



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades directivas en la gestión por procesos de los
directores de las instituciones educativas de la UGEL 07
Lima Metropolitana 2018**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Liliana Patricia Rojas Gómez

ASESORA:

Dra. Jessica Paola Palacios Garay

SECCIÓN:

Ciencias administrativas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

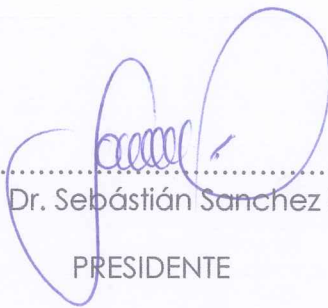
Gestión de Políticas Públicas

PERÚ – 2018

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) ROJAS GÓMEZ, Liliana Patricia, cuyo título es: "Habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018".

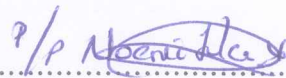
Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 16 dieciséis.

Lima, San Juan de Lurigancho 17 de Agosto del 2018



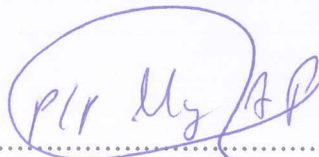
Dr. Sebastián Sanchez Diaz

PRESIDENTE



Dra. Maritza Guzmán Meza

SECRETARIO



Jessica Palacios Garay
VOCAL




Elaboró

Dirección de
Investigación

Revisó

Responsable del SGC




Aprobó

Vicerrectorado
de Investigación

Dedicatoria

A mis padres Arturo y Clara por su apoyo incondicional e impulso permanente en mis esfuerzos y sacrificios por ser cada día mejor hija y que se sientan orgullosos de mis logros.

Agradecimiento

Expreso mi agradecimiento a la Jefa del área de gestión de la educación básica regular y especial de la UGEL 07, los directores de instituciones que han colaborado en la realización de la presente investigación.

A mis familiares por su apoyo incondicional en mi formación profesional, ya que cada día me impulsan a seguir fortaleciéndome para lograr ser una profesional competente.

Declaración de Autoría

Yo, Liliana Patricia Rojas Gómez, sede/filial Lima Este; declaro que el trabajo académico titulado Habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018 presentado en folios para la obtención del grado académico profesional de Maestra en Gestión pública es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo estipulado por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 27 de diciembre de 2018



Nombre: Liliana Patricia Rojas Gómez

DNI: 19325691

Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento a las exigencias formales de la Universidad César Vallejo, presento a consideración de la ESCUELA DE POSGRADO la investigación titulada:

Habilidades directivas en la gestión por procesos en el clima social laboral de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 de Lima Metropolitana, 2018.

Conducente a la obtención del Grado Académico de Maestra en Gestión pública. Esta investigación descriptiva correlacional causal representa la posibilidad de concluir los estudios de maestría. Se considera que los resultados alcanzados van a contribuir a tomar decisiones a la problemática planteada. La investigación se inicia con la introducción, en la primera parte se describe la realidad problemática de investigación, los trabajos previos, teorías relacionadas al tema, los problemas, la justificación, las hipótesis y los objetivos, la segunda parte contiene el método, la tercera parte los resultados, la cuarta parte se denomina discusión a quinta describe las conclusiones, en la sexta sección presentamos las recomendaciones, por último en la séptima parte las referencias bibliográficas y los anexos.

El objetivo de la tesis es determinar la influencia de las Habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 de Lima Metropolitana, 2018.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea tomada en cuenta para su evaluación y aprobación.

El autor

Índice

	Página
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
I. INTRODUCCIÓN	14
1.1 Realidad Problemática	15
1.2. Trabajos previos	17
1.3. Teorías relacionadas al tema	26
1.4. Formulación del problema	55
1.5. Justificación del estudio	57
1.6. Hipótesis	58
1.7. Objetivos	59
II. MÉTODO	60
2.1. Diseño de investigación	61
2.2. Variables, operacionalización	62
2.3. Población y muestra	64
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	67
2.5. Método de análisis de datos	71
2.6. Aspectos éticos	72
III. RESULTADOS	74
IV. DISCUSIÓN	99
V. CONCLUSIONES	102
VI. RECOMENDACIONES	104
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
ANEXOS	115

Lista de tablas

		Página
Tabla 1	Matriz de operacionalización de la variable Habilidades directivas	63
Tabla 2	Matriz de operacionalización de la variable gestión por procesos	64
Tabla 3	Población de estudio	65
Tabla 4	Muestra	66
Tabla 5	Escalas y baremos de la variable habilidades directivas	68
Tabla 6	Escalas y baremos de la variable gestión por procesos	69
Tabla 7	Resultados de validación de la variable	69
Tabla 8	Resultados de validación por juicio de experto del instrumento para evaluar la variable	70
Tabla 9	Confiabilidad de la variable habilidades directivas	71
Tabla 10	Confiabilidad de la variable gestión por procesos	71
Tabla 11	Descripción de los niveles de la variable habilidades directivas	74
Tabla 12	Descripción de los niveles de la dimensión habilidades personales	75
Tabla 13	Descripción de los niveles de la dimensión habilidades interpersonales	76
Tabla 14	Descripción de los niveles de la dimensión habilidades grupales	77
Tabla 15	Descripción de los niveles de la variable gestión por procesos	78
Tabla 16	Descripción de los niveles de la dimensión Procesos estratégicos Dirección y Liderazgo	79
Tabla 17	Descripción de los niveles de la dimensión Procesos operativos: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	80
Tabla 18	Descripción de los niveles de la dimensión Procesos de soporte: Soporte al funcionamiento de la institución educativa	81
Tabla 19	Pruebas de ajuste de los modelos de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos	82
Tabla 20	Pruebas de bondad de ajuste de los modelos de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos	82
Tabla 21	R cuadrado de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos	83

Tabla 22	Pruebas de estimaciones del parámetro de la influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos	83
Tabla 23	Área bajo la curva COR para el modelo que explica la influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos	84
Tabla 24	Pruebas de ajuste de los modelos de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos estratégicos : Dirección y Liderazgo	85
Tabla 25	Pruebas de bondad de ajuste de los modelos de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos estratégicos: Dirección y Liderazgo	86
Tabla 26	R cuadrado de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos estratégicos : Dirección y liderazgo	86
Tabla 27	Pruebas de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos estratégicos : Dirección y liderazgo	87
Tabla 28	Área bajo la curva para el modelo que explica la influencia de habilidades directivas en la gestión por procesos estratégicos: Dirección y Liderazgo	88
Tabla 29	Pruebas de ajuste de los modelos de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos operativos	89
Tabla 30	Pruebas de bondad de ajuste de los modelos de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos operativos	90
Tabla 31	R cuadrado de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos operativos	90
Tabla 32	Pruebas de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos operativos	91
Tabla 33	Área bajo la curva COR para el modelo que explica la influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos operativos	92
Tabla 34	Pruebas de ajuste de los modelos de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de soporte	93
Tabla 35	Pruebas de bondad de ajuste de los modelos de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de soporte	94

Tabla 36	R cuadrado de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de soporte	94
Tabla 37	Pruebas de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de soporte	95
Tabla 38	Área bajo la curva COR para el modelo que explica la influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de soporte	96

Lista de figuras

		Página
Figura 1	Ciclo PHVA	45
Figura 2	Etapas del modelo para la Gestión por Procesos en el MINEDU	46
Figura 3	Descripción de los niveles de las habilidades directivas	74
Figura 4	Descripción de los niveles habilidades personales	75
Figura 5	Descripción de los niveles habilidades interpersonales	76
Figura 6	Descripción de los niveles de habilidades grupales	77
Figura 7	Descripción de los niveles de la gestión por procesos	78
Figura 8	Descripción de los niveles de los procesos estratégicos	79
Figura 9	Descripción de los niveles de los procesos operativos	80
Figura 10	Descripción de los niveles de los procesos de soporte	81
Figura 11	Curva COR entre la variable dependiente gestión por procesos y la variable independiente habilidades directivas	84
Figura 12	Curva COR entre la variable dependiente gestión por procesos estratégicos y la variable independiente habilidades directivas	88
Figura 13	Curva COR entre la variable dependiente gestión por procesos operativos y la variable independiente habilidades directivas	92
Figura 14	Curva COR entre la variable dependiente gestión por procesos de soporte y la variable independiente habilidades directivas	96

Resumen

Se realizó la tesis titulada Habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 de Lima Metropolitana, 2018. El objetivo de la investigación estuvo dirigido a determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de las instituciones educativas de la UGEL 07 de Lima Metropolitana 2018.

La investigación es de tipo básica, se utilizó el diseño no experimental correlacional causal, de corte transversal, con una población conformada por 137 directores según la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación, de la cual se obtuvo una muestra probabilística de 101 con muestreo simple y estratificado. Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos el primero un cuestionario de 84 ítems con escalas de tipo Likert de las variables de escala ordinal que permitió recolectar la información de las habilidades directivas, el segundo es el instrumento de gestión por procesos de 39 ítems, cada uno de los instrumentos fue validado por juicio de expertos y para comprobar la confiabilidad se utilizó la prueba del alfa de Cronbach, obteniéndose niveles de confiabilidad alta. El procesamiento de datos se realizó con el software SPSS (versión 23), haciendo análisis descriptivo y el inferencial mediante regresión logística ordinal.

Realizado el análisis se concluyó que existe influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018; con un nivel de significancia de $p < 0.05$ y coeficiente de Nagalkerke de 0,540; lo cual indica que las habilidades directivas influyen en un 54% en la gestión por procesos.

Palabras clave: Habilidades directivas, gestión por procesos, procesos estratégicos, procesos operativos, procesos de soporte

Abstract

The thesis entitled directing skills in the management by processes of the directors of the educational institutions of the UGEL 07 of the Metropolitan Lima, 2018 was carried out. The objective of the research was aimed at determining the influence of the directing skills in the management by processes of the directors of the educational institutions of the UGEL 07 Metropolitan Lima 2018.

The research is of a basic type, the non-experimental causal correlational design was used, with a cross section, with a population formed by 137 directors according to the Educational Statistics Unit of the Ministry of Education, from which a probabilistic sample of 101 was obtained with sampling simple and stratified. For the collection of data, two instruments were used, the first a questionnaire of 84 items with Likert scales of the ordinal scale variables that allowed to collect the information of the managerial skills, the second is the process management instrument of 39 items, Each of the instruments was validated by expert judgment and to verify reliability the Cronbach's alpha test was used, obtaining high reliability levels. Data processing was performed with SPSS software (version 23), making descriptive analysis and the inferential by ordinal logistic regression.

After the analysis, it was concluded that there is an influence of managerial skills in the management of the processes of the directors of the Educational Institutions of the UGEL 07 Lima Metropolitana 2018; with a level of significance of $p < 0.05$ and a Nagalkerke coefficient of 0.540; This indicates that managerial skills influence 54% in process management.

Keywords: Directing skills, process management, strategic processes, operational processes, support processes

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

El tema a investigar son las habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL 07 de Lima Metropolitana – 2018. En la presente investigación se consideran dos variables:

Según Whetten y Cameron (2016), afirman que: Las habilidades directivas son conductuales; no son cualidades de la personalidad, son conjuntos de determinadas actividades que las personas realizan y que conllevan a resultados, logran ser percibidas por otros, son diferentes a nuestros caracteres que son únicamente mentales o se afirman en la personalidad. , pese a que los sujetos con distintos estilos y personalidades las utilizan de forma distinta, hay un conjunto sustancial de atributos que son observados al desempeñar eficientemente sus destrezas y que son frecuentes en una serie de diferencias individuales, los directores de la instituciones educativas deben practicar cotidianamente estas habilidades en su desempeño para poder involucrar a los docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia en lograr una institución educativa que brinda servicios de forma eficiente y eficaz, con resultados de aprendizajes destacados.

La Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública al 2021 (PNMG, 2013) señala que la gestión por procesos es administrar en beneficio del ciudadano, que inevitablemente habrá que modificar el modelo tradicional de organización por funciones y cambiar hacia una organización por procesos comprendidos en “cadenas de valor” de cada institución, que puedan brindar la seguridad de producir efectos e impresiones efectivas en su obligación de administrar los bienes y servicios públicos para los ciudadanos, teniendo en cuenta los recursos disponibles. Los procesos son contemplados en una secuencia de acciones para convertir una entrada o insumo en una salida, agregando una valoración en cada fase de la secuencia. La cual deberá implementarse en todas las entidades públicas, por lo que el Ministerio de Educación no es ajeno a esta implementación para el logro de resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.

El ámbito donde se realizará la investigación son las Instituciones Educativas de Educación básica regular de gestión pública directa ubicadas en la UGEL 07 de Lima Metropolitana que comprende los distritos de: San Luis, San Borja, Miraflores, Santiago de Surco, Surquillo, Barranco, Chorrillos y según el Sistema de estadística de la calidad educativa existe 137 instituciones educativas de la modalidad, gestión y forma educativa (ESCALE Unidad de Estadística –MINEDU).

A nivel Internacional la Norma ISO 9000, Modelo de Excelencia en la Gestión y Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública en la cual se plantea el enfoque basado en procesos orientado a la mejora de las acciones que se realizan en la administración pública con el objetivo de satisfacer las demandas de los ciudadanos, por lo que en nuestro País las Instituciones Educativas son consideradas dentro de la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública, por lo que se considera que los Directivos responsables de su implementación deben poseer habilidades directivas, para poder orientar el logro de resultados eficientes.

A nivel Nacional en las diferentes Instituciones Educativas de nuestro País, en el Marco de la Modernización de la gestión Pública D.S N° 004-2013-PCM se ha implementado la gestión por procesos con el objetivo de mejorar su funcionamiento, por lo que es importante que los directores desarrollen habilidades directivas en la ejecución de las diversas actividades planteadas en los procesos, para alcanzar los objetivos de su institución y lograr los aprendizajes de los estudiantes, lo cual no viene ocurriendo puesto que los directivos presentan carencias en gestionar por procesos, lo que se evidencia en la deficiente calidad del servicio educativo que brinda, lo que da como resultado: bajo nivel de logro de aprendizajes de los estudiantes, el uso inadecuado de los recursos humanos, materiales educativos, recursos económicos e infraestructura.

Así mismo la gestión para fortalecer el desempeño docente no se cumple en forma eficiente y existe debilidad en gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias que son las que ayudan a lograr los objetivos institucionales.

Las deficiencias antes mencionadas son consideradas en tres tipos de macroprocesos que corresponden a las dimensiones de la gestión escolar que son: dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar y soporte al funcionamiento de la institución educativa.

Así mismo se hace evidente La carencia de habilidades directivas para diseñar, ejecutar y evaluar los procesos de planificación, organización, implementación, monitoreo y evaluación que no garantizan un servicio educativo de calidad.

Los directivos aún son renuentes con la implementación de la gestión por procesos y siguen inmersos en la gestión tradicional de manera funcional, los cuales se centran en el cumplimiento de normas, la burocracia y no toma en cuenta las necesidades de los miembros de la comunidad educativa, lo que hace que el director adopte actitudes erróneas

(autoritario, trata inadecuadamente los conflictos, carece de comunicación, objetivos inexistentes, etc)

Se considera que las causas que ocasionan el problema son el desconocimiento de los procesos, la falta de integración a los objetivos de la institución educativa, la renuencia a implementar la gestión por procesos lo que obstaculiza el poder alcanzar los objetivos y la solución de los problemas existentes.

Los directores aún ejercen un liderazgo autocrático lo que impide que las instituciones educativas no logren sus objetivos propuestos por lo que no brindan un servicio educativo oportuno, pertinente y de calidad lo que se evidencia en el bajo el logro de aprendizaje de los estudiantes, en su formación integral y que ejerza una convivencia democrática e intercultural.

El objetivo general de la Investigación realizada es determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de los directivos de las instituciones educativas.

En el Proyecto Educativo Regional (PER) y Educación Rural, entre los lineamientos estratégicos al 2021: La escuela que nos merecemos en Lima Metropolitana que tiene como finalidad: Los Estudiantes de la Educación Básica, Técnico – Productiva y Superior de Lima Metropolitana acceden, permanecen y concluyen los servicios educativos de calidad; logrando una formación integral que les permita ser ciudadanos capaces de construir su propio bienestar y de su entorno, considera entre uno de los puntos señalados en el tercer pilar de Gestión Escolar e Institucional , la implementación de una Gestión educativa moderna , organizada por procesos y orientados a resultados , la cual se viene ejecutando en todas las 07 UGELS que forman parte de la jurisdicción de Lima Metropolitana, lo que hace necesario la práctica de las habilidades directivas de los directores de las respectivas UGELS para poder cumplir con la finalidad planteada.

1.2. Trabajos Previos.

Antecedentes Internacionales

Barrera y Galvis (2014) en su tesis titulada *Propuesta de gestión por procesos para el ejercicio de autoevaluación con fines acreditación de alta calidad de LEA UD*, desarrollada en la Universidad Nacional Francisco José de Caldas – Bogotá, la finalidad fue el plantear un proyecto de gestión educativa que favorezca la acreditación de alta calidad de LEA UD.

Esta investigación se encuadra en un enfoque holístico de orden cuantitativo; sistémico estructural; los autores llevaron a cabo un estudio de tipo proyectivo, denominado el mismo modo “proyecto factible” que se conoce como la formación y desarrollo de un modelo eficaz y factible; cuya finalidad fue buscar solución de problemas y satisfacer necesidades, a través de un ejercicio de análisis prospectivo por contextos. La población fue de 611 estudiantes, 42 profesores y 10 egresados de la Licenciatura en Educación Básica con énfasis en Artística, LEA-UD de 242, de la cual utilizando como el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de Ramírez para determinar la muestra que 242 estudiantes, 38 profesores, 10 egresados, con un grado de confiabilidad del 95.5%. Dentro de la Gestión por Procesos el autor tomó como base el esquema planteado por Mariño (2001) y las definiciones de Bravo (2011), quienes consideran que los procesos son sistemas pensados para transformar necesidades en valores agregados a sus usuarios. Así como los aportes de Camisón (2006) con respecto a las etapas para la implantación de un proceso. Ruiz (2004) enfatiza sobre los requisitos necesarios para el éxito de la implantación de la Gestión por Procesos. El autor llegó a la conclusión que el crear escenarios prospectivos involucra una articulación entre el ayer, hoy y el mañana. En este marco, se propuso tres escenarios viables para lograr de la acreditación de alta calidad en la gestión. En cada uno de los escenarios se consideran procesos estratégicos, operativos y de apoyo, proponiendo estrategias para mejorarlos y que pueden facilitar su fortalecimiento, así mismo se orienta a la organización, planeación y ejecución en el desarrollo de procesos dirigidos a lograr los objetivos institucionales, lo que nos permite que en la presente investigación se tenga una visión holística de que la implementación de la gestión por procesos generan cambios en las instituciones donde son ejecutadas.

Peñaloza (2014) elaboró una tesis titulada *Habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en educación primaria* investigación que tuvo como objetivo general el análisis de las habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales en el docente de educación primaria del municipio escolar Maracaibo 1 - Venezuela, la investigación fue de tipo descriptivo de campo, con un diseño no experimental transaccional. La muestra fue compuesta de 05 Directivos y 46 profesores. El autor considera en su teoría a Ghiselli (2005) quien realizó investigaciones para poder identificar características relacionadas a las habilidades y las define como la capacidad y destreza para hacer las cosas, Así también refiere a Chiavenato (2006) y como

último autor a Madrigal (2009) quien clasifica a las habilidades en tres grupos: técnicas, humanas y conceptuales, lo cual tiene una significativa relación con las definiciones consideradas en la presente tesis ya que nos permite realizar comparaciones entre las habilidades directivas consideradas por diversos autores y poder ampliar nuestro marco teórico. Para la recolección de datos se planteó un instrumento tipo cuestionario para las dos muestras, de acuerdo a la escala de Likert fue diseñado con ítems de cinco opciones. Así mismo fue validado por expertos y para comprobar su confiabilidad se efectuó una prueba piloto a 10 individuos con características similares a la población, obteniéndose el resultado de la fórmula Alpha de Cronbach de 0.931. Las conclusiones a la que llegó la autora es que siempre se identifica el tipo de habilidades, y de la misma forma, continuamente identifican los inconvenientes de las relaciones entre personas, evidenciando una clara debilidad en esta dimensión, La autora recomienda que se desarrollen lineamientos estratégicos que favorezcan el fortalecimiento de esta dimensión del docente, para el logro del desarrollo de habilidades propuestas de manera eficiente en las instituciones investigadas.

Pereda (2014) realizó una investigación titulada: *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*, su propósito fue evidenciar la influencia de determinadas variables sociológicas con otras que corresponden al tipo de gerencia e institución, en la evaluación de las habilidades directivas más notables. El autor en su base teórica menciona a diversos autores como: Agolla y Van Lill (2013) que plantean tres conjuntos de habilidades directivas las psicológicas, interpersonales y teóricas ; Griffin y Van Fleet (2013) quienes proponen siete habilidades centrales técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión del tiempo y coincidiendo con nuestra investigación toma también a Whetten y Cameron (2005) que proponen un modelo de diez habilidades directivas clasificadas en tres grupos , personales, interpersonales y grupales; el autor propone un modelo de pirámide de habilidades directivas agrupadas en tres niveles: dirección, social y personal, la que luego del análisis realizado presentan una similitud con la clasificación de las habilidades consideradas en la presente tesis, permitiéndonos analizar y reflexionar sobre las diferencias y similitudes en las teorías para poder discernir entre la teoría más pertinente .

La metodología utilizada en la investigación es cuantitativa, y la recolección de datos fue a través de encuestas, realizando un trabajo de campo en las cuatro administraciones de la

provincia de Córdoba (Estatal, Autonómica, Local y Autonómica), el nivel de investigación tuvo su inicio en una etapa de exploración que llegó hasta una categoría descriptiva donde se desarrollaron las particularidades de las variables observadas: las habilidades directivas. De los resultados obtenidos respecto a nuestro tema de investigación se pueden mencionar: los trabajadores de las entidades públicas admiten la presencia de una alta relación e incidencia en las habilidades directivas sobre específicas variables organizacionales, lo que es demostrado en las medias obtenidas sobre 4 en una escala de 5, a excepción de una variable que obtuvo un resultado debajo de 4, y es necesariamente la incidencia de como seleccionar a los trabajadores. Así mismo en el estudio realizado de las diferencias sobre la influencia de las habilidades directivas y personales respecto de diversas variables (tipo de administración y entidad), el análisis estadístico permitió obtener como conclusión que para ambas variables no existen diferencias estadísticamente significativas.

