recursos por medio de un control eficaz de gestión en las instituciones.

A nivel nacional, Chumacero y Nilton (2012), en su tesis titulada, "La Nueva Gestión Pública y su aplicación en una negociación colectiva". Pontificia

Universidad Católica del Perú. Escuela de Gobierno y Políticas Públicas. Lima. En su grado de maestría concluye: 1. Una gestión eficaz, relacionada directamente con la eficiencia, permitirá medir los resultados que hemos logrado con las metas que nos hemos propuesto, no necesariamente los resultados se darán en términos económicos, sino también organizacionales, motivacionales. 2. Economizar todo el proceso significará hacer uso adecuado de todos los insumos o recursos de los que disponemos en la negociación, para luego redistribuirlos, de manera que ambas partes de la negociación sean beneficiadas. 3. Al aplicar un estilo de liderazgo democrático dentro de una organización pública y mejor aún, al interior de una negociación colectiva, estaríamos garantizando la participación de todos, permitiendo de esta manera que las decisiones adoptadas sean de todos para el beneficio de todos.

A nivel regional, Sánchez (2016), en su trabajo de investigación titulado “Habilidades gerenciales y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Carhuaz, 2015”, presentado en la Universidad Cesar Vallejo de Huaraz, para obtener el título profesional de Maestra en Gestión Pública llegando a la siguiente conclusión: 1. Existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Carhuaz - 2015, siendo  $p = 0.000$  lo cual es menor al nivel de significación teórica  $\alpha = 0.05$ . Las habilidades gerenciales mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. 2. Más de la mitad, el 56%, del personal directivo de la Municipalidad Provincial de Carhuaz – 2015 ha desarrollado las habilidades gerenciales a un nivel medio, a un nivel alto solo el 23% y 21% a nivel bajo, esto evidencia que falta desarrollar las habilidades gerenciales en su mayoría, sobre todo, en dimensiones de manejo de conflictos y espíritu emprendedor

### **1.3. Teorías relacionadas con el tema**

Para Moddy (2002), ser hábil implica asumir un sistema de actividades razonables que permitan aplicar productivamente o creadoramente los



conocimientos y hábitos adaptándolas al contexto cambiante en relación a sus objetivos. (p. 27)

Savin (1976), afirma que la habilidad permite que el hombre pueda sea capaz de hacer cualquier operación considerando su experiencia acumulada por situaciones anteriores similares a las que enfrenta. (p. 71)

También podemos asumir que la habilidad permite dominar un sistema complejo de actividades psicológicas y experienciales, indispensables cuando se regula adecuadamente las actividades, los saberes y las costumbres asumidas y vivenciadas por la persona. (Petrovski, 1980, p.76).

Para Fernández (2010), las habilidades son el conjunto de acciones sistematizadas y orientadas al logro de los objetivos o la visión de la organización y que requiere una regulación consciente. (p.36). Es por ello que se comprende que el individuo guarda relación con el objeto realizado en la actividad, es decir, la persona interactúa activamente con el objeto: es así como surge la habilidad. En tal sentido ser hábil es dominar técnicas cognoscitivas o prácticas. (Álvarez, 1990, p. 27).

Para Maucher (2003), los directivos generan una dirección organizacional, cuando establece metas y define estrategias, por eso permite interpretar el ambiente externo y a controlar la efectividad de la organización. Esta razón permite a Vivar (2000), considerarlo como un proceso orientado para ejecutar la función específica. La gerencia es definida como la coordinación de los recursos de la organización; ejecutar acciones como medio que permite una fluida comunicación y coordinación entre los directivos y el personal que trabaja en la organización. Estableciendo la finalidad del proceso gerencial.

Para Callejas (2005), la gerencia se define a partir de formular, ejecutar y evaluar las acciones que posibilitan el logro de objetivos por parte de la organización. Para ello debe coordinar el uso de recursos mediante la planificación estratégica, organizando, dirigiendo y controlando el proceso sin

perder el logro de los objetivos previamente señalados. A nivel académico la gerencia es una disciplina y un objeto de estudio.

Drucker (1993), asevera que la gerencia es asumida como una actividad social que busca dirigir la organización, siendo su objetivo central el obtener resultados que respondan a los parámetros de eficiente, eficaz y efectivo. Lo señalado adquiere un significado crucial cuando se trata de gestionar la institución pública, pues se asocia a la prestación de servicios relacionados al bienestar social, mejorando la calidad de vida y generando un impacto positivo en el desarrollo regional o nacional.

Para Terry & Franklin (2011), resulta indispensable cambiar las actitudes del servidor público, para lo cual es preciso orientarlo a la vocación del servicio, considerando que la satisfacción de la demanda del ciudadano constituye la razón de ser de su función pública. En consecuencia, se debe reordenar el marco jurídico tradicional y burocrático por una perspectiva más democrática y efectiva, de modo que se fortalezca un modelo gerencial que contribuye a lograr que se cumpla la identidad institucional (misión, visión, valores y objetivos) orientado al servicio del bienestar social.

El ejercicio de la gestión necesita la práctica del liderazgo orientado a la concertación, acompañamiento, comunicación, motivación y educación transformativa. Así lo han señalado y exigido las investigaciones que abogan por una escuela eficaz que exige la presencia de líderes pedagógicos. Es imposible pensar en transformar si pensamos en la autoridad formal, impersonal y reproductor de comportamientos burocráticos.

El liderazgo es entendido como la secuencia de prácticas intencionalmente pedagógicas y disruptivas. Lo constituye aquella práctica que facilita, anima, orienta y regula el proceso complejo para delegar, negociar, cooperar y formar a todos los agentes educativos y que posteriormente asumirán roles directivos en la sociedad. El liderazgo dinamiza toda organización con el fin de restablecer la misión institucional a partir de los objetivos que generen autonomía, potenciación

de capacidades para asumir desafíos y tomar decisiones en el momento oportuno. El gestor considera que toda meta para el cambio resulta insignificante, pues se realiza en etapas, mejorando lentamente hasta cristalizarse en una transformación del sistema y las condiciones que la rodean. El reto al gestionar el cambio consiste en demostrar la calidad que produce cada cambio para lograr que los demás se inspiren y motiven al considerar que la transformación es posible y además deseable. (p. 28)

La conformación de equipos constituye la nueva forma de organización. Por lo tanto, las acciones realizadas por la organización se asumen como una secuencia en espiral del aprendizaje. Esto es, a través de procesos en el cual cada integrante del equipo adquiere, comparte y desarrolla competencias innovadoras, sensibilidad permanente y nuevas formas para observar y autoobservar.

Desde la perspectiva de Akio (2015), el líder transforma una visión en realidad, porque permite que los seguidores adquieran y desarrollen actitudes dispuestas al cambio; por esta razón el líder requiere desarrollar aptitudes que orienten sus acciones. Dichas aptitudes son concebidas como recursos internos que le permiten motivar a los seguidores, conducir los sistemas y procesos, y dirigir a la organización al logro de objetivos estratégicos que garanticen lograr su misión.

Para Anderson (2012), el líder transformador posee una visión, planifica para lograrlo, comunica a sus colaboradores y despliega acciones creativas. Ejerce influencia positiva a los demás, uniéndolos en la consecución de una meta común, pese a sus diferencias, los orienta en base a valores y creencias institucionales. La forma como conduce a la transformación genera cambios simultáneos en el plano individual de cada colaborador y en la eficiencia eficacia de la organización.

El líder transformador requiere asumir una serie de decisiones que le permitan realizar acciones que afectan de manera positiva y unifican a los integrantes de la organización debido a que establece la visión, los valores y las

creencias; conducentes al logro de metas previamente establecidas; además que genera un clima de participación que posibilita el cumplimiento adecuado de las actividades laborales; enfatizando el crecimiento personal y la productividad de la organización a través de la supresión de limitantes y garantizando la participación activa de los seguidores.

El aprendizaje organizacional se verifica cuando la organización aumenta su espacio de influencia; esto es, cuando amplía el ámbito de intervención en el cual diseña la transformación, mejorando las prácticas y resultados. El pensamiento estratégico permite que se produzca el aprendizaje organizacional, porque implica pensar en la condición particular como el espacio de poder que debe ser ampliado en base al aprendizaje y desarrollo de las competencias a nivel profesional e interpersonal.

Cuando una organización aprende, implica una serie de procesos intermedios que permiten y facilitan la comunicación interna y externa, además de una retroalimentación continua en relación a logros, carencias y demandas; existe tendencia a la evaluación del mejoramiento realizado y el surgimiento de nuevos desafíos, y finalmente, adoptar conocimientos orientados a la innovación y el incremento del valor agregado al proceso educativo. El cambio se produce e internaliza al momento que las personas empiezan a ver desde una nueva perspectiva y a la vez experimentan la vida de distinta manera, con mayor complejidad y potencia, empieza a surgir a nivel de cultura organizacional, las ideas innovadoras que generarán el cambio irreversible. Es así que sucede un ciclo de aprendizaje profundo. Es así que podemos afirmar la presencia de organizaciones inteligentes que empiezan a transformar su entorno a partir de su propia transformación profunda, deshaciéndose de aspectos superficiales, externas y cambiando lo profundo y razón de ser de una organización: creencias y hábitos.

Castaño (2012), afirma que la función que cumple la gerencia al gestionar los recursos intangibles conlleva a la generación de componentes distintivos los

cuales fundamentan la sustantiva ventaja competitiva sostenible a largo plazo. (p. 16).

Muñoz y Calderón (2008), precisan la necesidad de desarrollar unas competencias llamadas distintivas dinámicas, en función a las que una organización desarrolla capacidades que le permiten adaptarse, integrarse, construirse o reconfigurarse, empleando los recursos que le permiten adquirir innovadoras competencias que le facilitan la respuesta a las nuevas demandas de contextos de turbulencia y cambio permanente. Las nuevas competencias le permiten asumir innovaciones a nivel personal y grupal. Es así que permiten a la organización renovarse y adaptar nuevas competencias con el fin de obtener una función coherente en un ambiente de transformación permanente.

Toda institución que presta un servicio público del estado, debe buscar fortalecer las habilidades gerenciales, especialmente aquellas a las que se consideren críticas. Es preciso que se enfoque y priorice el desarrollo de las competencias del saber, del ser y del saber hacer, aunadas a la experiencia organizacional, a fin de lograr plasmar los objetivos estratégicos institucionales.

Cuando se ejerce un cargo que implica gerenciar la cosa pública se orienta al modelo centrado en el ciudadano, por lo cual debe simplificar y mejorar la relación entre el ciudadano y el servidor público. Es posible insertar una visión holista y a través de los indicadores de gestión, permitir la valoración de lo importante que es disminuir los costos, sin afectar la calidad del servicio. En consecuencia, resulta crucial revisar todas las limitaciones existentes en el sector público, con la finalidad de asumir la realidad y plantear soluciones oportunas y viables.

En consecuencia, desarrollar habilidades para la gerencia del sector público es un requerimiento indispensable para asumir una nueva forma de administrar los asuntos públicos, lo cual resulta desafiante para los que asumen funciones públicas de dirección. La gerencia debe ser capaz de desarrollar en forma simultánea la práctica y teoría administrativa, con el fin de lograr una mayor

eficiencia de la administración en el servicio social. En consecuencia, es indispensable una comunicación asertiva y brindar un servicio de calidad al ciudadano.

En relación al desarrollo de las competencias en el sector de educación, Ghiselli (2005), identifica las características de una organización formal y productiva, seleccionando aquellas características a investigar y seleccionado los métodos para realizar una medición objetiva. En sus pesquisas halló rasgos que demuestran la asociación entre la organización y los niveles de eficiencia del desempeño de los directivos, siendo hábil aquel que tiene la capacidad de realizar acciones orientadas a logros de metas y objetivos.

Del mismo modo se precisa que las capacidades gerenciales para los directivos se forjan en la formación profesional y la experiencia adquirida. Por tal razón, Chiavenato (2006), plantea que las habilidades son la capacidad para trasladar la información teórica en realizaciones prácticas con el fin de lograr desempeños deseados.

De acuerdo a Madrigal (2009), la función directiva implica la habilidad para tratar con personas, determinando, interpretando y realizando los objetivos de la organización, a través de una serie de acciones como planificar, organizar, seleccionar y adiestrar personal, direccionar y controlar la organización. En consecuencia, los directivos deben tener sus habilidades absolutamente desarrolladas y consolidadas.

Por estas razones actualmente las habilidades gerenciales son susceptibles de ser enseñadas y desarrolladas a través de especializaciones y actualizaciones en diplomados, segunda especialidad, y post grado (maestrías y doctorados). En consecuencia, las oportunidades de mejorar las habilidades gerenciales están a disposición de todas las personas que así lo quieran.

Para Thomas (2001), todo líder tiene una visión proyectada y sostenida en el tiempo, una marca, un distintivo que se traduce en productos o servicios. Dicha visión orienta toda acción y decisión que asumen los miembros de la organización.

El líder posee una capacidad extraordinaria para entusiasmar y motivar a los demás en el logro de dicha visión. Por ello integran equipos fuertes en los cuales todos desempeñan roles importantes, incluso algunos manejan mayor información en áreas específicas. El líder ubica al equipo de tal manera que alcancen la visión propuesta, precisa normas de convivencia consensuadas que impulsan el desempeño de los integrantes. Permiten a las personas que cometan errores - pero no demasiados. Elogian tanto como corrigen.

Los líderes actúan rápidamente para resolver problemas. Saben lo suficiente sobre su negocio o sobre las competencias particulares de la organización para ser respetados, pero no se pierden en los detalles. Predican con el ejemplo; actúan de una manera que refleje consistentemente lo que dicen, generan confianza y se ganan una reputación por su integridad.

Para Griede (2011), el líder fomenta y desarrolla capacidades y actividades, para lo cual motiva a los demás para alcanzar una visión común. El líder practica su habilidad cuando comparte nuevos conocimientos, aconseja y sugiere, vigila, monitorea actividades, toma decisiones, suministra asistencia o da aprobación y soporte. Cultiva buenas relaciones con los demás y son carismáticos, de tal manera que muchos aceptan su mando sin discusión. Inspiran confianza por lo cual le siguen y escuchan. Por ello el líder no solo orienta y toma decisiones, sino, principalmente potencia el desarrollo personal de los integrantes de la organización, les permite crecer personal y profesionalmente.

Para desarrollar las habilidades para la gestión del talento humano, es preciso que nos refiramos a la definición que brinda la Real Academia Española (2011), la cual alude al individuo con inteligencia o aptitud que le permita desempeñar una ocupación; la inteligencia entendida como otorgar sentido y comprensión para resolver problemas en base a sus capacidades desarrolladas; apta, referido a la capacidad de operar con competencia los desafíos que plantea una determinada actividad.

Jericó (2001), señala que el talento permite que las personas comprometan sus capacidades con el objetivo que existan mejoras en los resultados dentro de la organización. Del mismo modo define al profesional con talento en base a su compromiso para la obtención de buenos resultados que beneficien al entorno la organización.