Torres (2014) publicó un artículo titulado *Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos en Chile*, su finalidad fue la descripción e interpretación de antecedentes respecto al manejo del enfoque de procesos en organismos. La metodología empleada fue una investigación exploratoria, cualitativa y descriptiva que contempló revisar y analizar las publicaciones de acceso online para reconocer aspectos de interés y tenerlos en cuenta al emplear efectivamente el enfoque de procesos. Las primeras averiguaciones demuestran que la conceptualización del enfoque de procesos es heterogénea y posee escasa precisión con las fuentes estudiadas y las primeras conclusiones señalan que: Identificar los procesos son factibles cuando se acatan los cinco principios elementales: el conceptualizar procesos se hace evidente al aclarar los espacios de trabajo; el representar gráficamente el enfoque mencionado posibilita su propalación en cuanto los sub procesos se diseñen y organicen adecuadamente en función de sus macroprocesos; la validez de este enfoque se manifiesta si estos adopten un valor y su desenvolvimiento comprende las etapas del ciclo Deming. Los datos cualitativos se recolectaron mediante la observación y en la determinación de contenidos comunes que trascienden en distintas publicaciones y lograr justificar y adecuar el enfoque. Entre una de las conclusiones a las que llegó el autor es: que el identificar los procesos en un organismo se hace viable en cuanto se reconozca el entorno como mínimo de los principios fundamentales de la gestión por procesos, La demanda de determinar transparencia en los procesos podrá ser cubierta cuando pueda definirse la dimensión en una sucesión de propiedades que establecen y reducen su ámbito de trabajo y

su cantidad obedecerá de las diversas necesidades que se aspire cubrir. Del mismo modo, la validez de los procesos determinados será un producto cuando individualmente generen un valor agregado. Consideramos que esta investigación brinda un aporte a nuestro estudio en cuanto al conocimiento de la gestión por procesos y de su aplicación hacía el logro de resultados.

Ruiz, Almaguer, Torres, Hernández (2014) publicaron un artículo titulado: *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos en Cuba* se estudió la historia y la teoría relacionadas con la gestión por procesos, así mismo se especifica las capacidades de su utilidad en dirigir sociedades y alcanzar la perfección. Además se logró establecer disciplinas que los identifican a partir del análisis de distintas concepciones. Se especificó la teoría concerniente a esta forma de dirección empresarial. Se revisó diversa documentación tanto física como virtual utilizando procedimientos teóricos analizar, sintetizar y revisar. Se dio mayor relevancia a la teoría propuesta por Carrasco (2012), que plantea a la gestión de procesos como una disciplina que brinda ayuda a la dirección a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y lograr que los procesos de la organización sean productivos y logren la confianza del cliente. Se concluyó que crear una formación de organización distinta exige contribución y que estos procesos, transponen continuamente los límites prácticos, en Los estándares de dirección en las empresas es donde se evidencia la importancia de ellos convirtiéndose en recursos provechosos para la institución y consiguen adaptarse al ambiente. Los procesos forman un componente importante, por diversos beneficios que proporcionan para los individuos involucrados. Lo más relevante es la modificación que produce en la formación de la entidad al orientar todo el impulso y voluntad para obtener la máxima valoración para el cliente. En relación a nuestra investigación nos permite entender que la gestión por procesos implementada en diversas instituciones generan un desempeño eficiente.

Antecedentes Nacionales

Chanduví (2016) elaboro la tesis *Gestión de procesos para la mejora de la eficacia y eficiencia en una UGEL*. Fue una investigación cuantitativa de diseño experimental, se desarrolló en la UGEL 07 – Lima Metropolitana, que comprende los distritos de San Luis, San Borja, Chorrillos, Miraflores, Santiago de Surco, Surquillo y Barranco, su objetivo fue

aplicar la gestión por procesos, para la atención en el Sector Público Educativo, en la que considera que corresponde el análisis y establecer la organización desde la perspectiva del proceso y la gestión sistémica de ellos. En su teoría base considera a la norma ISO 9001 que promueve adoptar en las organizaciones un enfoque por procesos que genere un aumento en la satisfacción de los clientes, además resalta que un resultado deseado eficiente se logra cuando las diversas actividades y recursos se gestionan como un proceso, lo cual es un aporte significativo en nuestra investigación, ya que nos permite profundizar nuestro marco teórico. Por ello exige en una Gestión por procesos la aplicación de los principios de la Calidad Total y de Gestión de la Calidad. Así mismo, tiene su fundamentación en la visualización del proceso como el acontecer del usuario en el régimen de la administración y en pretender ser atendidos y una solución exclusiva a sus exigencias y dificultades de documentación. Se desarrolló en el contexto de un régimen administrativo sin beneficios al cliente quien regularmente asume, periódicamente la estructura de sus servicios, fraccionando la atención considerando al mismo usuario como uno diferente. Entre las conclusiones que llego el autor es que entre comunidad educativa, entidades gubernamentales y sociedad civil y la UGEL existe una sociedad trascendental lo que es el inicio imprescindible para el logro de brindar una servicio en la educación de calidad .Así mismo concluye que el modelo de gestión por procesos permite lograr resultados prácticos referentes en el mejoramiento de la competencia y operatividad, y que entender las concepciones y explicaciones de la gestión por procesos permitirá optimizar la gerencia y la idoneidad de las administraciones y por ende la satisfacción de los clientes y/o beneficiarios.

Carranza, Valverde y Vera (2016), en su tesis titulada *Implementación De La Gestión Por Procesos en La Escuela Militar De Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi*, fue desarrollada en la Escuela Lima – Perú, y en las Unidades Militares donde laboran los egresados de la mencionada Escuela, con el propósito de optimizar la de mejorar la eficacia de los servicios que ofrece al Ejército del Perú y a la colectividad. Así mismo el objetivo de la investigación fue la implementación de una gestión por procesos y se planteó como objetivos específicos: Comprender las percepciones y explicaciones de la administración por procesos que permitan su optimización y eficacia de la entidad y del mismo modo la que permitan mejorar la gestión y el desempeño de las organizaciones y el bienestar de los beneficiarios, así como la percepción y concepto y representación de los índices de administración del proceso que faculte efectuar un apropiado reconocimiento y

comprobación de los métodos. Los autores consideraron en su teoría base coincidiendo con nuestra investigación a la PCM (2013) que aprueba el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM donde se establece los objetivos específicos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. La investigación que realizaron fue de tipo proyecto de desarrollo y el diseño la Metodología para la implementación de la Gestión por procesos, lo que orienta la realización de nuestra investigación respecto a la relevancia que comprende en la gestión escolar. La población fue dividida en dos grupos de análisis: 281 Clientes Internos de la Escuela Militar (estudiantes de pre grado) y 344 clientes externos. La medición de la confiabilidad fue a través del alfa de Cronbach para los instrumentos utilizados y fluctuó entre 0.91 y 0.97, lo cual comprobó su credibilidad. En el análisis de los antecedentes que se obtuvieron de la aplicación del cuestionario a los beneficiarios del exterior de la EMCH, se obtuvo que el 34.07 % de la totalidad a quienes se aplicó la encuesta manifestó encontrarse encuentran complacidos con la eficacia técnica de los egresados de la EMCH CFB, proporción mínimamente representativa, el 31,08% manifiesta que no está satisfecho con la eficacia técnica de los egresados de la EMCH, y a un 34% no muestra no le es importante, lo que permitió evidenciar las carencias que existen en la actualidad en los procesos formativos de la EMCH CFB. De los clientes internos, es decir estudiantes, se obtuvo que un del 53.9% de la totalidad, manifiestan su satisfacción con la formación educativa y el de soporte que ofrece la EMCH CFB, proporción que se considera relevante, además, un 20.47% de los estudiantes manifiestan encontrarse descontentos, y para el 24,68% le es indiferente. Del resultado obtenido en ambos casos se evidencia que los clientes externos son los que se sienten insatisfechos con la eficacia técnica de los egresados de la EMCH, siendo oportuno y viable en los dos casos perfeccionar los procesos para optimizarla y con ello lograr satisfacer a los beneficiarios. Los autores de la investigación llegaron a las siguientes conclusiones: Que la normatividad vigente impone que el modelo de gestión orientada procesos deberá ser implementado, así mismo afirman que el modelo actual demuestra carencias en las competencias académicas y de investigación. Además consideraron que la gestión por procesos y la reingeniería de una entidad, deberán realizarse teniendo en cuenta el enfoque de los investigadores y que la viabilidad política y económica se debe desprender de los objetivos Institucionales establecidos en el PEI de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi.

Sánchez (2016) elaboro la tesis titulada *Las habilidades directivas en la gestión institucional de la Red 19 de la UGEL 04 Comas*, 2016 realizada en Lima Perú, tiene como objetivo general conocer la influencia entre las dos variables mencionadas en el título. La investigación tiene un enfoque de carácter hipotético deductivo. El autor considera en su teoría base de habilidades directivas a Chiavenato (2006) quien señala que es la capacidad que se demuestra mediante actitudes, aptitudes y comportamientos que debe aplicar todo directivo en una institución las dimensiona como habilidades básicas, técnicas y humanas. La investigación es de tipo Básico cuantitativo – Correlacional Causal, se usó el diseño de investigación Correlacional, y se consideró a la totalidad que fueron 120 docentes, se usó dos escalas de valoración, de manera individual a cada variable, aplicado a un solo conjunto que conformo la muestra, y para probar la hipótesis planteada y el análisis de los datos se utilizó el coeficiente de regresión lineal. Se tiene los pseudo R cuadrado, lo que presenta en porcentaje la incidencia de las habilidades directivas en la gestión institucional. Así mismo se obtuvo el resultado de Cox y Snell igual a 0,341 lo que significa que la eficiencia de la gestión institucional es consecuencia del 34.1 % de las habilidades directivas, la relación más firme es el coeficiente de Nagelkerke en el que la eficacia de la administración institucional es el resultado del 45.5 % de las habilidades directivas. Así mismo se determinó que las habilidades directivas inciden en las dimensiones de la gestión institucional que considero el autor. Presentan un aporte en cuanto a teorías, metodología empleada y los resultados nos permitieron establecer relaciones y comparaciones con nuestra investigación.

Ayala (2016) en su tesis titulada *Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos en Lima Perú*, tuvo como propósito determinar la influencia de las habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente. La teoría base para dimensionar la variable en común habilidades directivas es la de Madrigal (2006) quien sostiene son un conjunto de competencias y habilidades que los directivos deben dominar en primera instancia. Así mismo las clasifica en: Liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y formación de equipos. Es una investigación de tipo básica de tipo básica de nivel correlacional causal y diseño no experimental, al analizar las definiciones sobre habilidades directivas nos presenta una visión que nos permite profundizar conocimientos respecto a la variable objeto de nuestro estudio. La población que el autor considero estuvo conformada por 333 docentes , se aplicó la que todos los

docentes pudieron ser parte de la muestra, para lo cual se dividió en grupos y se seleccionó de manera proporcional a los docentes de los diferentes grupos formados resultando 178 docentes, así mismo para el recojo de información se utilizaron tres instrumentos tipo cuestionario: uno para obtener información de las habilidades directivas que fue de 44 preguntas con escalas de tipo Likert, otro de 24 preguntas de gestión del conocimiento y por último se utilizó un cuestionario de comunicación interna de 21 preguntas, a los cuales se validó por juicio de experto y para analizar la confiabilidad se utilizó Alfa de Cronbach, obteniéndose niveles altos. Las hipótesis fueron contrastadas mediante estadística multivariada de regresión logística multinomial las que determinaron que las habilidades directivas y gestión del conocimiento inciden en un 19% y 21% en el nivel de comunicación interna, según el Seudo R2 de Cox y Snell igual a 0,19 y Naglekerke 0,21.