Chiavenato (2002), señala que la gestión del talento humano implica un trato especial y cuidadoso, porque afecta concepciones predominantes en la organización. La cultura organizacional cambiante influye en sus rasgos. Además, implica asumir un conjunto de decisiones en torno a las relaciones entre los colaboradores que permiten lograr la eficiencia y eficacia en la organización.

Una pertinente y eficiente gestión del talento humano dependerá de diversos aspectos como: La cultura y estructura organizacional, los rasgos del entorno, la organización, el uso de tecnologías y los procesos internos. La gestión del talento humano persigue optimizar habilidades del personal, su participación, creatividad y mejora continua.

Para Chiavenato (2002), el recurso decisivo que posee toda organización lo constituyen las personas. La importancia es tal que cada organización posee un área de gestión del talento humano, quien, recurriendo a prácticas diferenciadas, procura la adquisición, retención y/o desarrollo de dicho recurso. Es así como se plantea un enfoque de dirección estratégica de gestión humana para garantizar una adecuada gestión para verificar su aporte a la calidad y competitividad sostenible.

En relación a las habilidades para formar equipos y negociar, Davis y Newstrom (2005), señalan que la organización es un sistema social a la cual se le debe prestar mucha atención para comprenderla. En ella se combina ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología aunada a las personas genera una realidad hartamente compleja y problemática, un sistema social que implica una serie de necesidades y requerimientos para armonizarla. Los conflictos al interior se desatan y clarifican. Para garantizar progreso, es preciso generar



eficiencia en las organizaciones. Considerando que ello implica un gran esfuerzo creativo y de toma de decisiones para lograrlo.

Para García (2006), al referirse al equipo de trabajo, considera que predomina el espíritu de colaboración el cual une a los integrantes y los obliga a coordinar antes que imponer o destacar lo individual. Si los integrantes conocen los objetivos, realizan su contribución responsablemente y con entusiasmo en la realización de la tarea y se brindan apoyo mutuo, afirmamos la realización del trabajo en equipo.

Para lograr su meta común, los equipos de trabajo deben poseer un ambiente propicio, habilidades y claridad en los roles a cumplir, metas de orden superior y premios o estímulos a los integrantes del equipo.

Al observar a los equipos en pleno trabajo, los integrantes se sienten comprometidos para lograr el éxito del emprendimiento, se comparte valores comunes además de asegurar el producto, satisfacer al cliente y asumir responsablemente el culminar el proyecto en ciernes.

Es en este sentido que Miller (2006), establece que el trabajo en equipo resulta complejo y muy sensible en los componentes de la organización. Sucede que trabajar en equipo es un proceso lento de aprender y aceptar, incluso se verifica un proceso de retroceso; pero la perseverancia y el liderazgo influyen en su práctica y asimilación en la organización.

Existen otro tipo de problemas fuertes dentro del equipo de trabajo que a algunos empleados no es fácil afrontar de una manera responsable el abandono de las líneas clásicas de autoridad. La amplia participación en la toma de decisiones consume mucho tiempo. Experimentar con nuevas actividades dentro del equipo, podría provocar acusaciones de parcialidad por parte de otros empleados.

Consideremos que el trabajo en equipo realizado de modo inadecuado ocasiona diversos problemas, por ello el gerente con habilidades requiere emplear

un modelo de contingencia que atienda las tareas, cualidades y deseos de los integrantes del equipo, verificando los límites temporales y financieros.

En cuanto a las habilidades para la toma de decisiones, García (2006), menciona que los directivos que toman decisiones deben ser conscientes que trabajan colaborativamente con personas, en consecuencia, deben contar con ellas para tomar y medir las consecuencias de sus decisiones. Por ello el proceso es complejo y exige el despliegue de todas sus habilidades gerenciales.

En consecuencia, para Huber (2004), lograr la eficacia dependerá de los siguientes rasgos: aquello que se logra (metas, objetivos) y aquellos recursos empleados para obtener resultados deseados. Es así que la asertividad consistirá en estar pendiente de ello. La actuación del directivo debe ser coherente con esta situación. He allí la importancia de los hábitos basados en valores y principios, que sostienen nuestro esfuerzo en una dirección efectiva.

Para Heredia (1985), esta concepción supera lo administrativo y vendría a ser “el acto y consecuencia de hacer tareas, cuidadosamente, esforzadamente y eficazmente, que llegue a un objetivo” (p.25).

Rementaria (2008), destaca que es la actividad orientada a precisar los objetivos y medios de su consecución, precisando una adecuada organización, elaborando estrategias de desarrollo y ejecutando gestión del personal. (p.1)

Añade que la gestión implica una manifiesta intención o expresión de interés con la capacidad de influir en una determinada situación. Desde su perspectiva, al destacar la acción, establece la diferencia entre gestión y administración. La gestión es considerada como componente de la administración, o en su defecto un estilo administrativo.

A pesar que existe un prejuicio que ubica a la gestión como una ciencia empírica antigua, a partir de las investigaciones de Peter Drucker, la gestión ha alcanzado el rango de ciencia, pues se posee un conjunto de reglas y métodos que lo hacen más eficaz en el desarrollo de una organización.

Restrepo (2008), considera que la dirección y liderazgo son una función integral y abarcadora de todos los elementos que integran una organización (p.2).

Así mismo Gómez (2008), precisa que es una secuencia estructurada a través del cual se movilizan los recursos necesarios para lograr los objetivos que la organización se ha trazado. (p.55)

Mora (2007), citado por Restrepo (2008), propone dos niveles de gestión: la primera es lineal o tradicional, considerado como equivalente a administración, de acuerdo a ello sería un conjunto de acciones realizadas para lograr un producto esperado; la segunda es la de dirección, encargada de conducir todas las actividades, con el objetivo de producir el cambio y la innovación.

Para Robbins (2009), la gestión es coordinar todas las actividades a trabajar de tal manera que su ejecución sea eficiente y eficaz en los intereses de la organización y trascienda a las personas.

Para Halten (1987), gestionar implica un proceso en la cual se formulan los objetivos, y toda actividad realizada persigue que se logren. La estrategia constituye la manera en la se ha de lograr obtener los objetivos organizacionales. Es la habilidad para combinar la realidad interna con los saberes de la ciencia para solucionar problemas. Una buena estrategia considera la selección de las prácticas exitosas y la elección de la competencia a derrotar, en tal sentido el análisis y la acción se integran cuando nos referimos a la dirección estratégica.

Navarro (2014), precisa que para definir una estrategia se necesita asumir los siguientes aspectos débiles: los problemas hallados durante el diagnóstico inicial; la definición de las estrategias a un nivel directivo y guardárselo; las limitaciones de relacionar lo estratégico, táctico y operativo restando posibilidades a la efectivización de la estrategia.

Para Morrissey (1996), la palabra estrategia se utiliza cuando se refiere a lograr algo. Por tal razón considera que la estrategia es la línea base que permite el avance de la organización hasta lograr su misión. En esta concepción se

percibe que una estrategia resulta ser un proceso en esencia intuitivo. La forma de alcanzar los objetivos depende del plan elaborado para tal fin.

Para Senge (2010), pensar estratégicamente es un modo sistematizado de analizar las situaciones que afronta el directivo. Por lo cual se hace indispensable que se detalle las situaciones hasta su esencia y posteriormente recomponerlas de la forma más adecuada y acorde a las circunstancias y oportunidades que se presentan.

Según Fonseca y Jiménez (2001), caracteriza al enfoque estratégico empleado durante la planeación, la materialización de las actividades que permiten concebir estrategias y tomar decisiones.

Planificar estratégicamente implica emplear herramientas de gestión que facilita tomar decisiones en relación a la realidad, considerando el recorrido hacia el futuro con la finalidad de adaptarse a los cambios violentos y acelerados, con el fin de ser eficientes, eficaces y garantizar la calidad de los productos y servicios brindados.

Planificar estratégicamente es una práctica para formular y establecer los objetivos institucionales priorizándolos, y cuyo rasgo central es establecer las estrategias de acción para alcanzarlos.

Una gestión que pretende lograr resultados se caracteriza por: Identificar los objetivos, indicadores y metas; evaluación de resultados; identificar los niveles a través del cual se van a medir las metas; establecer sistemas de control de gestión internos en la cual se definen las responsabilidades para cumplir las organizacionales, del mismo modo los proceso de retroalimentación a fin de asumir decisiones; vincular el presupuesto de la institución con el logro de los objetivos; determinar los incentivos, con flexibilidad y autonomía acorde a compromisos de desempeño.

Planificar estratégicamente consiste en retroalimentar en relación al funcionamiento de la misma. El sector privado permite que se evalúe la gestión

empleando indicadores precisos y medurables: las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. dichos indicadores facilitan información valiosa con el fin de asumir decisiones en relación al empleo de las estrategias, para validarlas o reajustarlas. En las entidades públicas, no resulta muy claro, y diseñar indicadores que faciliten el monitoreo de las estrategias resulta desafiante.

Berretta y Tavares (2006), señalan que para realizar las actividades de planificación en la organización se refiere a la planificación estratégica frente a la planificación operativa. La primera alude al largo y mediano plazo y la segunda al corto plazo. La planificación estratégica alude a las grandes decisiones, al establecimiento de los objetivos estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión.

Morrissey (1996), cuando se refiere a estrategia, le explica como evaluarlos. Por lo tanto, alude a los compromisos y recursos empeñados en el logro de una organización fuerte y unida.

Arellano (2004) citado por Herrera (2005), señala que la gestión estratégica es concebida para generar cambios en un proceso que exige pensar, planearlo, ejecutarlo y evaluarlo constantemente. Considera que el futuro es absolutamente diferente al pasado.

En la gestión estratégica inicialmente se necesita definir lo que deseamos llegar a ser institucionalmente, a partir de una visión y misión en la cual se insertan los valores que sustentarán nuestro actuar; en segundo lugar, conocer la realidad presente del entorno, lo cual nos permitirá asumir estrategias y acciones que ayudan a la mejora continua.

Cuando se logre lo señalado, se podrá realizar la planificación, al distribuir los tiempos y acciones, los recursos, los responsables, precisando los compromisos y la forma como se valorará cada etapa.

Para Arellano (2004), el modelo exige formas nuevas de relación. Pretende generar una organización práctica e innovadora, fortaleciendo el trabajo integrado

y transversal que busca resultados coherentes con los principios u objetivos establecidos, recurre a la evaluación con el fin de mejorar y transformar las instituciones eficientes que generan oportunidades diferenciadas para que todos puedan tener las mismas posibilidades.

#### **1.4. Formulación del problema**

¿Cómo es la relación entre las habilidades gerenciales y la mejora de la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017?

#### **1.5. Justificación del estudio**

La tendencia de implementar modelos de desarrollo de habilidades gerenciales en instituciones públicas donde se observa una gran debilidad en el perfil gerencial, falta de gestión administrativa y un débil sistema de información, comunicación y control, situaciones predominantes en el sector público requieren de un análisis para abordar propuestas que mejoren los servicios a los usuarios, para lograr un servicio de calidad.

La gestión estratégica, siendo una perspectiva de innovación nos conduce a construir organizaciones de calidad, en el cual los resultados obtenidos alcanzan niveles de satisfacción, tanto para estudiantes como para la sociedad en general; se transforman en organizaciones que brindan oportunidades para crecer a los docentes en sus dimensiones cognitivo, moral, social y personal, orientadas a la satisfacción de sus necesidades humanas. Gestionar se relaciona directamente con dirigir y gerenciar, abarcando varias dimensiones desde una mirada participativa y no individualista. Por ello la gestión estratégica tiene por objetivo fomentar la creación de organizaciones inteligentes orientadas al logro de sus propios objetivos y metas con eficiencia y eficacia en un lapso y empleando recursos de manera adecuada, derrotando los obstáculos del individualismo, permitiendo que se desplieguen y mejoren los procesos de una organización que priorice la enseñanza y el aprendizaje, al fortalecer y emplear un trabajo colegiado y el liderazgo transformacional. La gestión estratégica permite transformar la organización orientándolo a una mejora continua y sostenida, la cual se evalúa

permanentemente.

## 1.6. Hipótesis

### 1.6.1. Hipótesis general

Hi: Existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales y la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.

Ho: No existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales y la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.

### 1.6.2. Hipótesis específicas

Hi: Existe el predominio del nivel medio en el desarrollo de las habilidades gerenciales en los directivos del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.

Ho: No existe el predominio del nivel medio en el desarrollo de las habilidades gerenciales en los directivos del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.

Hi: Existe el predominio del nivel medio en la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.

Ho: No existe el predominio del nivel medio en la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.

Hi: Existe una relación positiva entre las dimensiones de las habilidades gerenciales en los directivos y la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.

Ho: No existe una relación positiva entre las dimensiones de las habilidades gerenciales en los directivos y la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.

## 1.7. Objetivos

### 1.7.1. Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, para conocer la significancia entre ambas variables.

### 1.7.2. Objetivos específicos

- Identificar el nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales en los directivos del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.
- Identificar el nivel de desarrollo de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.
- Establecer el grado de relación entre las dimensiones de las habilidades gerenciales y la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.



# **CAPÍTULO II**

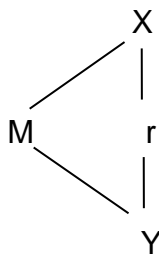
# **MÉTODO**

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

El diseño que se ha de empleó fue el correlacional, debido a que se analiza el grado de relación de variables (Hernández, et al. 2010). En este sentido se establece la correlación de las habilidades gerenciales con la gestión estratégica.

El esquema técnico del diseño descriptivo-correlacional es:



M	=	Muestra de estudio
X	=	Habilidades gerenciales
Y	=	Gestión estratégica
r	=	Indica el grado de correlación entre ambas variables

## 2.2. Variables, operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Habilidades Gerenciales	Conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización. (Katz, 1995, p.45))	Las habilidades gerenciales se miden a través de las habilidades de liderazgo, gestión del talento humano, la formación de equipos, la negociación y la toma de decisiones.	Habilidades de liderazgo	Manejo de tecnología	1	<u>Ordinal</u>
				Motivación	2, 3	
				Inteligencia emocional	4	
			Habilidades para la gestión del talento humano	Habilidades sociales	5, 10	
				Selección del personal	6	
				Capacitación permanente	7	
				Promoción	8	
			Habilidades para formar equipos y negociar	Evaluación del desempeño	9	
				Solución de problemas	11, 12, 13	
			Habilidades para la toma de decisiones	Solución de conflictos	14, 15	
				Habilidad social	16, 17	
Manejo de estrategias	18					
Diagnóstico	1, 3					
Gestión Estratégica	La gestión estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las organizaciones alcanzar sus objetivos. (Nag, Hambrick y Chen, 2007, p.935)	La gestión estratégica se mide a través de la planificación y administración adecuada.	Planificación estratégica	Planes operativos	2	<u>Ordinal</u>
				Identidad institucional	4	
				Organización de servicios	5, 6	
			Administración Estratégica	Planes de mejora	7	
				Comunicación	8	
				Evaluación	9, 10	

### **2.3. Población y muestra**

#### **Población:**

Está conformado por 325 estudiantes, 60 docentes, 16 administrativos del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”.

#### **Muestra**

Para nuestra muestra todos los elementos muestrales tienen las mismas probabilidades de ser escogidos, y además se requiere segmentar la muestra en relación con estratos o categorías que se presentan en la población, y que además son relevantes para los objetivos del estudio, se diseña una muestra probabilística estratificada.

Para ello se divide a la población en subpoblaciones o estratos, y se selecciona una muestra para cada estrato. La estratificación para el presente estudio la muestra fue tomada en forma aleatoria estratificada, pues se considera a las subpoblaciones (estratos) en este caso a los agentes educativos conformado por 65 estudiantes, 12 profesores y 03 administrativos del Instituto de Educación Público “Huaraz”.

### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos validez y confiabilidad**

La técnica aplicada fue la encuesta, a través del cual se obtienen los datos para nuestro análisis estadístico de los agentes educativos del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz” para tener un criterio más amplio de la investigación; por ello se formularon una serie de interrogantes en consideración al marco teórico de ambas variables, para la obtención de las respuestas individuales de cada persona involucrada en el estudio; gracias a él, se obtuvieron respuestas que ilustran la realidad.

Se emplearon dos instrumentos, los cuales fueron:

A. Cuestionario de habilidades Gerenciales.

Instrumento estructurado en base al marco teórico asociado al desarrollo de las Habilidades Gerenciales en los directivos y las dimensiones que involucra. Está integrada por 18 ítems. Con valores:

3 es una apreciación “totalmente de acuerdo” con el enunciado

2 es una apreciación “de acuerdo” con el enunciado

1 es una apreciación “en desacuerdo” con el enunciado

0 es una apreciación “totalmente en desacuerdo” con el enunciado

Estructurado en cuatro dimensiones: Habilidades de liderazgo, 4 ítems; Habilidades para la gestión del talento humano, 6 ítems; Habilidades para formar equipos y negociar, 5 ítems; Habilidades para la toma de decisiones, 3 ítems. El instrumento fue aplicado en forma individual y colectiva.

Para el análisis se consideró la siguiente escala o baremos:

Baremos de Habilidades Gerenciales

Puntuaciones	Nivel de Habilidades Gerenciales
Menor a 18	Bajo
Entre 19 y 36	Regular
Mayor a 37	Alto

Fuente: Base de datos obtenidos del resultado de la encuesta.

Para validar el instrumento se recurrió al juicio de expertos, empleando la evidencia asociada al contenido, mediante juicio de expertos.

Para la confiabilidad se procedió a realizar un muestreo no probabilístico por conveniencia, entonces se eligió la muestra piloto, la cual estuvo integrada por 20 individuos. Empleando el método de consistencia interna a través del coeficiente

de Alfa de Cronbach, hallándose el valor de  $\alpha = 0,963$ , lo que implica un alto grado de confiabilidad de dicho instrumento.

#### B. Cuestionario de Gestión Estratégica.

Instrumento elaborado a partir del marco teórico relacionado a la gestión estratégica y las dimensiones involucradas. Está integrada por 10 ítems. Con valores:

3 es una apreciación “totalmente de acuerdo” con el enunciado

2 es una apreciación “de acuerdo” con el enunciado

1 es una apreciación “en desacuerdo” con el enunciado

0 es una apreciación “totalmente en desacuerdo” con el enunciado

Estructurado en dos dimensiones: Planificación estratégica, 4 ítems; Administración estratégica, 6 ítems.

Para el análisis se consideró la siguiente escala o baremos:

##### Baremos de Gestión Estratégica

Puntuaciones	Nivel de Gestión Estratégica
Menor a 10	Bajo
Entre 11 y 20	Regular
Mayor a 21	Alto

Fuente: Base de datos obtenidos del resultado de la encuesta.

Para validar el instrumento se recurrió al juicio de expertos, empleando la evidencia asociada al contenido, mediante juicio de expertos.

Para la confiabilidad se procedió a realizar un muestreo no probabilístico por conveniencia, entonces se eligió la muestra piloto, la cual estuvo integrada por 20 individuos. Empleando el método de consistencia interna a través del coeficiente

de Alfa de Cronbach, hallándose el valor de  $\alpha = 0,974$ , lo que implica un alto grado de confiabilidad de dicho instrumento.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

Para el análisis de los datos, se empleó el Programa Estadístico SPSS versión 21 para lograr una clasificación, ordenamiento, codificación y tabulación de los datos estadísticos; los que fueron presentados en tablas y gráficos, que permitieron para el análisis e interpretación de resultados.

Además, se utilizaron:

- Tablas de frecuencia para desagregar categorías y frecuencias
- Gráficos para observar las características de los datos o variables.
- Prueba de hipótesis: sobre correlación de la r de Pearson.

## **2.6. Aspectos éticos**

De acuerdo a Pollit y Hungler (1998), se han considerado los siguientes principios éticos:

**Principio de Justicia:** a partir del trato justo brindado a los involucrados antes, durante y después de su participación, se tuvo en cuenta: la selección justa de participantes. El trato respetuoso a quienes se retiran del estudio. La consideración y amabilidad considerando el derecho a la privacidad y confidencialidad de los participantes.

**Anonimato:** se aplicó el cuestionario precisando que todos tenían derecho a la privacidad y confidencialidad y que la información obtenida fue sólo para fines de la investigación.

**Privacidad:** toda la información obtenida se mantuvo en estricto secreto, evitando la exposición para garantizar la intimidad de los participantes.

Honestidad: se informó a los participantes los objetivos de la investigación, cuyos resultados se encuentran plasmados en el presente estudio. Además, se empleó el software Turnitin para verificar la originalidad de la presente investigación.



**CAPÍTULO III**  
**RESULTADOS**

### III. RESULTADOS

#### 3.1 Resultados por variables:

##### 3.1.1. Datos para la variable Habilidades Gerenciales

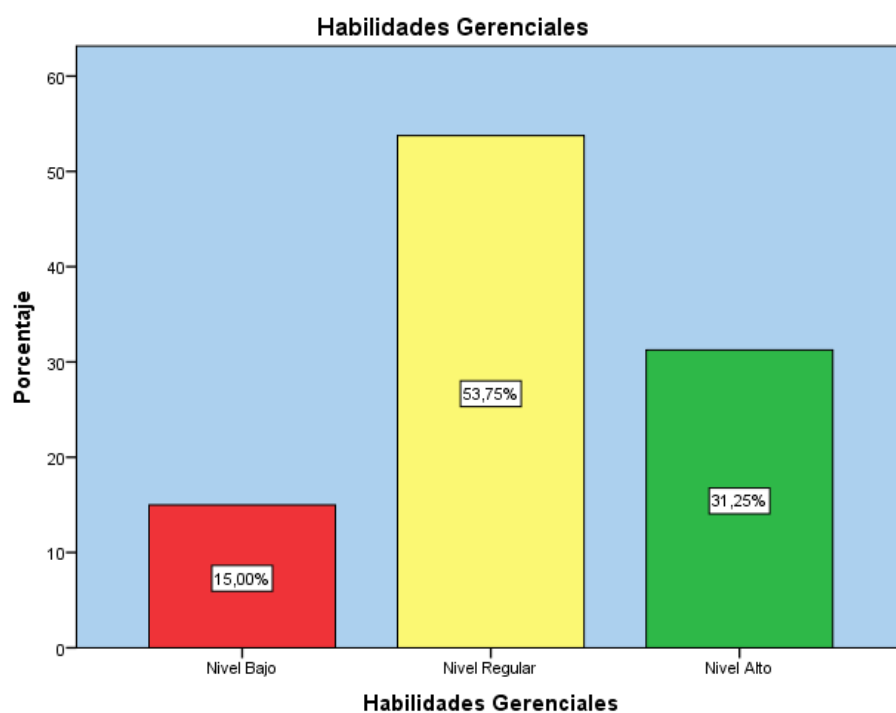
Tabla 1.

Datos referidos a Habilidades Gerenciales

	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	12	15,0
Nivel Regular	43	53,75
Nivel Alto	25	31,25
Total	80	100,0

Fuente: Base de datos obtenidos del resultado de la encuesta.

Gráfico 1: Datos referidos a Habilidades Gerenciales



#### Interpretación:

De los 80 actores educativos encuestados, el 53,75 %, es decir 43, indican que el nivel de las habilidades gerenciales es Regular; el 31,29 %, es decir 25, un nivel Alto y el 15,0 %, es decir 12, en un nivel Bajo.

### 3.1.2. Datos para la variable Gestión Estratégica

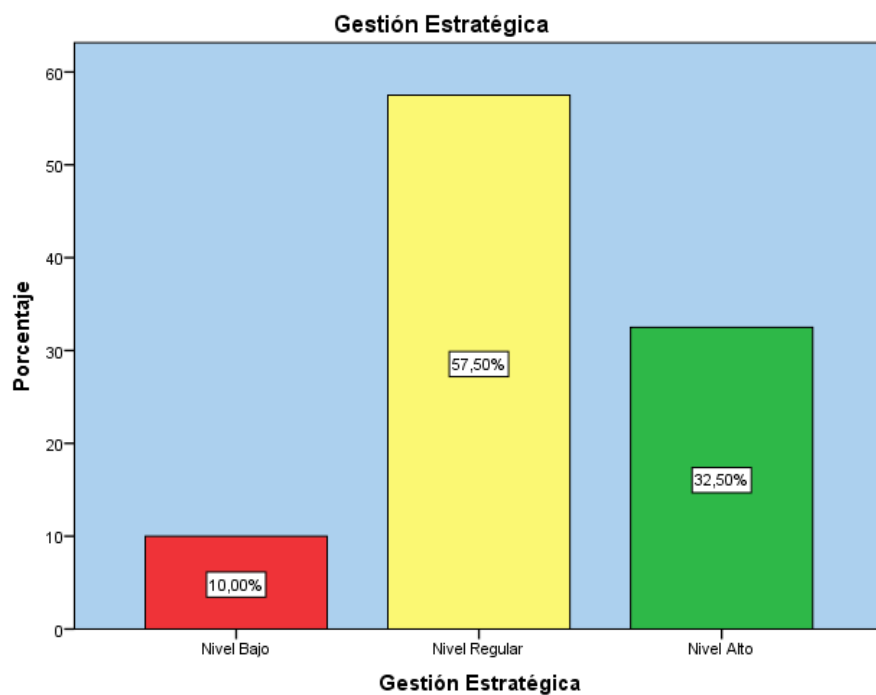
Tabla 2.

Datos referidos a la Gestión Estratégica

	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	8	10,0
Nivel Regular	46	57,5
Nivel Alto	26	32,5
Total	80	100,0

Fuente: Base de datos obtenidos del resultado de la encuesta.

Gráfico 2: Datos referidos a la Gestión Estratégica



#### Interpretación:

De los 80 agentes educativos encuestados, el 57,5 %, es decir 46, indican que el nivel de gestión estratégica es regular; el 32,5 %, es decir 26, un nivel Alto y el 10,0 %, es decir 8, en un nivel Bajo.

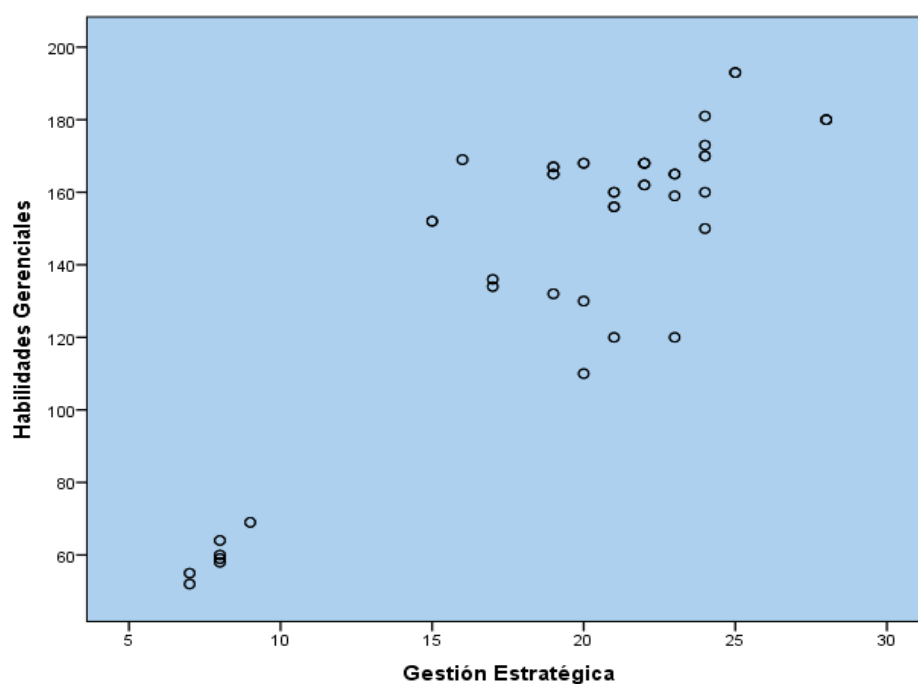
### 3.1.3. Datos para la Prueba de correlación de variables

Variable X: Habilidades Gerenciales

Variable Y: Gestión Estratégica

## 1. Gráfico de dispersión

**Gráfico 3. Dispersión: Habilidades Gerenciales – Gestión Estratégica**



Existe una relación positiva entre las variables.

**Tabla 3.  
Grado de correlación**

		Habilidades Gerenciales	Gestión Estratégica
Habilidades Gerenciales	Correlación de Pearson	1	,935**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Gestión Estratégica	Correlación de Pearson	,935**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Base de datos obtenidos del resultado de la encuesta.

### Interpretación:

Se puede apreciar una relación altamente significativa pues el valor de P es de 0,000

## 2. Planteamiento de hipótesis

**Hi:** Existe relación positiva entre las habilidades gerenciales y la gestión estratégica en el en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.

**Ho:** No existe relación positiva entre las habilidades gerenciales y la gestión estratégica en el en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.

## 3. Nivel de significancia

Alfa = 0,05 o 5%

## 4. Estadístico de prueba

El coeficiente de correlación Pearson. La correlación lineal simple permite medir la relación lineal entre dos variables. La medida de la magnitud de la relación entre las dos variables coeficiente o índice de correlación simple que es este caso se realiza haciendo uso del Coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ):

$$r_s = \frac{cov(x, y)}{s_x * s_y}$$

Dónde:

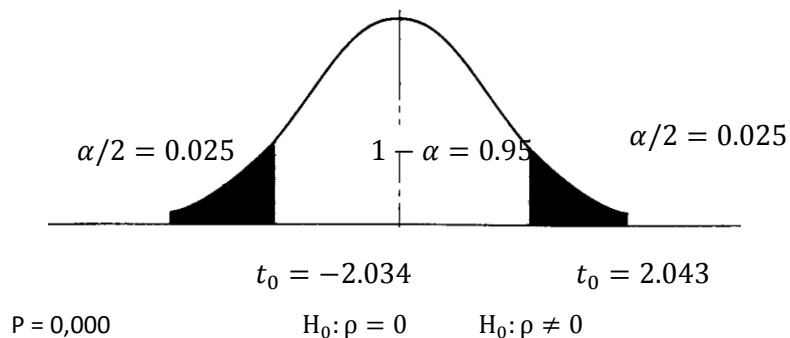
- $Cov(x, y)$ : Covarianza de los porcentajes de influencia de las habilidades gerenciales y la gestión estratégica en el en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.
- $s_x$ : Desviación estándar de los porcentajes de la Influencia de las habilidades gerenciales que existen en el en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.
- $s_y$ : Desviación estándar de los porcentajes de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.