Sánchez (2016) realizó la tesis titulada *Gestión del talento humano y gestión directiva en la gestión por procesos en las Instituciones Educativas de la UGEL 04* realizada en el distrito de Puente Piedra, Lima – Perú, la que tuvo como objetivo general determinar la influencia de entre las variables. Para poder definir a la variable gestión por procesos, que es motivo de estudio en nuestra investigación el autor considera al documento del Ministerio de educación (2016) denominado orientaciones para desarrollar el planeamiento escolar, donde observa que el modernizar la gestión educativa es un pilar para realizar el cambio esencial para mejorar la entrega del servicio, por lo que se debe implementar una organización moderna, pertinente y orientada a resultados para lograr los aprendizajes de los estudiantes. La investigación fue básica cuantitativa y explicativa con tres variables. El diseño fue no experimental, de corte transversal, correlacional causal múltiple. Se trabajó con 245 docentes que representaron el total, las técnicas utilizadas de recolección de datos fue la encuesta de las tres variables: gestión del talento humano, directiva y de procesos, utilizándose como herramienta un cuestionario para cada variable, los mismos que fueron validados mediante el juicio de tres expertos, del cual se obtuvo un resultado de aplicable y se utilizó la prueba de Alfa Cronbach para analizar el nivel de confiabilidad, logrando como resultados coeficientes de 0,924, 0,847 y 0,851 respectivamente en los cuestionarios gestión del talento humano, gestión directiva y gestión por procesos, lo que demostró una sólida confiabilidad. Del resultado obtenido en la investigación se puede afirmar que: existe influencia de la gestión del talento humano y la gestión directiva en la gestión por procesos en las instituciones educativas de la UGEL 04, del distrito de Puente Piedra (Pseudo R

cuadrado de Nagelkerke=0.356=35.6%, área de la curva COR=0.553=55.3% de incidencia). De las teorías planteadas con respecto a la variable gestión por procesos y los resultados obtenidos afianzan nuestro planteamiento respecto a la importancia de su implementación en las instituciones educativas, resaltando la práctica de las habilidades directivas.

1.3. Teorías Relacionadas al tema

Bases teóricas de habilidades directivas

Habilidad

Antes de iniciar las habilidades directivas que es la variable independiente de este trabajo se considera pertinente comprender el concepto de habilidad que al respecto Whetten y Cameron (2016) la definen como el “producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos” (p.265)

Madrigal (2016) cita a Guthrie Knapp (2007) quien define a “Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad” (p.5)

Habilidades directivas

Vivar (2018) las define como las “capacidades para influenciar y alinear hacia un mismo fin, a las personas de la organización, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción haciéndolas responsables por su desempeño” (p.1)

Yadira (2016) refiere que: “son todas aquellas cualidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Estas se hacen parte de la capacidad de liderazgo de los grandes gerentes y comprometen un esfuerzo personal y profesional” (p.1)

Madrigal (2017) afirma que: “Las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza” (p.2). Así mismo afirma que las habilidades básicas que un directivo debe desarrollar son:

Conceptuales: que son las habilidades que posee el directivo para considerar a su institución como única incluyendo aptitudes en la coordinación y explicación de las ideas prácticas y concepciones.

Técnicas: Es la capacidad para que los recursos y relaciones puedan ser utilizados en beneficio propio o del grupo orientadas al desarrollo de labores exclusivas que le permitan enfrentar los problemas que se puedan presentar.

Interpersonales: Son las habilidades destinadas al trabajo en grupo enfocadas al logro de objetivos comunes ejerciendo talento para colaborar y cooperar al satisfacer las necesidades de las demás personas.

Sociales: Se refieren a las diversas actividades individuales con otras personas y viceversa, es decir la reciprocidad que se da en la convivencia.

Teorías de jerarquía de las necesidades

Maslow (1943) citado por Peña (2015) propone su teoría sobre la motivación humana en la que considera cinco etapas o grupos para las necesidades humanas que están representados en una pirámide por medio de cinco escalones ordenados jerárquicamente. En la pirámide considera que para ir subiendo peldaños, se necesita cubrir los peldaños más bajos para que poco a poco se pueda ir subiendo hacia la meta.

En el primer grupo distingue a las necesidades biológicas básicas que cubre todo lo que le es necesario al ser humano para sobrevivir (salud, comida, descanso, sexo, etc), en el segundo grupo considera a las necesidades de seguridad donde incluye los aspectos que nos hacen sentirnos seguros (trabajo, vivienda, familia, etc), el tercer grupo lo conforma por las necesidades de relación social que son las relacionadas con sentirse integrado en la sociedad y el desarrollo afectivo (tener amigos, tener pareja, etc), en el cuarto grupo incluyó las necesidades relacionadas con el ego o estima personal (alcanzar el reconocimiento, la confianza, el respeto de los demás o el éxito) y por último el quinto grupo de las necesidades de autorrealización las que las personas intentaran cubrir cuando hayan superado el resto de

las etapas de la pirámide, aquí se consideran las necesidades que se relacionan con la creatividad, la moralidad y el desarrollo del potencial humano.

Esta teoría se puede aplicar en el trabajo de los directivos, ya que en la institución educativa deben concebir la búsqueda en primer lugar de satisfacción de las necesidades básicas y luego llegar a la satisfacción de las necesidades de autorrealización. Lo cual significa que con la satisfacción de necesidades la persona logrará trascender, desarrollando sus habilidades al máximo.

Teoría de los roles de equipo de Belbin

Simón (2015) cita a Belbin quien afirmó que: “Un equipo no es un conjunto de personas adscritas a determinados puestos de trabajo, sino una congregación de personas donde cada uno de ellos desempeña un rol que es comprendido por el resto de miembros. Los que negocian entre sí el reparto de roles y desempeñan de manera más eficaz aquellos que les son más naturales.” (p. 17)

De lo mencionado anteriormente, se afirma que en las instituciones existirán diversos equipos de trabajo en el que cada uno de sus integrantes desempeñaran roles diferentes y en aquellos que le son familiares lograrán un desempeño eficaz

Simón (2015) habla sobre la teoría de roles planteada por Belbin, la cual es un estudio sobre los roles y responsabilidades de los integrantes de un equipo. Entre los nueve roles que propone en su teoría, Belbin los clasifica en tres categorías y son las siguientes:

Roles de acción: Señala que son los que ejecutan y finalizan la tarea y contiene los roles de:

Impulsor (IS) Según Belbin citado por Simón (2015): “Las personas retadoras, conocidas como Impulsores, proporcionan la energía necesaria para asegurar que el equipo se mantenga en movimiento y no pierda el foco o el impulso” (p.33)

Son personas que presentan motivación, con mucha energía y con una necesidad de logro, y que al asumir los obstáculos los toman como desafíos e inducen a los demás a la acción y a ser ganadores.

Implementador (ID) Belbin citado por Simón (2015) afirma que: “Los Implementadores son necesarios para planificar estrategias prácticas y factibles y llevarlas a cabo tan eficientemente como fuera posible” (p. 34)

Se puede afirmar que son personas organizadas que gustan de apoyar el trabajo duro y asumen los problemas que se presente de forma sistemática, planean las estrategias del equipo y su característica es ser disciplinado conservador, leal eficiente y sumiso, y transformar las ideas en acciones.

Finalizador (F) Belbin citado por Simón (2015) lo define como: “Los Finalizadores fueron utilizados más eficazmente al final de cualquier tarea para pulir y escudriñar el trabajo en busca de errores, y sometiéndolo a los más altos estándares de control de calidad” (p.34). Los Finalizadores disponen de cualidades para atender los detalles con mucho esmero. Siempre se hallan motivados y son perfeccionistas en su trabajo, por lo que en pocas ocasiones empiezan lo que no lograran terminar. No requieren estímulos, ni incentivos y son renuentes a delegar por lo que prefieren realizar las tareas ellos mismos.

La segunda categoría agrupa a los roles sociales donde se encargan de la coordinar, contactar y cohesionar al grupo con el exterior y está formado por:

El coordinador (CO): Según Belbin citado por Simón (2015): “Los Coordinadores se necesitaban para centrar al equipo en los objetivos, hacer participar a sus miembros y delegar el trabajo de manera apropiada.” (p.37), es decir tienen una visión de cumplimiento de objetivos y metas, desarrollando habilidades que les permitan alcanzarlas. Tienen la habilidad de lograr que los que forman parte del equipo trabajen en conducción de metas compartidas y se podría definir como el presidente, se caracterizan por ser seguros, confiados, poseen control y una perspectiva muy amplia, descubren con mucha facilidad talentos y los utilizan para lograr los objetivos grupales.

Investigador de recursos (IR): Según Belbin citado por Simón (2015): “Cuando el equipo corre el riesgo de aislarse y centrarse demasiado en sí mismo, el proporciona conocimiento sobre aspectos externos al equipo y se asegura de transmitir las ideas del equipo al exterior del mismo.” (p. 36)

Simón (2015) señala que los investigadores de recursos poseen la habilidad de ser excelentes comunicadores dentro y fuera de la institución, poseen curiosidad, entusiasmo y son muy extrovertidos ya que son observadores y entusiastas, por lo que estudian novedosas

oportunidades y establecen contactos. Tienen rapidez para poder percibir ideas y lograr su adaptación.

Cohesionador (CH): Simón (2015) cita a Belbin (1943) quien refiere que: “Los Cohesionadores ayudan al equipo a sentirse más unido, utilizando su versatilidad para identificar el trabajo requerido y realizarlo en nombre del equipo.” (p. 36)

Los cohesionadores son las personas que brindan apoyo al resto de sus compañeros del equipo, se preocupan por ellos y poseen una gran capacidad para poder adaptarse a diferentes situaciones y a personas, también sensibilidad y diplomacia y son muy sociables.

Por último engloba a los roles mentales donde considera a los que tienen conocimientos, visión crítica y creatividad al realizar una tarea y está formado por:

El cerebro (CE): Según Belbin citado por Simón (2016) afirma que: “Estas personas tienden a ser altamente creativas y buenas resolviendo problemas de manera poco convencional.” (p.40)

Así mismo Simón (2016) afirma que se caracterizan por tener espíritu de innovación, les entusiasma inventar y crear. Estas personas actúan de manera aislada del equipo, usan la fantasía y actúan de modo poco común. Sus ideas con frecuencia son radicales y acostumbran a no poseer orientación práctica.

Monitor evaluador (ME) según Belbin (1943) citado por Simón (2016): “El Monitor Evaluador se necesita para proporcionar una visión lógica, realizar juicios imparciales cuando fueran necesarios y sopesar las distintas opciones del equipo de una manera desapasionada.” (p. 39). Son personas que piensan las cosas con pensamiento crítico y poseen seriedad, poco entusiasmo y son lentos para tomar decisiones.

Especialista (ES): Según Belbin citado por Simón (2016): “En el mundo real el valor del conocimiento profundo en áreas claves se reconoció como otra contribución esencial al equipo” (p. 39). Los Especialistas son personas entregadas a su trabajo y poseen y desarrollan habilidades técnicas.

Belbin citado por Simón (2016) refiere que: “Cada individuo posee un comportamiento en el entorno laboral, al mismo tiempo que desempeña de manera más eficaz aquellas funciones que le son más naturales” (p.17), es decir que el comportamiento de los individuos en su entorno laboral es particular y si desempeñan funciones en las que se sienten cómodos el resultado será beneficioso.

Importancia de la función de las habilidades directivas

Whetten y Cameron (2016) manifiestan que las habilidades directivas son necesarias para poder manejar la propia vida y las relaciones con los demás, de allí podemos afirmar que influyen positivamente en nuestra vida, en el desempeño que debe ejercer un directivo eficaz y eficiente, y a la vez la práctica de ellas permitirán que en las relaciones con los otros se practique el liderazgo, sean flexibles, creativos, estables, racionales, lo que generara relaciones interpersonales exitosas.

Madrigal (2017) considera que para dirigir, liderar se requiere de conocimientos técnicos, se debe saber y para ejercer la motivación, el liderazgo, ser guía, poder influenciar y disuadir al equipo de trabajo, lo que vinculado con las cualidades de un directivo se genera el trinomio para lograr un directivo exitoso.

Madrigal (2017) cita a Alexis Codina (2005), quien diseño un diagrama en el que señala que “un directivo debe saber (conocimientos), debe saber hacer (capacidades y habilidades y saber ser (cualidades), con lo que el directivo será capaz de lograr resultados” (p. 10).

Los directivos para poder dirigir es necesario que desarrollen habilidades, lo cual garantizara el éxito de la institución que lideran, así mismo deben poseer los conocimientos que le permitan tener un buen desempeño en su institución educativa garantizando aprendizajes de calidad en los estudiantes.

Enfoque para el desarrollo de las habilidades directivas

Whetten y Cameron (2016) manifiestan que “el desarrollo de las habilidades directivas se basa en la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1977; Boyatzis et al, 1995; Davis y

Luthans, 1980), y afirman que este enfoque combina el conocimiento conceptual con las oportunidades de practicar y aplicar comportamientos observables, basándose en un trabajo cognoscitivo y conductual” (p. 7).

Al inicio este modelo de aprendizaje consistía en cuatro pasos, por lo que los autores luego de realizar investigaciones asumieron que este modelo necesitaba ser modificado para lograr la eficacia, por lo que proponen “un modelo de aprendizaje de cinco pasos: Evaluación; aprendizaje; práctica; análisis de habilidad y finalmente su aplicación en un ambiente de la vida real.

Características de las habilidades directivas

Whetten y Cameron (2016) mencionan cinco características fundamentales de las habilidades directivas:

Son conductuales: son acciones que pueden ser observadas por otros y que conducen a resultados positivos.

Son controlables: Los comportamientos desempeñados pueden ser controlados por las personas.

Se pueden desarrollar: Es decir pueden ser mejoradas por medio de la retroalimentación y la práctica.

Están interrelacionadas y sobrepuestas: No se encuentran aisladas unas de otras.

Son contradictorias y paradójicas: Pueden estar orientadas al trabajo en equipo, relaciones interpersonales o al individualismo.

Whetten y Cameron (2016) clasificaron a las habilidades en: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales, las que en la presente investigación serán nuestras dimensiones.

Dimensión 1: Habilidades personales

Whetten y Cameron (2016) refieren que estas habilidades corresponden al manejo del propio yo, considerando al autoconocimiento, manejo del estrés y el bienestar personal y solución analítica y creativa de problemas.

Autoconocimiento

Whetten y Cameron (2016) afirman que la percepción que tenemos de nosotros mismos, es lo que establece nuestra concepción propia, lo cual es esencial para mejorar las habilidades directivas que poseemos y que se hace imposible mejorar y desarrollar nuevas sino conocemos el nivel de capacidad que tenemos. Señalan que el conocimiento subyace en la capacidad de dominarse uno mismo y por consiguiente dirigir y administrar a otros con eficacia.

El Ministerio de Educación (2016) manifiesta que todas las personas están compuestas por diversas dimensiones lo cual nos hace seres complejos que estamos en constante movimiento y desarrollo, el conocer quiénes somos implica reconocer nuestras potencialidades, valores, habilidades y destrezas. Así mismo afirma que el conocerse te admite formar el concepto de ti mismo que es concebido como los sentimientos y pensamientos que cada persona tiene de si misma y citando a Rogers (2000), considera que se compone de: la imagen de ti mismo, la autoestima y el yo ideal.

Áreas importantes del autoconocimiento

La inteligencia emocional

Whetten y Cameron (2016) afirman que luego de realizar una revisión bibliográfica la inteligencia emocional se refiere a cuatro capacidades que no son innatas , que se mejoran y desarrollan las cuales son: “identificar y reconocer las propias emociones, controlar las emociones propias, reconocer e identificar las emociones de otras personas, y responder adecuadamente a las emociones”.(p. 50).

Grant, (2013) afirma que “Las personas emocionalmente inteligentes son capaces de reconocer y nombrar las emociones que experimentan, así como regularlas y controlarlas” (p. 50)

El que un directivo posea inteligencia emocional, le permitirá determinar su conducta que influirá en las decisiones que tome en bien de la Institución.

Valores

Whetten y Cameron (2016) refieren que los valores son cualidades perdurables y sólidas que poseen las personas, sobre las cuales forman sus actitudes y que determinan la moralidad y nuestras opiniones de lo que es bueno.

Es importante que los directivos ejerzan la práctica de valores en su gestión garantizando su transparencia y eficiencia.

Toma de decisiones

Luego de la revisión de diversos autores podemos concluir que en nuestra vida asumimos objetivos a lograr y en el camino se nos presentaran diversas situaciones que generaran conflictos y para lo cual debemos elegir entre diversas alternativas para seguir, lo que implica saber tomar las decisiones pertinentes con el fin de conseguir los objetivos planteados.

Los directivos deben tener la habilidad de poder identificar y elegir la alternativa adecuada que lleve a su institución hacia el éxito.

Estilo cognitivo

Whetten y Cameron (2016) refieren que el estilo cognitivo trata sobre la habilidad que cada persona tiene para percibir, interpretar y dar respuesta a la información de una determinada forma, basándose en dos condiciones fundamentales: la forma en la que investiga y La forma en la que realiza la evaluación y de como actúa en relación con la información obtenida, considerando además tres tipos: estilo de conocimiento, estilo de planeación y estilo creativo.

Actitudes hacía el cambio

Whetten y Cameron (2016) consideran el descubrimiento de dos actitudes para el cambio que están relacionadas al éxito de las funciones directivas, la primera es la tolerancia a la ambigüedad que se trata de la amenaza que sienten las personas de situaciones ambiguas o del problema que presentan para afrontarlas, sea por que los cambios ocurren de manera rápida e imprevista o porque poseen información compleja o confusa. Afirman que los directivos que poseen esta actitud son emprendedores y enfrentan con positivismo los grandes cambios en la institución.

La segunda actitud considerada por los autores es el locus de control que se refiere al desarrollo de actitudes respecto a cómo controlan sus destinos y reafirman que poseer estas actitudes no es garantía del lograr el éxito como directivo, sin embargo existirá la capacidad de elegir situaciones cómodas y le permitirá desempeñarse con mayor eficacia, así mismo lograra comprender puntos de vista diferentes a los suyos, siendo esencial el entendimiento de uno mismo como requisito fundamental para el cambio y mejora personal.

Manejo del estrés y el bienestar

Whetten y Cameron (2016) Consideran que un director competente posee la habilidad de manejar el estrés negativo y que tiene cuatro tipos de factores: el tiempo, de encuentro, situacionales y anticipatorios que producen diversas reacciones que pueden ser psicológicas, fisiológicas y sociales y suponen que la forma efectiva de manejo del estrés es eliminarlo mediante estrategias que tendrán consecuencias durables que son: la administración eficaz y eficiente del tiempo, crear en la comunidad el impulso de colaboración, mejorar la inteligencia emocional y social, rediseñar el trabajo, establecer prioridades, fijarse metas y los triunfos pequeños.

Afirman que el aumento de resiliencia es la cualidad que tiene una persona para regresar a su condición original después de haber vivido un trauma, desafío o amenaza y así mismo ser capaz para recuperarse o resistir a factores negativos, resaltándola como una de las estrategias más eficaces para el manejo del estrés.

Solución analítica y creativa de problemas

Whetten y Cameron (2016) afirman que la solución de problemas es un requisito para el éxito ya que vivimos en un ambiente de cambios acelerados y que el conocimiento y la tecnología tienen una vida de poca duración y teniendo en cuenta la importancia de la solución analítica de problemas proponen un modelo desarrollado que consta de cuatro etapas: definir el problema, generar opciones solución, realizar la evaluación y elegir la solución adecuada y ejecutar la solución elegida, lo cual es útil en la resolución de problemas directos, teniendo en cuenta que los diversos problemas que afrontan los directivos no deben ser de este tipo y que por tal razón deben aplicar sus habilidades creativas para lograr

solucionar los problemas, que implica desarrollar su perspectiva del problema y desplegar diversas opciones de solución que inmediatamente no son visibles.

Los autores basándose en la teoría de los valores opuestos (Cameron, Quinn, DeGraff y Thakor, 2014) analizaron cuatro tipos de creatividad: imaginación, incubación mejora e inversión.

Dimensión 2: Habilidades interpersonales

Según Whetten y Cameron (2016) señalan que estas habilidades se concentran en cuestiones que nacen al interactuar con otras personas y que especificaremos a continuación.

Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo

Whetten y Cameron (2016) refieren que en las organizaciones los obstáculos más significativos de la comunicación son las interpersonales, puesto que gran parte de la comunicación no favorece una relación interpersonal positiva ya que genera hostilidad, desconfianza, sentimientos de incompetencia, actitudes defensivas y baja autoestima. Así mismo afirman que un directivo efectivo se identifica cuando al manejar situaciones que promueven el crecimiento interpersonal generando firmes relaciones positivas y a la vez usan la comunicación de apoyo que es un tipo de comunicación interpersonal que se emplea para comunicarse de una forma concreta y consciente en situaciones complejas y que permite expresar seguridad, confianza y apertura para fomentar y fortalecer la relación, adhiriéndose a sus principios entre los que consideran está comunicación que : se basa en ser congruente e incongruente, es descriptiva, no evaluativa, se orienta al problema, no a la persona, valida en vez de invalidar a las personas, es específica no general, es conjuntiva no disyuntiva, es propia, no indirecta requiere escuchar, no una forma de comunicación unilateral los principios mencionados garantizan el entendimiento de los mensajes y una mayor claridad lo que ocasiona el hacer sentir a las otras personas valoradas, reconocidas y protegidas.

Ganar poder e influencia

Whetten y Cameron (2016) refieren que el poder que las personas con influencia poseen y que no todas tienen poder para influenciar, lo que implica garantizar el consenso de los demás que asuman un trabajo juntos para lograr los objetivos planteados; por lo que la

transformación del poder en influencia es necesario ser desarrollada por los directivos que deben introducir un principio de poder para lograr que el trabajo sea realizado y por consiguiente los compromisos relacionados con los objetivos importantes, resaltan que cuando los directivos ejercen de manera efectiva el poder encuentran los métodos de hacer bien las cosas y que esta transformación no solo debe ir hacia abajo sino también hacia arriba lo que significa hacia los subalternos y hacia los jefes.

En la modificación del poder en influencia Whetten y Cameron (2016) plantean tres estrategias: “Selección de una estrategia adecuada para influir en los demás, incremento de la autoridad a través de la influencia ascendente y respuestas asertivas ante intentos inapropiados de influencia por parte de otros” (p. 250)

Motivación de los demás

Whetten y Cameron (2016) refieren que la motivación se manifiesta en el esfuerzo en el trabajo con deseo y responsabilidad lo cual indica que los trabajadores motivados aspiran el inicio de una actividad y ejecutarla de la manera más factible, planteando un programa eficaz de motivación de seis elementos:

Motivación → Desempeño: que se trata de establecer metas razonablemente difíciles que sean comprendidas y valoradas; y valorar obstáculos personales y organizacionales hacía el desempeño.

Desempeño → Resultados: que se trata de usar las recompensas con la finalidad de eliminar comportamientos inaceptables de forma adecuada y alentar un excepcional desempeño.

Resultados → Satisfacción: que consiste en dar incentivos relevantes externos e internos, compartir las recompensas de forma equitativa, brindar recompensas oportunas, así como una retroalimentación precisa, específica y honesta del desempeño.