## 5. Valor del coeficiente de correlación

$$R = 0,935$$

## 6. Valor de P o significancia

La importancia del coeficiente de correlación se analizó a través de p-valor, es la probabilidad de obtener resultado tan extremo como el observado. Es decir, si el grado de asociación es significativo. Si el nivel de importancia es muy pequeño (menos de 0,05) entonces la correlación es significativa y las dos variables están relacionadas. Las regiones sombreadas nos muestran la Región de Rechazo de  $H_0$ .



## 7. Decisión

Al 95% de confianza concluimos que  $\rho = 0$ . O también  $P=0,000 < \alpha=0,05$  que nos lleva permite asumir la decisión. El coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,935$ ; indica que existe relación directa entre la influencia de las habilidades gerenciales y la gestión estratégica en el en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017. Es decir, a mayor Influencia de la aplicación de las habilidades gerenciales mayor será la gestión estratégica.

Como el nivel de importancia es pequeño ( $P=0,000 < \alpha=0,05$ ) se rechaza la hipótesis nula. Entonces la correlación es significativa. Por lo que al 95% de confianza se concluye que la influencia de la aplicación de las Habilidades Gerenciales mejora positivamente la

Gestión Estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.

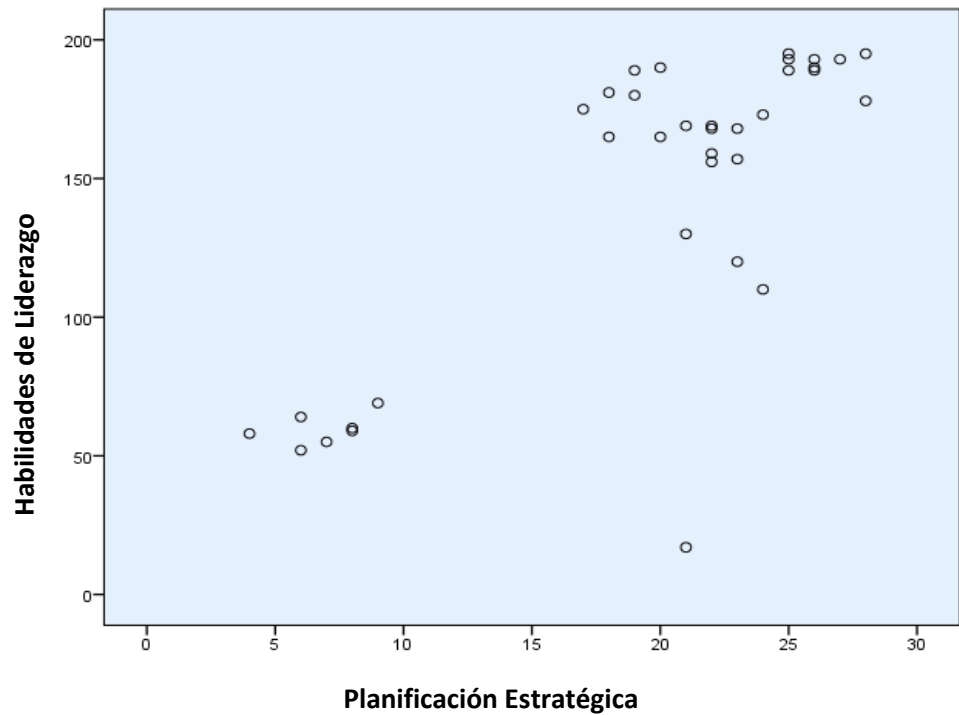
### 3.1.4. Datos para la Prueba de correlación de dimensiones

Dimensión X: Habilidades de Liderazgo

Dimensión Y: Planificación Estratégica

#### 1. Gráfico de dispersión

Gráfico 4. Dispersión: Habilidades de Liderazgo – Planificación Estratégica



Existe una relación positiva entre las dimensiones de las variables.

Tabla 4.

*Grado de correlación*

		Habilidades de Liderazgo	Planificación Estratégica
Habilidades de Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,784**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Planificación Estratégica	Correlación de Pearson	,784**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Base de datos obtenidos del resultado de la encuesta.

**Interpretación:**

Se puede apreciar una relación altamente significativa pues el valor de P es de 0,000

**2. Nivel de significancia**

Alfa = 0,05 o 5%

**3. Estadístico de prueba**

Coeficiente de correlación Pearson. La correlación lineal simple permite medir la relación lineal entre dos dimensiones. La medida de la magnitud de la relación entre las dos dimensiones de las variables coeficiente o índice de correlación simple que es este caso se realiza haciendo uso del Coeficiente de correlación de Pearson (r).

**4. Valor del coeficiente de correlación**

R = 0,935

**5. Valor de P o significancia**



La importancia del coeficiente de correlación se analiza a través de p-valor. Es decir, si el grado de asociación es significativo. Si el nivel de importancia es muy pequeño (menos de 0,05) entonces la correlación es significativa y las dos dimensiones están relacionadas.

## 8. Decisión

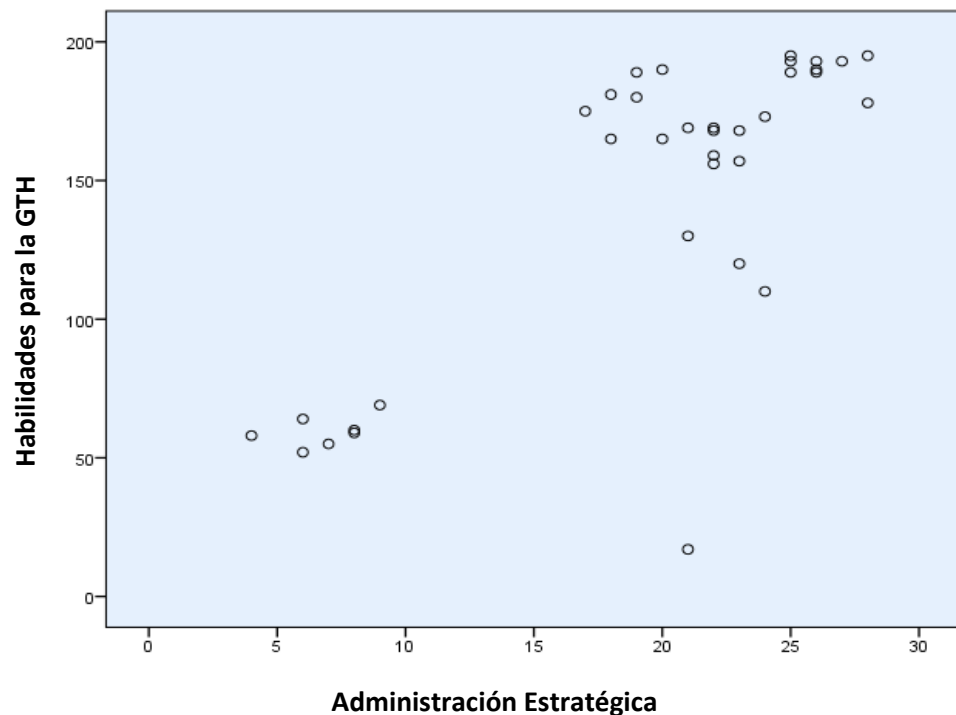
Al 95% de confianza concluimos que  $\rho = 0$ . O también  $P=0,000 < \alpha=0,05$  que nos lleva permite asumir la decisión. El coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,784$ ; indica que existe relación directa entre las habilidades de liderazgo y la planificación estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017. Es decir, a mayor Influencia de las habilidades de liderazgo mayor será la planificación estratégica.

Dimensión X: Habilidades para la Gestión del Talento Humano

Dimensión Y: Administración Estratégica

### 1. Gráfico de dispersión

**Gráfico 5. Dispersión: Habilidades para la Gestión del Talento Humano – Administración Estratégica**



Existe una relación positiva entre las dimensiones de las variables.

**Tabla 5.**

**Grado de correlación**

		Habilidades para la Gestión del Talento Humano	Planificación Estratégica
Habilidades para la Gestión del Talento Humano	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1  80	,784** ,000 80
Planificación Estratégica	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,784** ,000 80	1  80

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Base de datos obtenidos del resultado de la encuesta.

**Interpretación:**

Se puede apreciar una relación altamente significativa pues el valor de P es de 0,000

**2. Nivel de significancia**

Alfa = 0,05 o 5%

**3. Estadístico de prueba**

Coeficiente de correlación Pearson. La correlación lineal simple permite medir la relación lineal entre dos dimensiones. La medida de la magnitud de la relación entre las dos variables coeficiente o índice de correlación simple que es este caso se realiza haciendo uso del Coeficiente de correlación de Pearson (r).

**4. Valor del coeficiente de correlación**

R = 0,935

**5. Valor de P o significancia**

La importancia del coeficiente de correlación se analiza a través de p-valor. Es decir, si el grado de asociación es significativo. Si el nivel

de importancia es muy pequeño (menos de 0,05) entonces la correlación es significativa y las dos dimensiones están relacionadas.

## 9. Decisión

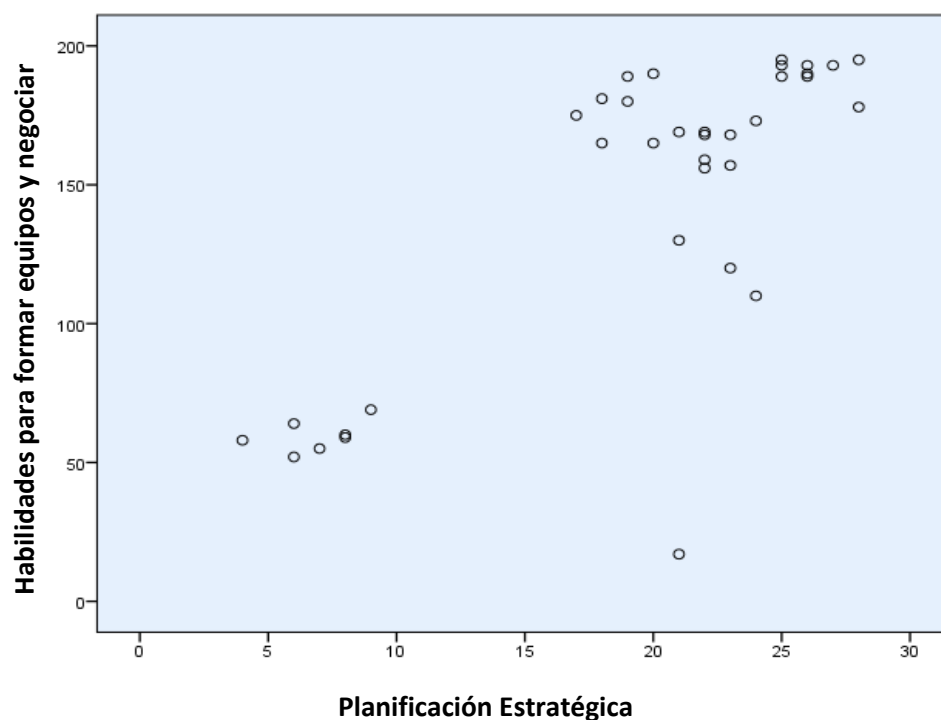
Al 95% de confianza concluimos que  $\rho = 0$ . O también  $P=0,000 < \alpha=0,05$  que nos lleva permite asumir la decisión. El coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,784$ ; indica que existe relación directa entre las habilidades para la gestión del talento humano y la administración estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017. Es decir, a mayor influencia de las habilidades para la gestión del talento humano mayor será la administración estratégica.

Dimensión X: Habilidades para Formar Equipos y Negociar

Dimensión Y: Planificación Estratégica

### 1. Gráfico de dispersión

**Gráfico 6. Dispersión: Habilidades para Formar Equipos y Negociar – Planificación Estratégica**



Existe una relación positiva entre las dimensiones de las variables.

**Tabla 6.**

**Grado de correlación**

		Habilidades para Formar Equipos y Negociar	Planificación Estratégica
Habilidades para Formar Equipos y Negociar	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1  80	,784** ,000 80
Planificación Estratégica	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,784** ,000 80	1  80

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Base de datos obtenidos del resultado de la encuesta.

**Interpretación:**

Se puede apreciar una relación altamente significativa pues el valor de P es de 0,000

**2. Nivel de significancia**

Alfa = 0,05 o 5%

**3. Estadístico de prueba**

Coeficiente de correlación Pearson. La correlación lineal simple permite medir la relación lineal entre dos dimensiones. La medida de la magnitud de la relación entre las dos dimensiones de las variables coeficiente o índice de correlación simple que es este caso se realiza haciendo uso del Coeficiente de correlación de Pearson (r).

**4. Valor del coeficiente de correlación**

R = 0,935

**5. Valor de P o significancia**

La importancia del coeficiente de correlación se analiza a través de p-valor. Es decir, si el grado de asociación es significativo. Si el nivel de importancia es muy pequeño (menos de 0,05) entonces la correlación es significativa y las dos dimensiones están relacionadas.

## 10. Decisión

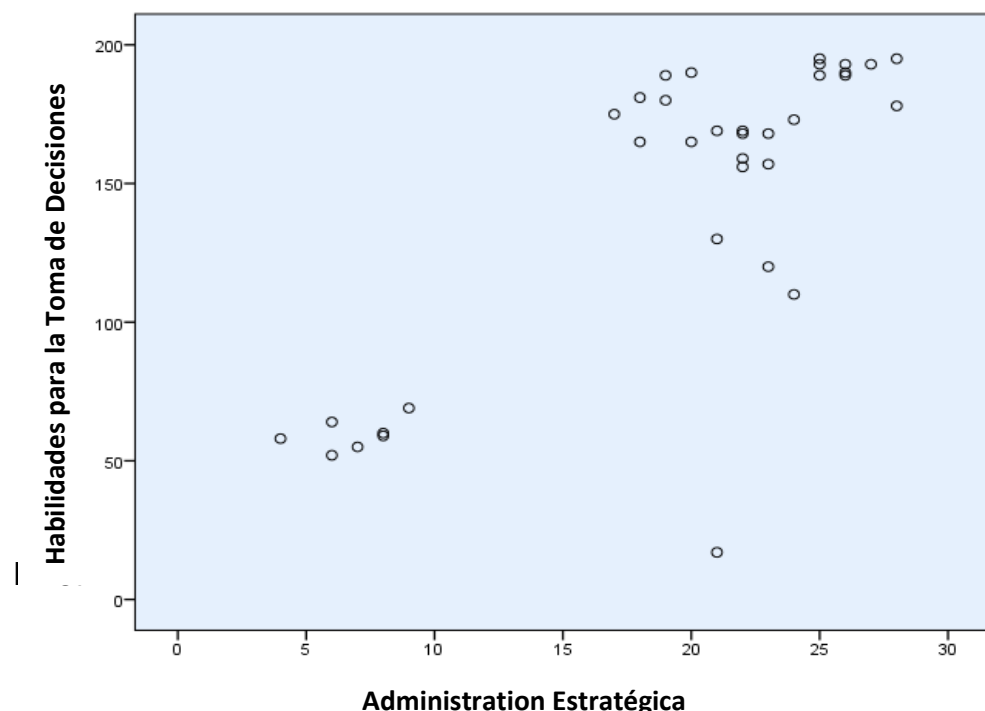
Al 95% de confianza concluimos que  $\rho = 0$ . O también  $P=0,000 < \alpha=0,05$  que nos lleva permite asumir la decisión. El coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,784$ ; indica que existe relación directa entre las habilidades para formar equipos y negociar y la planificación estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017. Es decir, a mayor Influencia de las habilidades para formar equipos y negociar mayor será la planificación estratégica.

Dimensión X: Habilidades para la Toma de Decisiones

Dimensión Y: Administración Estratégica

### 1. Gráfico de dispersión

**Gráfico 7. Dispersión: Habilidades para la Toma de Decisiones – Administración Estratégica**



**Tabla 7.**

**Grado de correlación**

		Habilidades para la Toma de decisiones	Planificación Estratégica
Habilidades para la Toma de Decisiones	Correlación de Pearson	1	,784**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Planificación Estratégica	Correlación de Pearson	,784**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Base de datos obtenidos del resultado de la encuesta.

**Interpretación:**

Se puede apreciar una relación altamente significativa pues el valor de P es de 0,000

**2. Nivel de significancia**

Alfa = 0,05 o 5%

**3. Estadístico de prueba**

Coefficiente de correlación Pearson. La correlación lineal simple permite medir la relación lineal entre dos dimensiones. La medida de la magnitud de la relación entre las dos variables coeficiente o índice de correlación simple que es este caso se realiza haciendo uso del Coeficiente de correlación de Pearson (r).

**4. Valor del coeficiente de correlación**

R = 0,935

**5. Valor de P o significancia**

La importancia del coeficiente de correlación se analizó a través de p-valor. Es decir, si el grado de asociación es significativo. Si el nivel de importancia es muy pequeño (menos de 0,05) entonces la

correlación es significativa y las dos dimensiones están relacionadas.

### **11. Decisión**

Al 95% de confianza concluimos que  $\rho = 0$ . O también  $P=0,000 < \alpha=0,05$  que nos lleva permite asumir la decisión. El coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,784$ ; indica que existe relación directa entre las habilidades para la toma de decisiones y la administración estratégica en el Instituto Superior de Educación Público "Huaraz", 2017. Es decir, a mayor Influencia de las habilidades para la toma de decisiones mayor será la administración estratégica.

**CAPÍTULO IV**  
**DISCUSIÓN**



#### IV. DISCUSIÓN

En base a los resultados y la descripción de las mismas, se presenta a continuación la discusión de los mismos:

a) Respecto al objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, para saber la significancia entre ambas variables; los estadígrafos resultantes de la aplicación de la prueba de hipótesis concluyen que las variables tienen relación positiva de acuerdo a la prueba de correlación de la  $r$  de Pearson a un nivel de significancia del 5 % o  $t = 0.05$ , quedando por lo tanto rechazada la  $H_0$ ; concluyendo que hay suficiente evidencia para demostrar la relación positiva entre las habilidades gerenciales y la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”. Estos resultados obtenidos son parecidos a los obtenidos por Reyes (2016) en su tesis para obtener el grado de maestría titulada “habilidades gerenciales y desarrollo organizacional” quien llegó a la conclusión que Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad. De acuerdo a la investigación el desarrollo organizacional se beneficia porque los gerentes poseen las habilidades necesarias, lo que permite que el desarrollo sea eficiente y eficaz. Con estos resultados destacamos que el desarrollo de las habilidades gerenciales influyen en la mejora significativa de la gestión estratégica, pues permite que los directivos de una institución puedan desplegar sus habilidades en una proyección temporal para determinar hacia dónde va la institución y en consecuencia que se debe hacer con pertinencia; esta premisa es confirmada por Maucher (2003), quien precisa que la gerencia provee una dirección organizacional, al establecer metas y definir estrategias, ayuda así mismo, a interpretar el ambiente externo y a controlar la efectividad de la empresa. Por esta razón, Vivar (2000), lo considera como un proceso tendiente a la ejecución de funciones específicas. Define a la gerencia de la siguiente manera: es que coordina los recursos de la empresa, la ejecución de

funciones como medio de lograr coordinaciones entre seguidores y gerentes y, donde se establece el propósito del proceso gerencial.

b) Respecto al objetivo específico 1: Identificar el nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales en los directivos del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017; los estadígrafos resultantes de la aplicación de la encuesta relacionada a las habilidades gerenciales nos demuestra que existe un porcentaje significativo en relación al logro del nivel regular en el desarrollo de las habilidades gerenciales, quedando por lo tanto rechazada la  $H_0$ ; concluyendo que hay suficiente evidencia para demostrar el predominio del nivel regular en la percepción del desarrollo de las habilidades gerenciales en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”. Estos resultados son parecidos a los obtenidos por Ferrer y Clemenza (2006) en su tesis doctoral “Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana, en la cual concluyen que: el potencial creativo de una empresa y, por tanto, su ventaja competitiva, depende de su posibilidad de mantenerse centrada y proactiva ante la incertidumbre, manteniendo su atención en factores como la tecnología, la calidad, el talento humano y las finanzas que, aunadas a su capacidad de manejar habilidades gerenciales, marcan las condiciones que desarrollan sus competencias distintivas, para asumir con renovado carisma el éxito organizacional. Cada empresa está definida por la combinación de recursos y capacidades distintivas y por la posibilidad de creación de valor, condición que la diferencia para catalogarla como competitiva. Por supuesto, la base de ello está en sus condiciones internas y en su capacidad para generar estrategias que le permitan potenciarse en el mercado meta seleccionado; por la búsqueda de la ventaja permanente frente a un mercado abierto, que no es más que la ventaja creada por la diferenciación de sus capacidades y, por tanto, de la búsqueda permanente de la competitividad a nivel global. En función a los resultados destacamos que el desarrollo de las habilidades gerenciales garantiza que se pueda viabilizar el crecimiento de una institución, de manera sostenida e innovadora; esta premisa es confirmada por Fernández (1987, p. 36) cuando afirma que Las habilidades constituyen la sistematización de las acciones y como éstas son procesos subordinados a un objetivo o fin consciente, no pueden automatizarse, ya que su regulación es consciente.

c) Respecto al objetivo específico 2: Identificar el nivel de desarrollo de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017; los estadígrafos resultantes de la aplicación de la encuesta relacionada a las gestión estratégica nos demuestra que existe un porcentaje significativo en relación al logro del nivel regular en la implementación de una gestión estratégica, quedando por lo tanto rechazada la  $H_0$ ; concluyendo que hay suficiente evidencia para demostrar el predominio del nivel regular en la percepción de la implementación de una gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”. Estos resultados se parecen a los que obtuvo Bustos (2008) en su tesis doctoral “Más allá de la gestión en educación superior: aplicación del cuadro de mando integral”, en la cual concluye que: el análisis realizado a la gestión estratégica sugiere la realización de una serie de cambios tácticos y operativos en la Facultad, mejorando así la forma de llevar a cabo la consecución de sus objetivos. Su implementación requiere en el futuro cercano: la actualización de cada perspectiva, objetivos estratégicos e indicadores y el diseño y materialización de una herramienta de software que permita utilizarlo como instrumentos de gestión estratégica “en línea” de forma tal que se obtenga visualizaciones como las generadas por DELPHOS. En entorno competitivo a nivel de la educación superior requiere enfatizar el uso eficiente de los recursos por medio de un control eficaz de gestión en las instituciones. En base a estos resultados se destaca que la gestión estratégica es una forma aceptable de gerenciar una institución a la cual se le orienta a un crecimiento y desarrollo sostenido en el tiempo; esta premisa es confirmada por Arellano (2004, p. 262), quien concibe al cambio como un proceso, motivo por el cual requiere ser pensado, planeado, ejecutado y evaluado permanentemente. Tiene como convicción un futuro muy diferente al pasado, que considere los escenarios posibles a partir de los esfuerzos colectivos del cambio. Hace un planteamiento de cuáles serán los retos que deberán ser enfrentados en conjunto y cuáles los elementos necesarios para enfrentarlos. En una planificación estratégica.

d) Respecto al objetivo específico 3: Establecer el grado de relación entre las dimensiones de las habilidades gerenciales y la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017; los estadígrafos resultantes de la aplicación de la prueba de hipótesis concluyen que las diferentes dimensiones de la

variables tienen relación positiva de acuerdo a la prueba de correlación de la  $r$  de Pearson a un nivel de significancia del 5 % o  $t = 0.05$ , quedando por lo tanto rechazada la  $H_0$ ; concluyendo que hay suficiente evidencia para demostrar la relación positiva entre las dimensiones de las habilidades gerenciales y la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”. Estos resultados son parecidos a los obtenidos por Chumacero y Nilton (2012) en su tesis doctoral “La Nueva Gestión Pública y su aplicación en una negociación colectiva”, en la cual concluyen que: una gestión eficaz, relacionada directamente con la eficiencia, permitirá medir los resultados que hemos logrado con las metas que nos hemos propuesto, no necesariamente los resultados se darán en términos económicos, sino también organizacionales, motivacionales. Economizar todo el proceso significará hacer uso adecuado de todos los insumos o recursos de los que disponemos en la negociación, para luego redistribuirlos, de manera que ambas partes de la negociación sean beneficiadas. Al aplicar un estilo de liderazgo democrático dentro de una organización pública y mejor aún, al interior de una negociación colectiva, estaríamos garantizando la participación de todos, permitiendo de esta manera que las decisiones adoptadas sean de todos para el beneficio de todos. Con estos resultados destacamos que las dimensiones de las variables desarrollo de habilidades gerenciales y la gestión estratégica se hallan interrelacionadas; pues el desarrollo de una permite la adecuación de la otra; esta premisa es confirmada por Muñoz y Calderón (2008), quienes mencionan que el desarrollo de un grupo de competencias, denominadas distintivas dinámicas, en las cuales las organizaciones adquieren destrezas para adaptar, integrar, construir o reconfigurar recursos que generan nuevas competencias y de esta manera contribuyen a responder a entornos turbulentos y cambiantes. Estas, están orientadas a fomentar la innovación, el aprendizaje y el compromiso individual y colectivo. Por lo tanto, se constituyen en la capacidad de una organización para renovar las otras competencias y lograr coherencia en medio de estos ambientes.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES**

## **V. CONCLUSIONES**

### **5.1. Conclusión general**

Se ha determinado la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, estableciendo una relación muy significativa entre ambas variables, como se puede verificar en la tabla N° 3 que establece el grado de correlación a través de la prueba  $r$  de Pearson.

### **5.2. Conclusiones específicas**

Se ha logrado identificar el nivel regular, como el preponderante en el desarrollo de las habilidades gerenciales en los directivos del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017, en función a los resultados de la tabla 1.

Se ha identificado que el nivel de desarrollo de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017, se encuentra en el nivel regular de acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 2.

Se ha establecido el grado de relación positiva entre las dimensiones de las habilidades gerenciales (habilidades de liderazgo, habilidades para la gestión del talento humano, habilidades para formar equipos y negociar, habilidades para la toma de decisiones) y la gestión estratégica (planificación estratégica y administración estratégica), del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017, de acuerdo a los resultados verificados en las tablas 4, 5, 6 y 7.

**CAPÍTULO VI**  
**RECOMENDACIONES**

## **VI. RECOMENDACIONES**

Para desarrollar las habilidades gerenciales es preciso que se pueda capacitar al personal directivo a través de un programa que incluya todas las habilidades gerenciales: habilidades de liderazgo, habilidades para la gestión del talento humano, habilidades para formar equipos y negociar, habilidades para la toma de decisiones.

El director y los jefes del Instituto Superior de Educación Pública “Huaraz”, deben asumir las funciones previa evaluación de las capacidades y habilidades que poseen a nivel personal y profesional. En función a las normas vigentes que ha emanado del Ministerio de Educación.

Las autoridades de la Dirección Regional de Educación Ancash (DREA), deben implementar una serie de capacitaciones para mejorar el desempeño profesional de los directivos y jefes de las instituciones de educación superior bajo su jurisdicción.

Los directivos y jefes del Instituto Superior de Educación Pública “Huaraz” deben implementar la gestión estratégica a través de los diferentes instrumentos de gestión que han sido propuestos por el Ministerio de Educación y el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación de la Calidad Educativa (SINEACE), pues de esta manera garantizarán una gestión a mediano y largo plazo, en aras de la consecución de una visión.



**CAPÍTULO VII**  
**REFERENCIAS**

## VII. REFERENCIAS

- Akio, P. (2015). *Desarrollo del liderazgo*. México: NMAC.
- Álvarez de Zayas, R. (1990) *El desarrollo de habilidades en la enseñanza de la historia*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Anderson, J. (2012) *Liderazgo transformacional*. Barcelona: Paraninfo.
- Arellano, T. (2004) *Administración: un nuevo panorama competitivo*. 6ª ed. México: McGraw-Hill.
- Berretta, N. y Tavares, M. (2006) *Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias*. Banco Interamericano de Desarrollo. PRODEV.
- Bustos, J. (2008) “*Más allá de la gestión en educación superior: aplicación del cuadro de mando integral*” (Tesis) Chile: Universidad de la Frontera.
- Callejas, A. (2005) *Organizaciones*. México: Prentice-Hall.
- Castaño S. (2012). *La disminución de costos en salud no es ninguna estrategia. El costo como la real dimensión de la calidad*. Revista Hospitalaria.
- Chiavenato, I. (2002) *Gestión de Talento Humano*. 5ª edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de los Recursos Humanos*. Colombia. McGraw Hill.
- Chumacero y Nilton (2012) “*La Nueva Gestión Pública y su aplicación en una negociación colectiva*” (Tesis) Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Davis, K y Newstrom, J. (2005) *Comportamiento Humano en el Trabajo Comportamiento Organizacional*. Tercera Edición. México: McGraw-Hill/Inteamericana
- Drucker, P. (1993) *La práctica de la gestión*. Nueva York: Harper Collins Publishers.

- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinario*. Madrid: Paraninfo.
- Ferrer, J. y Clemenza, C. (2006) *Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana*. Revista Tendencias Vol. VII. No.1. Venezuela.
- Fonseca R. y Jiménez J. (2001) *Calidad total: una filosofía para garantizar la satisfacción en los servicios de salud*. Revista Centroamericana de Administración Pública No. 25
- García, M. (2006) *El Trabajo en Equipo. Productividad y Calidad de vida en el trabajo*. México: Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- García, F. (2006). *Toma de decisiones en administración enfoque formal intuitivo*. Mexico: Limusa.
- Ghiselli, N. (2005). *Características del Líder en las organizaciones*. Maracaibo: Ed. Libertad.
- Gómez, C. (2008). *Planeación y Organización de Empresas*. Octava Edición México: McGraw-Hill.
- Griede, E. (2011) *Habilidades de liderazgo*. Holanda: Big Deal – Wchl
- Halten, K. (1987) *Administración*. Bogotá: Norma.
- Heredia, D. (1985) *La administración de organizaciones*. México: Pearson.
- Huber, G. (2004) *Toma de decisiones en la gerencia*. México: Trillas.
- Jericó, P. (2008) *Gestión del Talento humano*. Barcelona: Salvat.
- Katz, R. (1998) *Habilidades Gerenciales*. Universidad de Michigan.
- Madrigal, B. (2009). *Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje*. México: Editorial McGraw Hill Internacional.
- Maucher, E. (2003) *¿Es usted un buen gerente?* México: McGraw-Hill.
- Miller, L. (2006). *Administración de la Calidad a Través de Equipos*. Bogotá:

TMCG.

- Moddy, P. (2002). *Toma de decisiones gerenciales*. México: McGraw-Hill.
- Montaño, Y. (2014) *Habilidades gerenciales aplicadas a las instituciones públicas*. Universidad Militar Nueva Granda. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/10798>
- Morrisey, G. (1996) *El pensamiento estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Muñoz, A. y Calderón, F. (2008) *Sistemas de Información para los negocios*. Tercera Edición. México: McGraw-Hill.
- Navarro, M. (2014) *Sistemas de información Administrativa*. México: Prentice-Hall.
- Petrovski, A. (1980) *Psicología General*. Moscú: Editorial Progreso.
- RAE (2011) *Diccionario*. Madrid: Planeta.
- Rementería, O. (2008) *Gestión de empresas*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Restrepo, J. (2008) *Liderazgo de empresas innovadoras*. Bogotá: Paidós.
- Reyes, J. (2016) *“Habilidades Gerenciales y desarrollo organizacional”* (Tesis), Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Robbins, S. (2009) *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Sánchez, R. (2016) *“Habilidades gerenciales y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Carhuaz, 2015”*. (Tesis) Huaraz: UCV.
- Savín, N. (1976) *Pedagogía*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Senge, P. (2010) *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Madrid: Granica.
- Stoner, M. (1989) *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Terry & Franklin (2011) *Principios de Administración*. Caracas: Editorial Pañazo.
- Thomas (2001) *Habilidades de liderazgo*. AP. Recuperado de: [https://global.thomasinternational.net/Portals/114/Sample%20Reports/ESP/Habilidades\\_liderazgo.pdf](https://global.thomasinternational.net/Portals/114/Sample%20Reports/ESP/Habilidades_liderazgo.pdf)
- Vivar, D. (2000) *Las Organizaciones*. Octava Edición. Barcelona: McGraw-Hill.

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Instrumentos

### CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES GERENCIALES EN EL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACION PÚBLICO "HUARAZ"

#### INSTRUCTIVO:

La presente escala de actitud tiene por finalidad recoger información sobre las habilidades gerenciales del ISEP "Huaraz", 2017.

El presente cuestionario permitirá recoger valiosa información de la realidad, motivo por el cual debe responder a todas las interrogantes que se plantean, además son de carácter anónima. Debes responder marcando con un aspa (X) cualquiera de las cuatro alternativas que considere pertinente.

Los valores que se le ha otorgado a las alternativas de respuesta son:

(3) Totalmente de acuerdo

(2) De acuerdo

(1) En desacuerdo

(0) Totalmente en desacuerdo

UD. ES: Estudiante ( ) Docente ( ) Administrativo ( )

VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES					
N°	DIMENSIONES	ESCALA			
		3	2	1	0
<b>D1</b>	<b>HABILIDADES DE LIDERAZGO</b>				
1.	Los directivos muestran dominio en el manejo y uso de las TIC.				
2.	Los directivos motivan y estimulan al personal que labora en el ISEP Huaraz"				
3.	Los directivos demuestran alto sentido de responsabilidad.				
4.	Los directivos poseen una inteligencia emocional desarrollada.				
<b>D2</b>	<b>HABILIDADES PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>				
5.	Los directivos demuestran capacidad de empatía con los usuarios de su institución.				
6.	Los directivos emplean estrategias adecuadas para seleccionar al personal				
7.	Existe una política de capacitación y desarrollo de competencias laborales				
8.	Los directivos demuestran habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo.				
9.	Se emplea un adecuado sistema de evaluación del talento humano				

10.	Se genera un ambiente de bienestar para el clima laboral				
<b>D3</b>	<b>HABILIDADES PARA FORMAR EQUIPOS Y NEGOCIAR</b>				
11.	Los directivos promueven la resolución de problemas y aplican sus conocimientos.				
12.	Los directivos poseen una perspectiva amplia al analizar diversas alternativas frente a problemas y/o necesidades del personal.				
13	El personal directivo resuelve los problemas de su institución en un clima de respeto.				
14	Los directivos mantienen el control ante cualquier situación problemática entre los miembros de la institución.				
15	Los directivos solucionan los conflictos creativa y efectivamente de los administrativos, docentes y estudiantes.				
<b>D4</b>	<b>HABILIDADES PARA LA TOMA DE DECISIONES</b>				
16	Los directivos tienen capacidad de coordinación y convocatoria.				
17	Los directivos tienen la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos o ideas en forma efectiva a los usuarios.				
18	Los directivos maneja estrategias de proceso decisional				

## CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACION PÚBLICO "HUARAZ"

### INSTRUCTIVO:

La presente escala de actitud tiene por finalidad recoger información sobre la gestión estratégica del ISEP "Huaraz", 2017.

El presente cuestionario permitirá recoger valiosa información de la realidad, motivo por el cual debe responder a todas las interrogantes que se plantean, además son de carácter anónima. Debes responder marcando con un aspa (X) cualquiera de las cuatro alternativas que considere pertinente.

Los valores que se le ha otorgado a las alternativas de respuesta son:

- (3) Totalmente de acuerdo
- (2) De acuerdo
- (1) En desacuerdo
- (0) Totalmente en desacuerdo

UD. ES: Estudiante ( ) Docente ( ) Administrativo ( )

<b>VARIABLE GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>					
<b>N°</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>ESCALA</b>			
		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>D1</b>	<b>PLANIFICACION ESTRATÉGICA</b>				
1.	Los directivos previo a la ejecución de su gestión realizan un diagnóstico institucional de fortalezas y debilidades.				
2.	Los directivos elaboran y ejecutan planes operativos en beneficio de la institución.				
3.	Los directivos asumen las Debilidades y Fortalezas del ISEP "Huaraz"				
4.	La comunidad educativa del ISEP "Huaraz" conoce la misión, visión y valores				
<b>D2</b>	<b>ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA</b>				
5.	Los servicios que brinda la institución son innovadores, creativos y eficientes.				
6.	Las decisiones importantes a favor de la institución son adoptadas en asamblea.				
7.	Tienes conocimiento de los planes de mejora institucional.				
8.	Se comunica con claridad, en forma oportuna y precisión cualquier cambio o modificación hecho a los procesos administrativos.				
9.	Se realiza la evaluación permanente de los planes de mejora y los instrumentos de gestión				
10.	Existe un sistema de control de las actividades y planes elaborados en el ISEP "Huaraz"				



## Ficha técnica de los instrumentos

### FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO ACERCA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

CARACTERÍSTICAS DEL CUESTIONARIO	
1) Nombre del instrumento	Cuestionario sobre habilidades gerenciales
2) Autor:	Br. Palacios Cacha Reyna Elizabeth
3) N° de ítems	18
4) Administración	Individual
5) Duración	20 minutos
6) Población	80 actores educativos del ISEP "Huaraz"
7) Finalidad	Obtener información acerca de la percepción de las habilidades gerenciales de los directivos del ISEP "Huaraz".
8) Materiales	Manual de aplicación, cuadernillo de ítems, plantilla de calificación.
9) Codificación:	<i>Este cuestionario sobre habilidades gerenciales posee cuatro dimensiones: I. Habilidades de liderazgo (ítems 1, 2, 3, 4); II. Habilidades para la gestión del talento humano (ítems 5, 6, 7, 8, 9,10); III. Habilidades para formar equipos y negociar (ítems 11, 12, 13, 14 15); IV. Habilidades para la toma de decisiones (ítems 16, 17, 18). Para obtener la puntuación en cada dimensión se suman las puntuaciones en los ítems correspondientes y para obtener la puntuación total se suman los subtotales de cada dimensión para posteriormente hallar el promedio de las cuatro dimensiones.</i>
10) Propiedades psicométricas:	<b>Confiabilidad:</b> La confiabilidad del instrumento (cuestionario) con que se medirá la percepción de las habilidades gerenciales de los directivos del ISEP "Huaraz", que determina la consistencia interna de los ítems formulados para medir dicha variable de interés; es decir, detectar si algún ítem tiene un mayor o menor error de medida, utilizando el método del Alfa de Cronbach y aplicado a una muestra piloto de 10 personas con características similares a la muestra, obtuvo un coeficiente de

confiabilidad de  $r = 0.963$  y una Correlación de Pearson máxima de aporte de cada ítem con el total de  $r = 0.731$ , lo que permite inferir que el instrumento a utilizar es SIGNIFICATIVAMENTE CONFIABLE.

**Validez:** La validez externa del instrumento se determinó mediante el juicio de tres expertos, especialistas en gestión pública y con experiencia en la materia.

**11) Observaciones:**

Las puntuaciones obtenidas con la aplicación del instrumento se agruparon en niveles o escalas de: Bajo [00-70], Medio: [71-140] y Alto: [141-240]. Estos valores se tendrán en cuenta para ubicar a los servidores públicos para efectos del análisis de resultados.

**FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO  
DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

<b>CARACTERÍSTICAS DEL CUESTIONARIO</b>	
<b>1) Nombre del instrumento</b>	Cuestionario de Gestión Estratégica
<b>2) Autor:</b>	Br. Palacios Cacha Reyna Elizabeth
<b>3) N° de ítems</b>	10
<b>4) Administración</b>	Individual
<b>5) Duración</b>	15 minutos
<b>6) Población</b>	80 actores educativos del ISEP "Huaraz"
<b>7) Finalidad</b>	Obtener información acerca de la percepción de la gestión estratégica en el ISEP "Huaraz".
<b>8) Materiales</b>	Manual de aplicación, cuadernillo de ítems, plantilla de calificación.
<b>9) Codificación:</b>	<i>Este cuestionario evalúa dos dimensiones:</i> I. Planificación estratégica (ítems 1, 2, 3, 4; II. Administración estratégica (ítems 5, 6, 7, 8, 9, 10). Para obtener la puntuación en cada dimensión se suman las puntuaciones en los ítems correspondientes y para obtener la puntuación total se suman los subtotales de cada dimensión para posteriormente hallar el promedio de las tres dimensiones.
<b>10) Propiedades psicométricas:</b>	<p><b>Confiabilidad:</b> La confiabilidad del instrumento (cuestionario) con que se medirá a gestión estratégica en el ISEP "Huaraz", que determina la consistencia interna de los ítems formulados para medir dicha variable de interés; es decir, detectar si algún ítem tiene un mayor o menor error de medida, utilizando el método del Alfa de Cronbach y aplicado a una muestra piloto de 10 personas con características similares a la muestra, obtuvo un coeficiente de confiabilidad de <math>r = 0.974</math> y una Correlación de Pearson máxima de aporte de cada ítem con el total de <math>r = 0.731</math>, lo que permite inferir que el instrumento a utilizar es SIGNIFICATIVAMENTE CONFIABLE.</p> <p><b>Validez:</b> La validez externa del instrumento se determinó mediante el juicio de tres expertos, especialistas en gestión pública y con experiencia en la materia.</p>
<b>11) Observaciones:</b>	Las puntuaciones obtenidas con la aplicación del instrumento se agruparon en

niveles o escalas de: Inferior [00-33], Promedio: [34-67] y Superior: [68-100]. Estos valores se tendrán en cuenta para ubicar a los servidores públicos para efectos del análisis de resultados.

## Confiabilidad de los instrumentos

### Cuestionario de Habilidades Gerenciales

#### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	10	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	10	100,0

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

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,963	31

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1	103,60	569,378	,743	,962
2	102,70	590,678	,629	,963
3	103,90	560,989	,799	,961
4	103,10	562,989	,811	,961
5	103,90	557,878	,798	,961
6	103,30	577,344	,778	,962
7	103,40	568,489	,772	,961
8	103,60	576,044	,681	,962
9	103,30	579,789	,637	,962
10	103,70	578,678	,817	,962
11	103,10	576,544	,775	,962
12	103,50	585,167	,654	,962
13	103,20	565,733	,738	,962
14	102,90	579,656	,640	,962
15	104,80	645,511	-,485	,971
16	103,80	560,178	,857	,961
17	103,10	578,544	,730	,962
18	103,30	582,456	,526	,963

## Cuestionario de Gestión Estratégica

### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	10	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	10	100,0

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

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,974	43

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	146,10	1167,878	,749	,973
P2	145,20	1196,622	,672	,973
P3	146,40	1152,933	,838	,972
P4	145,60	1161,600	,782	,973
P5	146,40	1148,711	,833	,972
P6	145,80	1182,400	,734	,973
P7	145,90	1164,989	,799	,973
P8	146,10	1177,656	,685	,973
P9	145,80	1186,400	,592	,973
P10	145,10	1194,544	,707	,973





		Evaluación de desempeño	Se emplea un adecuado sistema de evaluación del talento humano							X		X		X		
Habilidades para forar equipos y negociar	Solución de problemas		Los directivos promueven la resolución de problemas y aplican sus conocimientos.					X		X		X		X		
			Los directivos poseen una perspectiva amplia al analizar diversas alternativas frente a problemas y/o necesidades del personal.								X		X			
			El personal directivo resuelve los problemas de su institución en un clima de respeto.							X		X		X		
	Solución de conflictos		Los directivos mantienen el control ante cualquier situación problemática entre los miembros de la institución.							X		X		X		
		Los directivos solucionan los conflictos creativa y efectivamente de los administrativos, docentes y estudiantes.									X		X			
Habilidades para la toma de decisiones	Habilidad social		Los directivos tienen capacidad de coordinación y convocatoria.					X		X		X		X		
			Los directivos tienen la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos o ideas en forma efectiva a los usuarios.									X		X		
		Manejo de estrategias	Los directivos maneja estrategias de proceso decisional								X		X		X	




  
 COORDINADOR REGIONAL DE ANCIANOS  
 Mag. Hugo Jaime Chausa Turoco  
 COORDINADOR REGIONAL DE ANCIANOS  
 ESCUELA ESCOLAR COMPLETA

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario para medir el nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales.

**OBJETIVO:** Identificar el nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales en el ISEP "Huaraz", 2017

**DIRIGIDO A:** Estudiantes, docentes y personal administrativo del ISEP "Huaraz"

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** CHAUCA TINOCO HUGO JAIME

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**VALORACIÓN:**

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
			X	



Mag. Hugo Jaime Chauca Tinoco  
COORDINADOR REGIONAL DE ANCIANOS  
ESCUELA ESCOLAR COMPLETA

## MATRIZ DE VALIDACIÓN

**TÍTULO DE LA TESIS:** Desarrollo de habilidades gerenciales para el mejoramiento de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz, 2017.