Manejo de conflictos

Whetten y Cameron (2016) citan a Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois, 1997, quienes afirman que:

Es probable la existencia de conflictos, por distintos fines con niveles elevados directivos, sino que también son valiosos. El conflicto ofrece a los jefes un nivel de mayor amplitud de comunicación, entienden con mayor profundidad los asuntos y una serie más rica de probables soluciones. En su investigación realizada hallaron que la disyuntiva al conflicto no acostumbra a ser el compromiso, sino la indiferencia y la ausencia de este. En los mercados dinámicos, la probabilidad de que las medidas valiosas de éxito se originen en la protección de los equipos que impulsan un conflicto activo y extenso sobre las cuestiones, sin dejar de lado la premura. La explicación para realizarlo radica en debilitar el conflicto entre las personas (p. 306).

Whetten y Cameron (2016) plantean un modelo del manejo del conflicto el que comprende cuatro elementos cuyo objetivo final es el éxito en la solución de los conflictos, estos elementos son: el diagnóstico de las fuentes del conflicto en el que se evalúa la fuente o el tipo de conflicto y el proceso de evaluación de aspectos situacionales importantes.

Ministerio de Educación (2017) considera el término gestión de conflictos señalando que en toda organización surgen conflictos y lo importante es cómo gestionarlos y de manera positiva.

Ministerio de Educación 2009; Bedoya et al 2007; Girard y Koch 1997 citados en Ministerio de Educación (2017) señalan que un conflicto es una circunstancia en la que dos o más partes advierten que el otro imposibilita conseguir sus objetivos, intereses o necesidades y que estos son naturales en las organizaciones y que pueden ser generados por diversos aspectos: sus valores, sus creencias y principios, sus necesidades e intereses, sus relaciones interpersonales, sus percepciones del conflicto, los recursos escasos, la estructura y sistema organizacional. Así mismo manifiestan que el director posee un papel primordial en el manejo de conflictos y lograr que estos sean gestionados de forma positiva.

Ministerio de Educación (2014) citado en Ministerio de Educación (2017) menciona el Marco de buen desempeño del directivo en el que se plantea que los directivos deben ser competentes para fomentar un apropiado clima escolar y la participación democrática y a la

vez la gestionar conflictos de manera eficaz es un desempeño considerado en dicha competencia.

Así mismo el Ministerio de Educación (2017) considera la gestión positiva de conflictos y para lo cual propone dos maneras de gestión de conflictos: cuando los intereses de una de las partes priman y cuando se favorece la cooperación, el diálogo y la negociación, además manifiesta que buscar que las partes implicadas sean quienes ganen con las decisiones o acuerdos a los que se lleguen. El autor también menciona que la bibliografía especialista en gestión de conflictos identificó cinco formas de cómo tratar los conflictos y lo justifica citando a Gelfand et al. 2012; Minedu 2009; Davidson et al. 2004; Rahim y Magner 1995; Fleetwood 1987, quienes propulsaron el Modelo de importancia Dual (Dual Concern). Las cinco formas que plantean son:

Dominante o competitivo: que se trata de la alta preocupación por sí mismo y baja por el otro, lo que implica el privilegio de las necesidades e intereses de una de las partes sin que se tome en cuenta los de la otra y su repercusión en su relación con ella.

Complaciente: que se refiere al bajo interés por uno y alto para la otra parte, privilegiándose a la otra parte con sus intereses y necesidades.

Evasivo: que se refiere a la baja cooperación por una y por otra parte lo que indica evitar hacer frente el conflicto y prescindir de la satisfacción de los intereses y necesidades de ninguna de las partes, es decir dejar las cosas como están.

Comprometedor: que se trata de un nivel intermedio de preocupación por una y otra parte, permitiendo que la otra persona pueda satisfacer en algo sus necesidades e intereses pero no existe compromiso alguno con el bien común.

Colaborador: se refiere a que existe una alta preocupación por una y otra parte y lo consideran como la forma ideal de abordar conflictos reconociendo como legítimos a los intereses y necesidades de la otra parte trabajando colectivamente en búsqueda del bien común y el abordaje para construir y educar en él.

Principales mecanismos para la gestión de conflictos

Ministerio de Educación (2017) cita a Minedu 2009; Bedoya et al. 2007; Crawford y Bodine 2001, quienes consideran los siguientes procedimientos principales:

La negociación: A través de este mecanismo se promueve el dialogo en el que se busca el acuerdo satisfactorio para todos y para lo cual se requieren dos requisitos uno es la simetría de poder entre ellos y el otro que las partes deseen verdaderamente negociar.

La mediación o negociación asistida: En la cual se hace necesario la figura de un tercero imparcial que brinde apoyo a los involucrados para que la negociación se desarrolle de la manera más efectiva.

La construcción de consensos: en el que se propone buscar la satisfacción del considerable conjunto de intereses en busca del bien común y en lo que se necesita la figura de un facilitador que aborde la cimentación de consensos. Así mismo plantea los siguientes aspectos que los directivos deben considerar para gestionar positivamente los conflictos y para prevenirlos.

Una gestión democrática de la escuela, que beneficie la contribución de los integrantes de la comunidad educativa, la gestión democrática supone participación; considerando sus deberes y derechos, sus responsabilidades, roles, normativa y los lineamientos del sector. Así mismo que proteja la autonomía y la autorregulación, donde se construya de manera consensuada los acuerdos de convivencia respetando los derechos de los integrantes de la comunidad educativa

Dimensión 3: Habilidades grupales

Whetten y Cameron (2016) señalan que estas habilidades se presentan en la participación en grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo.

Facultar e involucrar a otros

Whetten y Cameron (2016) manifiestan que el facultamiento (empoderamiento) tiene como significado el ayudar a desarrollar en las demás personas sentimientos de responsabilidad, significado, autoconfianza, autodeterminación, control personal.

El facultamiento consiste en conceder el control y autorizar que otros asuman decisiones, estableciendo metas, alcancen resultados y sean recompensados.

Whetten y Cameron (2016) citan a Spreitzer (1992) y Mishra (1992) para proponer cinco cualidades que permiten facultar con éxito:

Un sentido de autoconfianza: se refiere a que las personas a quienes se faculta tienen la capacidad y competencia de poder desempeñarse con éxito, además estas personas sienten seguridad de sí mismas, obtienen un sentido de dominio personal y admiten que consiguen aprender y desarrollarse y poder enfrentar nuevos retos.

Un sentido de autodeterminación: para poder definirla Whetten y Cameron (2016) citan a Deci, Conell y Ryan (1989, p. 580) quienes afirman que “poseer autodeterminación significa experimentar de una libertad que les permite elegir libremente al iniciar y seguir sus propios actos”

Un sentido de relevancia personal: Greenberger, Stasser, Cummings y Dunham (1989, p.165) citados por Whetten y Cameron (2016) definen a relevancia personal como: “la creencia del individuo de que en un momento dado de su capacidad producirá un cambio en la dirección dada”

Un sentido de significado: Whetten y Cameron (2016) consideran que las personas facultadas poseen un sentido de significado, porque dan valor al propósito o a los resultados en la actividad que participan y a la vez sus ideales y estándares son congruentes con lo que hacen.

Un sentido de confianza: Whetten y Cameron (2016) señalan que las personas facultadas obtienen un sentido de confianza porque confían que sin importar el cargo que ocupen serán tratados con equidad y justicia.

Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo

Whetten y Cameron (2016) señalan que todas las personas son miembros de diversos equipos en el trabajo, la casa y comunidad, lo que hace importante la adquisición de habilidades para poder participar y dirigir equipos. Los autores proponen tres habilidades de equipo como diagnosticar y facilitar el desarrollo de un equipo, ser un integrante eficiente de un equipo, y liderarlo lo que implica que un directivo deberá perfeccionar su capacidad de perfeccionarlas y luego aplicarlas competentemente.

Liderar el cambio positivo

Whetten y Cameron (2016) señalan que liderar el cambio positivo es una habilidad directiva que desencadena la capacidad de las personas, el cambio eficaz positivo involucrara tanto al corazón como a la mente y permitirá que los individuos experimenten aprecio, energía positiva, vitalidad y significado en su trabajo; los autores proponen cinco habilidades directivas fundamentales para liderar eficazmente un cambio positivo que son: establecer el clima de positividad, alentar la aptitud para la innovación, concertar una visión de abundancia, concebir el compromiso con ella e institucionalizar el cambio.

Cameron (2013) considero que las personas que son capaces de fomentar el cambio positivo en las organizaciones, activan el efecto heliotropo y se logran grandes resultados, refieren que fomentar la energía positiva, las fortalezas, un lenguaje inspirador, objetivos de aspiración son diversas formas de fomentar el efecto heliotropo.

Bases teóricas de Gestión por procesos

Definición de gestión por procesos

En el documento orientador : Metodología para la implementación de la gestión por procesos de las entidades de la administración pública en el marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública elaborado por la Presidencia del Consejo de Ministros considera que la gestión por procesos es una gestión que brinda servicio al ciudadano y que para ello deberá modificar el modelo tradicional de organización funcional a una organización por procesos comprendidos en las “cadenas de valor” de la institución, que garanticen que los bienes y servicios públicos de su competencia

originen resultados e impactos positivos para los ciudadanos, teniendo en recursos disponibles.

Así mismo en la (PNMGP, 2013) se define a los procesos como una sucesión de actividades que modifican una entrada o insumo que puede ser una solicitud de un bien o servicio o ambos, en una salida que es la entrega del bien o servicio o ambos, agregando un valor en cada etapa de la cadena.

En el mismo documento se cita a la Carta Iberoamericana de calidad en la gestión pública (2008) la cual afirma sobre la gestión por procesos que:

Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basadas en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados. A los efectos de la calidad en la gestión pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido. (p.3)

El Ministerio de Educación (2016) refiere que en las instituciones educativas se desarrolla una gestión por procesos en cuanto se logra identificar y organizar diversas actividades y tareas orientadas a alcanzar sus objetivos y lograr los aprendizajes de los estudiantes lo que implica analizar constantemente la labor ejecutada en los diversos espacios u órganos de la institución educativa, lo que va a permitir resolver los problemas de forma adecuada buscando mejorar continuamente y a la misma vez establecer responsabilidades que involucren a la comunidad educativa con el propósito de que se pueda trabajar de forma participativa y articulada. Así mismo la gestión por procesos se identifica como una organización integrada y dinámica que se diferencia por su desempeño de brindar un servicio educativo de calidad.

ISO 9000

En el documento orientador elaborado por la Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2016): Metodología de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, en el cual se menciona el modelo ISO 9000, modelo de excelencia en la gestión, la carta iberoamericana de calidad en la gestión pública y la Política nacional de Modernización de la Gestión Pública que fue aprobada por el D.S N°

004-2013-PCM, que plantea la implementación de la gestión por resultados y que a la vez tiene como tercer pilar la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional.

Así mismo considera como un elemento central del sistema de gestión ISO 9000, el enfoque basado en procesos.

ISO 9001 (2015) según manifiesta es una Norma Internacional que provee y apoya al usuario a comprender la concepción fundamental, el vocabulario y los principios de los sistemas de gestión de calidad, y así pueda ser capaz de implementarlo de forma eficiente y eficaz, además propone un sistema de gestión de calidad bien definido ya que incluye conceptos, procesos, principios y recursos determinados referentes a la calidad y así poder brindar ayuda a las organizaciones para el logro de sus objetivos. Consideran que esta norma se puede aplicar en todas las organizaciones y que tiene como objetivo principal aumentar su conciencia sobre sus trabajos y su compromiso de lograr la satisfacción de sus necesidades y las perspectivas de sus clientes y de las partes interesadas para así lograr la satisfacción con sus bienes y servicios.