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Opción de las Respuestas				Criterios de evaluación								Observaciones y/o recomendaciones						
				Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relación entre la variables y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta								
								SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO							
<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>Planificación estratégica</b>	Diagnóstico	Los directivos previo a la ejecución de su gestión realizan un diagnóstico institucional de fortalezas y debilidades.					<b>X</b>														
			Los directivos asumen las Debilidades y Fortalezas del ISEP “Huaraz”																			
		Planes operativos	Los directivos elaboran y ejecutan planes operativos en beneficio de la institución.																			
		Identidad institucional	La comunidad educativa del ISEP “Huaraz” conoce la misión, visión y valores																			
	<b>Administración estratégica</b>	Organización de servicios	Los servicios que brinda la institución son innovadores, creativos y eficientes.					<b>X</b>														
			Las decisiones importantes a favor de la institución son adoptadas en asamblea.																			
		Planes de mejora	Tienes conocimiento de los planes de mejora institucional.																			
		Comunicación	Se comunica con claridad, en forma oportuna y precisión cualquier cambio o modificación hecho a los procesos administrativos.																			
		Evaluación	Se realiza la evaluación permanente de los planes de mejora y los instrumentos de gestión																			
			Existe un sistema de control de las actividades y planes elaborados en el ISEP “Huaraz”																			



  
**Mag. Hugo Jaime Chousa Incca**  
 COORDINADOR REGIONAL DE ANCAH  
 JUNTA ESCOLAR COMPLETA

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

- NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario para medir la implementación de la gestión estratégica.
- OBJETIVO:** Identificar el nivel de implementación de la gestión estratégica en el ISEP “Huaraz”, 2017
- DIRIGIDO A:** Estudiantes, docentes y personal administrativo del ISEP “Huaraz”
- APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** CHAUCA TINOCO HUGO JAIME
- GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EDUCACIÓN

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
			X	



Mag. Hugo Jaime Chauca Tinoco  
COORDINADOR REGIONAL DE ANCIANOS  
UNIDAD ESCOLAR COMPLETA



		Evaluación de desempeño	Se emplea un adecuado sistema de evaluación del talento humano							X		X		X		
Habilidades para forar equipos y negociar	Solución de problemas		Los directivos promueven la resolución de problemas y aplican sus conocimientos.					X		X		X		X		
			Los directivos poseen una perspectiva amplia al analizar diversas alternativas frente a problemas y/o necesidades del personal.							X		X		X		
			El personal directivo resuelve los problemas de su institución en un clima de respeto.							X		X		X		
	Solución de conflictos		Los directivos mantienen el control ante cualquier situación problemática entre los miembros de la institución.							X		X		X		
			Los directivos solucionan los conflictos creativa y efectivamente de los administrativos, docentes y estudiantes.									X		X		
	Habilidades para la toma de decisiones	Habilidad social		Los directivos tienen capacidad de coordinación y convocatoria.						X		X		X		X
			Los directivos tienen la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos o ideas en forma efectiva a los usuarios.						X				X			
Manejo de estrategias			Los directivos maneja estrategias de proceso decisional						X			X		X		

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario para medir el nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales.

**OBJETIVO:** Identificar el nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales en el ISEP "Huaraz", 2017

**DIRIGIDO A:** Estudiantes, docentes y personal administrativo del ISEP "Huaraz"

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** DE LA CRUZ MAGUIÑA KARINA ROSARIO

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** ECONOMISTA

**VALORACIÓN:**

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
			X	

  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ  
Econ. Karina de la Cruz Maguiña  
Gerente de Desarrollo Económico y Social  
DNI N° 44190933

## MATRIZ DE VALIDACIÓN

**TÍTULO DE LA TESIS:** Desarrollo de habilidades gerenciales para el mejoramiento de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz, 2017.

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Opición de las Respuestas				Criterios de evaluación								Observaciones y/o recomendaciones		
				Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relación entre la variables y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta				
								SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO			
<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>Planificación estratégica</b>	Diagnóstico	Los directivos previo a la ejecución de su gestión realizan un diagnóstico institucional de fortalezas y debilidades.					<b>X</b>										
			Los directivos asumen las Debilidades y Fortalezas del ISEP “Huaraz”															
		Planes operativos	Los directivos elaboran y ejecutan planes operativos en beneficio de la institución.															
		Identidad institucional	La comunidad educativa del ISEP “Huaraz” conoce la misión, visión y valores															
	<b>Administración estratégica</b>	Organización de servicios	Los servicios que brinda la institución son innovadores, creativos y eficientes.					<b>X</b>										
			Las decisiones importantes a favor de la institución son adoptadas en asamblea.															
		Planes de mejora	Tienes conocimiento de los planes de mejora institucional.															
		Comunicación	Se comunica con claridad, en forma oportuna y precisión cualquier cambio o modificación hecho a los procesos administrativos.															
		Evaluación	Se realiza la evaluación permanente de los planes de mejora y los instrumentos de gestión															
			Existe un sistema de control de las actividades y planes elaborados en el ISEP “Huaraz”															



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

- NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario para medir la implementación de la gestión estratégica.
- OBJETIVO:** Identificar el nivel de implementación de la gestión estratégica en el ISEP “Huaraz”, 2017
- DIRIGIDO A:** Estudiantes, docentes y personal administrativo del ISEP “Huaraz”
- APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** DE LA CRUZ MAGUIÑA KARINA ROSARIO
- GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** ECONOMISTA

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
			X	

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ  
Econ. Karina de la Cruz Maguina  
Gerente de Desarrollo Económico y Social  
DNI N° 44190983



		Evaluación de desempeño	Se emplea un adecuado sistema de evaluación del talento humano							X		X		X		
Habilidades para forar equipos y negociar	Solución de problemas		Los directivos promueven la resolución de problemas y aplican sus conocimientos.					X		X		X		X		
			Los directivos poseen una perspectiva amplia al analizar diversas alternativas frente a problemas y/o necesidades del personal.							X		X		X		
			El personal directivo resuelve los problemas de su institución en un clima de respeto.							X		X		X		
	Solución de conflictos		Los directivos mantienen el control ante cualquier situación problemática entre los miembros de la institución.							X		X		X		
			Los directivos solucionan los conflictos creativa y efectivamente de los administrativos, docentes y estudiantes.									X		X		
	Habilidades para la toma de decisiones	Habilidad social		Los directivos tienen capacidad de coordinación y convocatoria.						X		X		X		X
			Los directivos tienen la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos o ideas en forma efectiva a los usuarios.						X				X			
Manejo de estrategias			Los directivos maneja estrategias de proceso decisional						X			X		X		


 MUNICIPIALIDAD PROGRESO  
 GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO  
 Abog. Carlos Andrés Pérez Ochoa  
 SERENTE  
 C.A. N.º 3019

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario para medir el nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales.

**OBJETIVO:** Identificar el nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales en el ISEP "Huaraz", 2017

**DIRIGIDO A:** Estudiantes, docentes y personal administrativo del ISEP "Huaraz"

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** PEREZ OCHOA CARLOS ANDRES

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** ABOGADO

**VALORACIÓN:**

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
			X	

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ  
GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO  
Abog. Carlos Andrés Pérez Ochoa  
GERENTE  
C.A.A. N° 3019

## MATRIZ DE VALIDACIÓN

**TÍTULO DE LA TESIS:** Desarrollo de habilidades gerenciales para el mejoramiento de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz, 2017.

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Opición de las Respuestas				Criterios de evaluación								Observaciones y/o recomendaciones									
				Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relación entre la variables y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta											
								SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO										
<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>Planificación estratégica</b>	Diagnóstico	Los directivos previo a la ejecución de su gestión realizan un diagnóstico institucional de fortalezas y debilidades.					<b>X</b>							X				X						
			Los directivos asumen las Debilidades y Fortalezas del ISEP “Huaraz”														X				X				
		Planes operativos	Los directivos elaboran y ejecutan planes operativos en beneficio de la institución.														X				X				
		Identidad institucional	La comunidad educativa del ISEP “Huaraz” conoce la misión, visión y valores														X				X				
	<b>Administración estratégica</b>	Organización de servicios	Los servicios que brinda la institución son innovadores, creativos y eficientes.					<b>X</b>									X				X				
			Las decisiones importantes a favor de la institución son adoptadas en asamblea.														X				X				
		Planes de mejora	Tienes conocimiento de los planes de mejora institucional.														X				X				
		Comunicación	Se comunica con claridad, en forma oportuna y precisión cualquier cambio o modificación hecho a los procesos administrativos.														X				X				
		Evaluación	Se realiza la evaluación permanente de los planes de mejora y los instrumentos de gestión																X				X		
			Existe un sistema de control de las actividades y planes elaborados en el ISEP “Huaraz”																X				X		


 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ  
 GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO  
 Abog. Carlos Andrés Pérez Ochoa  
 GERENTE  
 C.A.A. N° 3019

## **MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario para medir la implementación de la gestión estratégica.

**OBJETIVO:** Identificar el nivel de implementación de la gestión estratégica en el ISEP “Huaraz”, 2017

**DIRIGIDO A:** Estudiantes, docentes y personal administrativo del ISEP “Huaraz”

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** PEREZ OCHOA CARLOS ANDRES

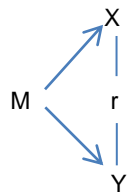
**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** ABOGADO

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
			X	



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ  
GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO  
Abog. Carlos Andrés Pérez Ochoa  
GERENTE  
C.A.A. N° 3019

## Anexo 2: Matriz de consistencia

**TITULO:** Desarrollo de habilidades gerenciales para el mejoramiento de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	MARCO TEÓRICO	MÉTODO
1 ¿Cómo es la relación entre las habilidades gerenciales y la mejora de la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017?	<p><b>GENERAL:</b> Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, para conocer la significancia entre ambas variables</p> <p><b>ESPECIFICO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar el nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales en los directivos del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.</li> <li>- Identificar el nivel de desarrollo de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.</li> <li>- Establecer el grado de relación entre las dimensiones de las habilidades gerenciales y la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.</li> </ul>	<p>Hi: Existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales y la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017.</p> <p>Ho: No existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales y la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017</p>	V.I. Habilidades gerenciales	Habilidades de liderazgo	Manejo de tecnología	1	Petrovski: Teoría de las habilidades funcionales Savin: habilidades Maucher: Función directiva Callejas: Funciones de la gerencia Drucker. Teoría de la gerencia Terry y Franklin. Nueva gerencia Akio: Líder y liderazgo. Anderson: Líder transformador Chiavenato: Gestión del talento humano	Diseño correlacional    <b>Población:</b> Estudiantes. 325 Docentes. 60 Administrativos. 16  <b>Muestra estratificada:</b> Estudiantes. 65 Docentes. 12 Administrativos. 3  <b>-Técnicas de recolección de datos.</b> .Encuestas <b>. Instrumentos:</b> .Cuestionario.
					Motivación	2, 3		
					Inteligencia emocional	4		
				Habilidades para la gestión del talento humano	Habilidades sociales	5, 10		
					Selección del personal	6		
					Capacitación permanente	7		
					Promoción	8		
				Habilidades para formar equipos y negociar	Evaluación del desempeño	9		
					Solución de problemas	11, 12, 13		
				Habilidades para la toma de decisiones	Solución de conflictos	14, 15		
			Habilidad social		16, 17			
			V.D Gestión estratégica	Planificación estratégica	Manejo de estrategias	18		
					Diagnóstico	1, 3		
						Planes operativos	2	
				Administración Estratégica	Identidad institucional	4		
					Organización de servicios	5, 6		
					Planes de mejora	7		
				Evaluación	Comunicación	8		
						9, 10		

### Anexo 3: Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio

	<b>PERÚ</b>	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y TÉCNICO PROFESIONAL	DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE ANCASH	INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO "HUARAZ"	
---	-------------	-------------------------	---	---	--	---

**Creado por D.S. N° 08-83-ED, Renovado por D.S. N° 09-94-ED y R.D N° 0339-2010-ED**

**“INSTITUTO SUPERIOR PEDAGOGICO PUBLICO DE HUARAZ.”**

**CONSTANCIA DE INVESTIGACION**



El que suscribe, director del Instituto Superior Pedagógico Publico de Huaraz; ubicado en el distrito de Independencia - Huaraz

**HACE CONSTAR.-**

Que, la Sra: Reyna Elizabeth Palacios Cacha, identificada con DNI N° 41434177 viene realizando su trabajo de investigación con el título de “Desarrollo de habilidades gerenciales para el mejoramiento de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Pública “Huaraz”, 2017” , alumna del grado de Maestría : GESTION PUBLICA de la Universidad Cesar Vallejo, por lo que mi dirección hace de constancia que cuenta con todas las facilidades para el recojo de información relacionados a la investigación, como fotos ,entrevistas, pruebas de test, y otras aplicaciones;. Durante el tiempo transcurrido viene demostrando responsabilidad, puntualidad y constancia.

Se le expide la presente constancia a solicitud de la parte interesada para los fines y usos que crea por conveniente.



Huaraz, Julio de 2017

  
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO  
HUARAZ  
  
Dr. Wilfredo F. Paucar Sánchez  
C.M. 1031624236  
DIRECTOR GENERAL (e)

Av. Las Flores s/n. - 1ra Cuadra - Nicrupampa - Independencia - Huaraz Telf. 422441 - Teléfax 422441 / 427746  
www.ispphuaraz.edu.pe - ispphuaraz\_1983@hotmail.com - ispp\_huaraz1983@hotmail.com



## Anexo 4: Otros Consentimiento informado

	<b>PERÚ</b>	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y TÉCNICO PROFESIONAL	DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE ANCASH	INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO "HUARAZ"	
---	-------------	-------------------------	---	---	--	---

**Creado por D.S. N° 08-83-ED, Renovado por D.S. N° 09-94-ED y R.D N° 0339-2010-ED**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**


**LOS ENCUESTADOS**

Por la presente aceptan participar voluntariamente en la investigación conducida por el Br.Reyna Elizabeth Palacios Cacha, de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, quien se encuentra abocado en la elaboración de su tesis titulada: **"Desarrollo de habilidades gerenciales para el mejoramiento de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Pública "Huaraz", 2017."** para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública.

Tienen plena información de que el objetivo de este estudio es Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Pública "Huaraz", para conocer la significancia entre ambas variables; asimismo, se me ha indicado que los encuestados tendrán que responder un cuestionario sobre: Habilidades gerenciales para el mejoramiento de la Gestión Estratégica del ISP "HUARAZ" 2017, cuya duración es 10 minutos, aproximadamente.

Entiendo que la información que brinden en este cuestionario tiene el carácter de estrictamente confidencial y anónimo y no será utilizada sin mi consentimiento para otros fines, que no sean los de este estudio.