Esta Norma Internacional comprende siete principios de gestión de la calidad que son: orientación al cliente; ser líder; comprometerse con las personas, enfoque a procesos; progreso; tomar decisiones fundamentada en la evidencia; gestionar relaciones; los que brindan apoyo a las concepciones elementales como: calidad; sistemas de gestión de calidad; contexto de una organización, partes interesadas, apoyo.

Así mismo esta Norma Internacional abarca las condiciones y definiciones que se utilizan en todas las normas de gestión de la calidad y las normas de sistemas de gestión de la calidad desarrolladas por el Comité Técnico ISO/TC 176, así como otras normas de sistema de gestión de calidad sectoriales basadas en aquellas normas.

Modelo conceptual “Ciclo de Deming”

En el documento denominado “Metodología para la Gestión por procesos en el Ministerio de Educación” (2015), señala que esta metodología se fundamenta en el modelo conceptual denominado Ciclo de Deming que propone el ciclo PHVA que es una metodología dinámica

empleada para la mejora del desempeño de los procesos de conformidad con la lógica propuesta:

Planificar: En donde se establecen los objetivos y procesos esenciales para obtener resultados acorde a los requisitos que el cliente demanda, los requisitos legales y reglamentarios y las políticas de organización.

Hacer: En donde se implementan los procesos

Verificar: Es el seguimiento que se realiza al proceso, para poder evaluar la eficiencia del trabajo.

Actuar: Elegir acciones que permiten la mejora continua al desempeño de los procesos.

Se plantea el ciclo PHVA en el siguiente gráfico:

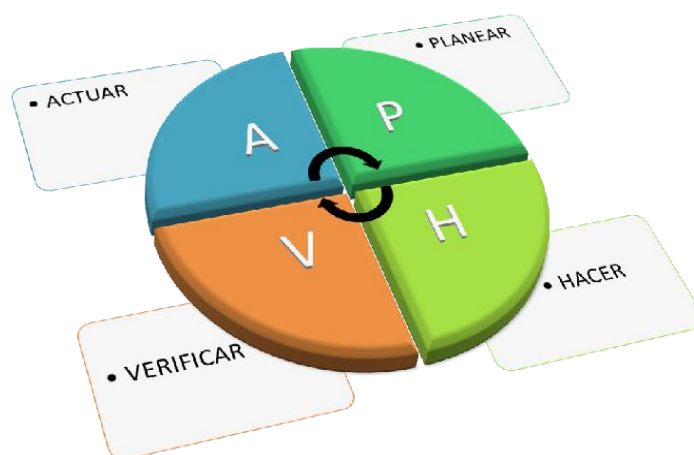


Figura 01. Ciclo PHVA

Enfoque de gestión basada en procesos

Ministerio de Educación (2016) se basa en la idea que la mejora de la gestión escolar tiene una relación directa en mejorar el funcionamiento de las instituciones educativas como parte de la cadena de valor y se afirma que la gestión por procesos sirve para poder brindar un servicio educativo de manera eficiente y efectiva, que los resultados obtenidos logren beneficiar a la comunidad educativa. En la gestión por procesos constantemente se revisa el trabajo ejecutado en las instituciones educativas, lo que permitirá la resolución de los

problemas que se presenten de manera oportuna, determinando compromisos en las que se involucra a la comunidad educativa con la finalidad de trabajar de manera articulada y participativa.

Así mismo la Presidencia del Consejo de Ministros (2015), señala que la gestión por procesos dirigida a lograr resultados nos presenta una visión horizontal de la institución en el que deja de existir los límites entre los diferentes órganos, jefaturas, áreas o gerencias, dejando de lado el enfoque funcional de manera vertical en donde predomina la jerarquía y la línea de mando.

Modelo para la gestión por procesos en el Ministerio de Educación

Asumiendo como base el ciclo de Deming el cual plantea el ciclo PHVA citado anteriormente, el Ministerio de Educación desarrollará el “Modelo para la gestión por procesos en el Ministerio de Educación”, el mismo que está conformado por tres etapas, tal como se muestran en la siguiente figura:

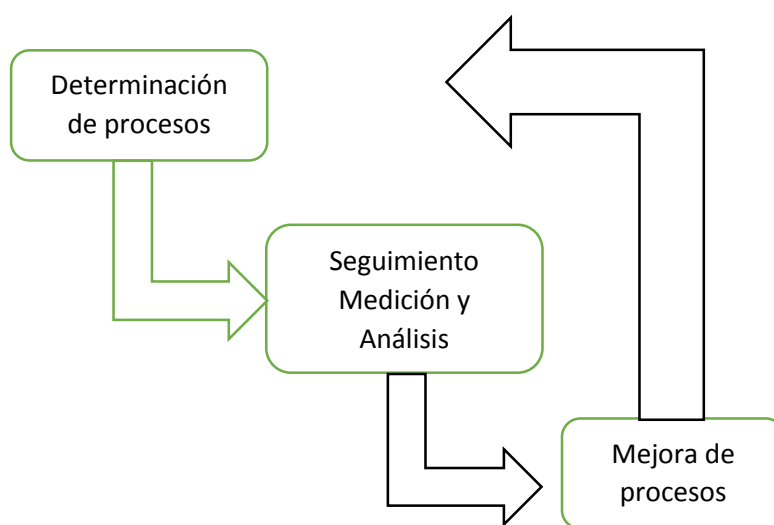


Figura 02. Etapas del modelo de gestión por procesos en el MINEDU

Dimensión 1: Procesos estratégicos (Dirección y liderazgo)

Ministerio de Educación (2016) lo define como los procesos que determinan y efectúan los objetivos y estrategias de las instituciones educativas. Orienta a las instituciones educativas, a través del ordenar las actividades y crear insumos que permitan la entrega propicia de un servicio educativo de calidad. Son insumos críticos para la gestión de los procesos de gestión escolar.

Proceso estratégico 01: Desarrollar el planeamiento pedagógico

Ministerio de Educación (2016) refiere que este proceso es de trascendental en el funcionamiento de la institución educativa ya que se determinan los objetivos que se desean lograr y las estrategias y acciones orientadas a la mejora de la organización lo que implica tomar decisiones eficaces y oportunas para lograr los objetivos institucionales generando espacios de reflexión y compromisos con la comunidad educativa, con el fin de compartir los objetivos y establecer vínculos.

Este proceso se subdivide en 4 procesos estratégicos que el director debe desarrollar en la institución educativa que son:

Formular el Proyecto Educativo Institucional – PEI: Que según la Ley General de Educación 28044 y su Reglamento que fue aprobado por el Decreto Supremo N° 011-2012-ED es un instrumento que provee la orientación de la gestión de la institución educativa y se trata de planificación a mediano plazo.

Formular el Proyecto Curricular de la Institución Educativa- PCI: El Proyecto Curricular Institucional (PCI) es una parte importante del Proyecto Educativo Institucional, se organiza las competencias, capacidades, indicadores, estrategias y materiales, en la diversificación curricular teniendo en cuenta los intereses y exigencias de los estudiantes orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Así mismo el PCI dirige la programación curricular anual, unidades didácticas, sesiones de aprendizaje, módulos de aprendizaje garantizando el proceso de gestión de los aprendizajes.

Formular el Plan Anual de Trabajo-PAT: Según el Ministerio de Educación (2015) es una herramienta donde se implementan las acciones estratégicas que se ejecutaran para lograr los objetivos estratégicos propuestos, brindando una dirección a la institución al ser elaborado, ejecutado y evaluado con el aporte de los integrantes de la comunidad educativa.

Establecer el Reglamento Interno RI: Establece responsabilidades, funciones específicas, procedimientos y pautas para garantizar entre los participantes de la comunidad educativa una asertiva comunicación y una convivencia intercultural y democrática.

Proceso estratégico 02: Gestionar relaciones interinstitucionales

Según el Ministerio de Educación (2016) afirma que este proceso tiene como objetivo:

Mejorar la calidad del servicio educativo en la institución educativa mediante el desarrollo de estrategias de articulación de las intervenciones, la promoción de alianzas con instituciones privadas y públicas, los niveles de gobierno y los actores de la comunidad que permitan la concepción de asociaciones para poder cumplir los objetivos de la institución educativa (p.42)

Por otro lado el Ministerio de Educación viene ejecutando algunas intervenciones que en las que prioriza a los niños y niñas y jóvenes más necesitados y que mencionaremos a continuación: programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (Midis), plan de Salud escolar (Minsa) y rutas solidarias.

El promover alianzas interinstitucionales y mecanismos de articulación con la comunidad es responsabilidad de equipo directivo ya que representan una oportunidad de mejora en las y los estudiantes.

Procesos estratégico 03: Evaluar la gestión pedagógica

El Ministerio de Educación (2016) señala que el objetivo de este proceso es “Proponer mecanismos de mejora continua en la institución educativa, basados en el manejo efectivo de la información, los conocimientos relevantes y los resultados de la evaluación sobre el desarrollo de sus procesos” (p.44)

En este proceso se considera cuatro procesos: Monitoreo al desarrollo de los procesos de la institución educativa, evaluación de los procesos de la institución educativa, y tomar medidas para mejorar continuamente y rendir de cuentas oportunamente.

El Ministerio de Educación se refiere al monitoreo como el proceso que permite verificar el cumplimiento de metas y objetivos, así como la secuencia de las actividades

programadas y cuyos resultados obtenidos nos admiten la identificación de los resultados y obstáculos que se presentaron en la ejecución.

Según el Ministerio de Educación el proceso de evaluación se centraliza los logros deseables y alcanzados, examina sus resultados, el contexto, los procesos y otros factores para que se pueda comprender los logros o la escasez de ellos. Así mismo considera que la evaluación debe brindar información justificada en evidencia veraz y de utilidad, ya que deberán ser considerados en la toma de decisiones para poder proponer diversos mecanismos de mejora continua.

En el enfoque por procesos se resalta la importancia que los integrantes de la institución educativa puedan reflexionar considerando: los resultados de aprendizaje que se obtengan, el funcionamiento y la vinculación con el entorno.

Dimensión 2: Procesos Operativos (Desarrollo pedagógico y convivencia escolar)

Está formado por los procesos que producen un impacto al satisfacer a los miembros de la comunidad. Posibilitan la competencia de la organización de la institución educativa, reflejando las circunstancias y secuencia de las actividades pedagógicas y del aprendizaje; originando las condiciones para lograr construir un entorno escolar seguro, acogedor y colaborativo que promueva que los actores educativos participen democráticamente.

Procesos Operativo 01: Gestionar la matrícula

Este proceso presenta tres procesos, respecto a los cuales director genera las condiciones a los estudiantes para poder acceder y concluir su educación básica brindándole la oportunidad de que se lleven con la mayor celeridad y eficacia : matricular, ratificar la matrícula y recibir y otorgar traslados.

El Ministerio de Educación (2016) señala que gestionar y ratificar la matrícula implica que el directivo organice y realice oportunamente el proceso de matrícula para lo cual brinda la información de la trayectoria de las y los estudiantes, y asegura la permanencia de los mismos en la institución educativa. Así mismo atiende oportunamente al recibir y otorgar traslados lo que permite asegurar la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo.