Huaraz Julio 2017

  
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO  
HUARAZ  
Dr. Wladimir F. Paucar Sanchez  
C.M. 1031624238  
DIRECTOR GENERAL (e)

Av. Las Flores s/n. - 1ra Cuadra - Nicrupampa - Independencia - Huaraz Telf. 422441 - Teléfax 422441 / 427746  
www.ispphuaraz.edu.pe - ispphuaraz\_1983@hotmail.com - ispp\_huaraz1983@hotmail.com

## Base de datos DE LA VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES

N°	Habilidades de liderazgo				Total	Habilidades para la gestión del talento humano				Total	Habilidades para formar equipos y negociaciones				Total	Habilidades para la toma de decisiones				Total	Total		
1	1	2	1	3	7	3	2	3	2	2	3	15	2	3	3	3	3	14	2	3	3	8	44
2	2	2	1	1	6	3	2	3	2	1	3	14	2	3	2	1	2	10	2	3	2	7	37
3	2	2	2	1	7	3	2	3	3	3	3	17	3	2	1	2	3	11	2	2	2	6	41
4	3	2	1	1	7	3	2	2	2	2	2	13	2	1	3	3	2	11	3	3	3	9	40
5	1	2	2	1	6	3	3	3	3	1	3	16	3	2	2	3	2	12	1	2	3	6	40
6	1	2	2	2	7	3	3	1	2	2	3	14	3	2	3	3	3	14	2	3	2	7	42
7	1	3	2	1	7	3	3	3	2	1	3	15	2	3	3	3	3	14	1	2	2	5	41
8	1	3	3	2	9	3	2	1	1	1	3	11	2	2	2	2	3	11	1	2	3	6	37
9	3	2	2	2	9	2	3	2	1	1	3	12	2	2	3	3	3	13	3	2	2	7	41
10	2	2	3	2	9	2	2	2	2	1	2	11	1	3	2	1	3	10	1	2	3	6	36
11	2	2	2	2	8	1	2	2	2	2	3	12	3	3	2	2	3	13	2	2	2	6	39
12	1	2	1	1	5	3	3	3	1	2	3	15	3	3	3	3	2	14	1	2	1	4	38
13	2	2	2	2	8	3	3	3	3	3	3	18	2	3	2	2	2	11	2	3	2	7	44
14	2	2	2	1	7	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	2	2	12	3	3	2	8	45
15	3	3	2	2	10	1	2	2	3	2	3	13	2	3	3	2	2	12	3	2	3	8	43
16	1	2	2	3	8	3	2	3	3	2	3	16	2	3	3	3	2	13	2	3	2	7	44
17	2	3	3	3	11	3	2	3	2	2	2	14	3	3	3	3	3	15	3	3	2	8	48
18	2	3	3	3	11	3	3	2	2	3	3	16	2	3	3	2	3	13	2	2	3	7	47
19	2	3	3	3	11	3	3	2	3	2	3	16	2	2	3	2	3	12	3	3	3	9	48
20	3	3	3	2	11	1	3	2	2	2	3	13	2	2	2	2	3	11	2	3	3	8	43
21	2	2	3	2	9	1	3	3	3	3	2	15	2	3	3	3	3	14	2	3	3	8	46
22	1	2	1	3	7	1	2	2	2	3	2	12	2	3	2	1	2	10	2	3	2	7	36
23	2	2	1	1	6	3	2	3	2	2	3	15	3	2	1	2	3	11	2	2	2	6	38
24	2	2	2	1	7	3	2	3	2	1	3	14	2	1	3	3	2	11	3	3	3	9	41
25	3	2	1	1	7	3	2	3	3	3	3	17	3	2	2	3	2	12	1	2	3	6	42
26	1	2	2	1	6	3	2	2	2	2	2	13	3	2	3	3	3	14	2	3	2	7	40
27	1	2	2	2	7	3	3	3	3	1	3	16	2	3	3	3	3	14	1	2	2	5	42
28	1	3	2	1	7	3	3	1	2	2	3	14	2	2	2	2	3	11	1	2	3	6	38
29	1	3	3	2	9	3	3	3	2	1	3	15	2	2	3	3	3	13	3	2	2	7	44
30	3	2	2	2	9	3	2	1	1	1	3	11	1	3	2	1	3	10	1	2	3	6	36
31	2	2	3	2	9	2	3	2	1	1	3	12	3	3	2	2	3	13	2	2	2	6	40
32	2	2	2	2	8	2	2	2	2	1	2	11	3	3	3	3	2	14	1	2	1	4	37
33	1	2	1	1	5	1	2	2	2	2	2	12	2	3	2	2	2	11	2	3	2	7	35
34	2	2	2	2	8	3	3	3	1	2	3	15	2	3	3	2	2	12	3	3	2	8	43
35	2	2	2	1	7	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	2	2	12	3	2	3	8	45
336	3	3	2	2	10	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	2	13	2	3	2	7	48
37	1	2	2	3	8	1	2	2	3	2	3	13	3	3	3	3	3	15	3	3	2	8	44
38	2	3	3	3	11	3	2	3	3	2	3	16	2	3	3	2	3	13	2	2	3	7	47
39	2	3	3	3	11	3	2	3	2	2	2	14	2	2	3	2	3	12	3	3	3	9	46
40	2	3	3	3	11	3	3	2	2	3	3	16	2	2	2	2	3	11	2	3	3	8	46
41	3	3	3	2	11	3	3	2	3	2	3	16	2	3	3	3	3	14	2	3	3	8	49
42	2	2	3	2	9	1	3	2	2	2	3	13	2	3	2	1	2	10	2	3	2	7	39
43	1	2	1	3	7	1	3	3	3	3	2	15	3	2	1	2	3	11	2	2	2	6	39
44	2	2	1	1	6	1	2	2	2	3	2	12	2	1	3	3	2	11	3	3	3	9	38
45	2	2	2	1	7	3	2	3	2	2	3	15	3	2	2	3	2	12	1	2	3	6	40
46	3	2	1	1	7	3	2	3	2	1	3	14	3	2	3	3	3	14	2	3	2	7	42
47	1	2	2	1	6	3	2	3	3	3	3	17	2	3	3	3	3	14	1	2	2	5	42
48	1	2	2	2	7	3	2	2	2	2	2	13	2	2	2	2	3	11	1	2	3	6	37
49	1	3	2	1	7	3	3	3	3	1	3	16	2	2	3	3	3	13	3	2	2	7	43
50	1	3	3	2	9	3	3	1	2	2	3	14	1	3	2	1	3	10	1	2	3	6	39
51	3	2	2	2	9	3	3	3	2	1	3	15	3	3	3	2	2	13	2	2	2	6	43
52	2	2	3	2	9	3	2	1	1	1	3	11	3	3	3	3	2	14	1	2	1	4	38
53	2	2	2	2	8	2	3	2	1	1	3	12	2	3	2	2	2	11	2	3	2	7	38
54	1	2	1	1	5	2	2	2	2	1	2	11	2	3	3	2	2	12	3	3	2	8	36
55	2	2	2	2	8	1	2	2	2	2	3	12	2	3	3	2	2	12	3	2	3	8	40
56	2	2	2	1	7	3	3	3	1	2	3	15	2	3	3	3	2	13	2	3	2	7	42
57	3	3	2	2	10	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	2	8	51
58	1	2	2	3	8	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	2	3	13	2	2	3	7	46
59	2	3	3	3	11	1	2	2	3	2	3	13	2	2	3	2	3	12	3	3	3	9	45
60	2	3	3	3	11	3	2	3	3	2	3	16	2	2	2	2	3	11	2	3	3	8	46
61	2	3	3	3	11	3	2	3	2	2	2	14	2	3	3	3	3	14	2	3	3	8	47
62	3	3	3	2	11	3	3	2	2	3	3	16	2	3	2	1	2	10	2	3	2	7	44
63	2	2	3	2	9	3	3	2	3	2	3	16	3	2	1	2	3	11	2	2	2	6	42
64	1	2	1	3	7	1	3	2	2	2	3	13	2	1	3	3	2	11	3	3	3	9	40
65	2	2	1	1	6	1	3	3	3	3	2	15	3	2	2	3	2	12	1	2	3	6	39
66	2	2	2	1	7	1	2	2	2	3	2	12	3	2	3	3	3	14	2	3	2	7	40
67	3	2	1	1	7	3	2	3	2	2	3	15	2	3	3	3	3	14	1	2	2	5	41
68	1	2	2	1	6	3	2	3	2	1	3	14	2	2	2	2	3	11	1	2	3	6	37
69	1	2	2	2	7	3	2	3	3	3	3	17	2	2	3	3	3	13	3	2	2	7	44
70	1	3	2	1	7	3	2	2	2	2	2	13	1	3	2	1	3	10	1	2	3	6	36
71	1	3	3	2	9	3	3	3	3	1	3	16	3	3	2	2	3	13	2	2	2	6	44
72	3	2	2	2	9	3	3	1	2	2	3	14	3	3	3	3	2	14	1	2	1	4	41
73	2	2	3	2	9	3	3	3	2	1	3	15	2	3	2	2	2	11	2	3	2	7	42
74	2	2	2	2	8	3	2	1	1	1	3	11	2	3	3	2	2	12	3	3	2	8	39
75	1	2	1	1	5	2	3	2	1	1	3	12	2	3	3	2	2	12	3	2	3	8	37
76	2	2	2	2	8	2	2	2	2	1	2	11	2	3	3	3	2	13	2	3	2	7	39
77	2	2	2	1	7	1	2	2	2	2	3	12	3	3	3	3	3	15	3	3	2	8	42
78	3	3	2	2	10	3	3	3	1	2	3	15	2	3	3	2	3	13	2	2	3	7	45
79	1	2	2	3	8	3	3	3	3	3	3	18	2	2	3	2	3	12	3	3	3	9	47
80	2	3	3	3	11	3	3	3	3	3	3	1											

**VARIABLE: GESTIÓN ESTRATÉGICA**

1	1	2	1	3	7	3	2	3	2	2	3	15	22
2	2	2	1	1	6	3	2	3	2	1	3	14	20
3	2	2	2	1	7	3	2	3	3	3	3	17	24
4	3	2	1	1	7	3	2	2	2	2	2	13	20
5	1	2	2	1	6	3	3	3	3	1	3	16	22
6	1	2	2	2	7	3	3	1	2	2	3	14	21
7	1	3	2	1	7	3	3	3	2	1	3	15	22
8	1	3	3	2	9	3	2	1	1	1	3	11	20
9	3	2	2	2	9	2	3	2	1	1	3	12	21
10	2	2	3	2	9	2	2	2	2	1	2	11	20
11	2	2	2	2	8	1	2	2	2	2	3	12	20
12	1	2	1	1	5	3	3	3	1	2	3	15	20
13	2	2	2	2	8	3	3	3	3	3	3	18	26
14	2	2	2	1	7	3	3	3	3	3	3	18	25
15	3	3	2	2	10	1	2	2	3	2	3	13	23
16	1	2	2	3	8	3	2	3	3	2	3	16	24
17	2	3	3	3	11	3	2	3	2	2	2	14	25
18	2	3	3	3	11	3	3	2	2	3	3	16	27
19	2	3	3	3	11	3	3	2	3	2	3	16	27
20	3	3	3	2	11	1	3	2	2	2	3	13	24
21	2	2	3	2	9	1	3	3	3	3	2	15	24
22	1	2	1	3	7	1	2	2	2	3	2	12	19
23	2	2	1	1	6	3	2	3	2	2	3	15	21
24	2	2	2	1	7	3	2	3	2	1	3	14	21
25	3	2	1	1	7	3	2	3	3	3	3	17	24
26	1	2	2	1	6	3	2	2	2	2	2	13	19
27	1	2	2	2	7	3	3	3	3	1	3	16	23
28	1	3	2	1	7	3	3	1	2	2	3	14	21
29	1	3	3	2	9	3	3	3	2	1	3	15	24
30	3	2	2	2	9	3	2	1	1	1	3	11	20
31	2	2	3	2	9	2	3	2	1	1	3	12	21
32	2	2	2	2	8	2	2	2	2	1	2	11	19
33	1	2	1	1	5	1	2	2	2	2	3	12	17
34	2	2	2	2	8	3	3	3	1	2	3	15	23
35	2	2	2	1	7	3	3	3	3	3	3	18	25
336	3	3	2	2	10	3	3	3	3	3	3	18	28
37	1	2	2	3	8	1	2	2	3	2	3	13	21
38	2	3	3	3	11	3	2	3	3	2	3	16	27
39	2	3	3	3	11	3	2	3	2	2	2	14	25
40	2	3	3	3	11	3	3	2	2	3	3	16	27
41	3	3	3	2	11	3	3	2	3	2	3	16	27
42	2	2	3	2	9	1	3	2	2	2	3	13	22
43	1	2	1	3	7	1	3	3	3	3	2	15	22
44	2	2	1	1	6	1	2	2	2	3	2	12	18
45	2	2	2	1	7	3	2	3	2	2	3	15	22
46	3	2	1	1	7	3	2	3	2	1	3	14	21
47	1	2	2	1	6	3	2	3	3	3	3	17	23
48	1	2	2	2	7	3	2	2	2	2	2	13	20
49	1	3	2	1	7	3	3	3	3	1	3	16	23
50	1	3	3	2	9	3	3	1	2	2	3	14	23
51	3	2	2	2	9	3	3	3	2	1	3	15	24
52	2	2	3	2	9	3	2	1	1	1	3	11	20
53	2	2	2	2	8	2	3	2	1	1	3	12	20
54	1	2	1	1	5	2	2	2	2	1	2	11	16
55	2	2	2	2	8	1	2	2	2	2	3	12	20
56	2	2	2	1	7	3	3	3	1	2	3	15	22
57	3	3	2	2	10	3	3	3	3	3	3	18	28
58	1	2	2	3	8	3	3	3	3	3	3	18	26
59	2	3	3	3	11	1	2	2	3	2	3	13	24
60	2	3	3	3	11	3	2	3	3	2	3	16	27
61	2	3	3	3	11	3	2	3	2	2	2	14	25
62	3	3	3	2	11	3	3	2	2	3	3	16	27
63	2	2	3	2	9	3	3	2	3	2	3	16	25
64	1	2	1	3	7	1	3	2	2	2	3	13	20
65	2	2	1	1	6	1	3	3	3	3	2	15	21
66	2	2	2	1	7	1	2	2	2	3	2	12	19
67	3	2	1	1	7	3	2	3	2	2	3	15	22
68	1	2	2	1	6	3	2	3	2	1	3	14	20
69	1	2	2	2	7	3	2	3	3	3	3	17	24
70	1	3	2	1	7	3	2	2	2	2	2	13	20
71	1	3	3	2	9	3	3	3	3	1	3	16	25
72	3	2	2	2	9	3	3	1	2	2	3	14	23
73	2	2	3	2	9	3	3	3	2	1	3	15	24
74	2	2	2	2	8	3	2	1	1	1	3	11	19
75	1	2	1	1	5	2	3	2	1	1	3	12	17
76	2	2	2	2	8	2	2	2	2	1	2	11	19
77	2	2	2	1	7	1	2	2	2	2	3	12	19
78	3	3	2	2	10	3	3	3	1	2	3	15	25
79	1	2	2	3	8	3	3	3	3	3	3	18	26
80	2	3	3	3	11	3	3	3	3	3	3	18	29

## Fotos de Aplicación de la Investigación