Proceso operativo 02: Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes

El Ministerio de Educación (2016) considera que este proceso prepara los escenarios necesarios para una adecuada gestión de los aprendizajes, organizando las competencias, unidades didácticas, materiales y recursos educativos, teniendo como base el currículo nacional, además organiza actividades de acuerdo a la calendarización como las jornadas de reflexión, día del logro, entrega de los informes de avances de los aprendizajes y vacaciones, además, lo cual representan las actividades de los procesos que lo conforman como: Realizar la programación curricular, programar el tiempo para el aprendizaje y disponer espacios para el aprendizaje

Proceso Operativo 03: Fortalecer el desempeño docente

El Ministerio de Educación (2016) afirma que este proceso tiene como objetivo mejorar los aprendizajes promoviendo diversos espacios de interaprendizaje, la realización de la planificación curricular en forma colegiada, así mismo se promueve la constante actualización de conocimientos y estrategias que favorezcan el logro de los aprendizajes y por ultimo realiza de forma continua el monitoreo lo cual permite tomar decisiones oportunas para mejorar el desempeño docente mediante el acompañamiento en el cual brinda el asesoramiento en la gestión de los aprendizajes; dichas actividades son la realización de los procesos que lo conforman: desarrollar trabajo colegiado, reforzar la investigación y la innovación pedagógica y realizar acompañamiento pedagógico

Proceso operativo 04: Gestionar los aprendizajes

Según el Ministerio de Educación (2016) este proceso genera las condiciones necesarias para el logro de los aprendizajes de los y las estudiantes promoviendo:

El diseño de las sesiones de aprendizaje considerando una secuencia didáctica y el uso de estrategias pedagógicas.

Realizando actividades de reforzamiento escolar dirigido a estudiantes que presentan dificultades en su aprendizaje.

En función de los aprendizajes esperados evalúa el rendimiento y desempeño de los y las estudiantes.

De forma oportuna emite registros y los certificados de aprendizaje de los y las estudiantes.

Estas actividades que se realizan son la ejecución de los cinco procesos que conforman este proceso: Desarrollar sesiones de aprendizaje, reforzar los aprendizajes, realizar acompañamiento integral al estudiante, evaluar aprendizajes y certificar aprendizajes.

Proceso operativo 05: Gestionar la convivencia escolar y la participación

El Ministerio de Educación (2016) afirma que este proceso está formado por cuatro procesos:

Promover la convivencia escolar que según el Ministerio de Educación (2016) es el: Conjunto de relaciones interpersonales que configuran la vida escolar. Es una construcción colectiva cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por todos los y las integrantes de la comunidad educativa. A fin de cumplir con su misión pedagógica, la experiencia de convivencia en la escuela debe proporcionar a los y las estudiantes las competencias, capacidades, actitudes y valores que les permitan formarse como ciudadanos y ciudadanas, conociendo sus derechos y ejerciéndolos con responsabilidad. (p.13)

Para ello corresponde promover un ambiente de relaciones cimentado en la democracia, la participación, la inclusión y la interculturalidad.

La gestión de la convivencia escolar en la institución educativa es responsabilidad directa de los directores que con su capacidad motivan y crean relaciones democráticas de la comunidad educativa.

Prevenir y resolver conflictos: El Ministerio de Educación (2017) cita a (Msila 2012; Gelfand et al. 2012, Anderson 2007) quienes afirman que manejar conflictos instituye un aspecto esencial del desempeño de los directivos y una de las habilidades elementales para liderar con éxito una escuela.

Así mismo afirma que en la gestión positiva de conflictos se busca que las diferentes partes involucradas lleguen a acuerdos o decisiones en la resulten ganadoras y para lograrlo deberán utilizar los diferentes mecanismos como son: negociación, mediación o negociación asistida y construcción de consensos.

Promover la participación de la comunidad educativa: El Ministerio de Educación (2017):

Una escuela eficaz es una escuela participativa donde los estudiantes, padres y madres, docentes y la comunidad participan de forma activa en las actividades de la escuela; están implicados en su funcionamiento y organización, y contribuyen a la toma de decisiones. Es una escuela donde los docentes y la dirección valoran la participación de la comunidad y existen canales institucionalizados para que esta se dé. La relación con el entorno es un elemento muy importante, en especial para las escuelas iberoamericanas: las buenas escuelas son aquellas que están íntimamente relacionadas con su comunidad. (p. 28)

Por lo mencionado en el párrafo anterior la participación de la comunidad en la institución educativa es primordial, porque se involucraran en las diversas actividades programadas orientadas a lograr los objetivos institucionales.

Vincular la institución educativa con la familia: En el Marco de Buen Desempeño Directivo (2015) señala "... que la escuela otorga un rol protagónico a los otros dos actores, estableciendo una alianza que contribuye, tanto a la mejora de los aprendizajes, como a la promoción del desarrollo local" (p. 14).

Este vínculo se encuadra en compartir responsabilidades, por lo que una gestión escolar centrada en los procesos pedagógicos es clave para fortalecer la participación de la familia generando distintos espacios democráticos, dirigiendo sus aportes al logro de aprendizajes y la formación integral de estudiantes a partir de su propio rol.

De lo anterior podemos afirmar que el vínculo entre institución educativa y familia es de vital importancia para el lograr los aprendizajes de los estudiantes, ya que la familia se

compromete en participar activamente en el logro de los aprendizajes de sus hijos y por ende se orienta a que los estudiantes sean formados de manera integral.

Dimensión 3: Procesos de soporte (Soporte al funcionamiento de la Institución Educativa)

Está conformado por procesos que comprenden desarrollar actividades indispensables para el pertinente funcionamiento de la institución educativa y que son el apoyo a los procesos mencionados anteriormente.

Este proceso consta de cuatro procesos:

Proceso de soporte 01: Administrar recursos humanos

El Ministerio de Educación (2016) afirma que este proceso tiene como objetivo está formado por cuatro procesos: organizar la jornada laboral garantizando la provisión del servicio educativo, monitoreo al desempeño laboral del personal de la institución educativa y establece sus fortalezas y debilidades, fortalece las capacidades gestionando y realizando actividades orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo y reporta asistencias, permisos y licencias de manera oportuna.

Proceso de soporte 02: Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios

El Ministerio de Educación (2016) afirma que este proceso tiene como objetivo;

Brindar espacios saludables y sostenibles y en buen estado. Que contribuyan a lograr aprendizajes y al bienestar de la comunidad educativa mediante el mantenimiento y la limpieza permanente, la implementación de servicios complementarios y el manejo de escenarios de riesgo (p.54)

Está formado por tres procesos:

Realizar la distribución, mantenimiento y limpieza permanente, con lo que se garantiza que la institución educativa se encuentre en condiciones saludables y en buen estado.

Efectuar la implementación de servicios complementarios, este proceso garantiza que las y los estudiantes y la comunidad educativa mediante la organización de la institución educativa y cumpliendo el protocolo de entrega de cada servicio puedan recibir de manera oportuna los servicios complementarios suministrados por el sector o entidades públicas y privadas. Como ya lo mencionamos anteriormente los servicios que el Ministerio de Educación viene implementando son: El Programa Nacional de Alimentación Escolar Quali Warma, el Plan de Salud Escolar y Rutas solidarias.

Adoptar medidas de seguridad, eco eficiencia y manejo de riesgo: Este procesos busca asegurar mediante la formulación de acciones de ecoeficiencia, organización del personal en equipos responsables y prevención de riesgos el bienestar de la comunidad educativa y en forma prioritaria de las y los estudiantes.

Proceso de soporte 03: Administrar los bienes, recursos y materiales educativos

El Ministerio de Educación (2016) afirma que este proceso tiene como objetivo:

Asegurar que las y los estudiantes, así como el personal de la institución educativa, dispongan y hagan un uso responsable y adecuado de los bienes, recursos y materiales educativos a través del registro actualizado, la asignación equitativa que considera las necesidades y funciones de cada actor y la aplicación de protocolos para el cuidado (p.77)

Está formado por dos procesos:

Registrar almacenar y dar de baja: Optimiza el uso de los recursos, materiales educativos y los bienes que el Estado provee, a través del registro y conocimiento del estado y cantidad, así como el informe de los que están en desuso.

Distribuir y preservar: Genera las condiciones competentes y oportunas para el aprendizaje y el desempeño del personal, asignando de forma equilibrada los bienes, recursos y materiales educativos; y aplicar adecuadamente los protocolos para cuidar los bienes, recursos y materiales educativos.

Proceso de soporte 04: Administrar recursos económicos

El Ministerio de Educación (2016) afirma que este proceso tiene como objetivo:

Asegurar una gestión eficiente, oportuna y transparente, alineada al planeamiento institucional y a las necesidades de los estudiantes, mediante la programación, el control de ingresos y egresos y el uso óptimo de los recursos económicos que genera y recibe la institución educativa (p.80)

Este proceso está formado por el proceso: Programar y ejecutar los gastos para lo cual los directivos deben considerar el Reglamento de gestión de recursos propios y actividades productivas empresariales en las instituciones educativas públicas, tal cual lo establece el Decreto Supremo N° 028-2007-ED ya que este brinda los aspectos prioritarios que los directivos deben tener en cuenta para la planificación y ejecución de los gastos generados en la institución educativa.

1.4. Formulación al Problema

Actualmente en las instituciones educativas se viene implementando la gestión por procesos en la que el director cumple un rol primordial para lograr la prestación de un servicio educativo de calidad, lo que implica el desarrollo de habilidades directivas como son las conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales que garantizará el logro de mejores resultados.

Existen desventajas en dicha implementación ya que hay directivos que presentan debilidades en el desarrollo de habilidades directivas para gestionar por procesos lo que conlleva a que no se pueda brindar un servicio educativo de calidad, lo que se puede evidenciar en el mal funcionamiento de las instituciones educativas en cuanto a la ejecución de los procesos. Los cuales son de tres tipos: Procesos estratégicos que se refiere a la dirección y liderazgo y que son aquellos definen y despliegan los objetivos de la institución educativa en los cuales se considera el desarrollo de la planificación en la institución, la gestión de relaciones con otras instituciones y comunitarias, y evaluación de la gestión en la escuela; procesos operativos que se refieren al desarrollo pedagógico y convivencia escolar que son los que generan impacto en la comunidad educativa y que corresponden a la gestión de la matrícula, preparación de las condiciones para gestionar los aprendizajes,

el fortalecimiento al desarrollo docente, gestión de la convivencia escolar y la participación y gestión de los aprendizajes y por último el soporte al funcionamiento de la institución educativa que es el desarrollo de las actividades necesarias para su correcto funcionamiento y que considera cuatro procesos: administración de los recursos humanos, administración de la infraestructura, los servicios básicos y complementarios, administración de los bienes, recursos y materiales educativos y administración de los recursos económicos (Ministerio de Educación, 2016) .

Actualmente se puede observar Instituciones Educativas que funcionan con muchas carencias en cuanto al diseño, ejecución, evaluación en los procesos de planificación, implementación, monitoreo y evaluación por lo que el servicio educativo que brindan no es eficiente y los estudiantes no logran aprendizajes.

Así mismo el uso estratégico de recursos no es adecuado en lo que respecta al personal, materiales y recursos económicos, lo que evidencia que los directivos no desarrollan habilidades directivas que les permitan guiar, motivar, influir y persuadir a los docentes, padres de familia, estudiantes y personal administrativo que promueva su participación a fin de trabajar de manera articulada y participativa para la consecución de los objetivos de la institución educativa, ante esta situación nace la necesidad de efectuar el estudio formulando el siguiente problema:

Problema general

¿Cómo influyen las habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cómo influyen las habilidades directivas en la gestión procesos estratégicos de los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018?

Problema específico 2

¿Cómo influyen las habilidades directivas en la gestión de procesos operativos de los directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018?

Problema específico 3

¿Cómo influyen las habilidades directivas en la gestión de procesos de soporte de los directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018?

1.5. Justificación del estudio**Justificación teórica**

El estudio se justifica teóricamente en Whetten y Cameron (2016) en cuanto a la variable habilidades directivas, quienes destacan 10 habilidades personales, interpersonales y grupales que fundamentan una práctica directiva eficaz, en su estudio examinan una a una estas habilidades afirmando que son necesarias para manejar la propia vida y las relaciones con los demás y que del desarrollo de estas actividades depende el éxito de una organización.

Así mismo en el documento elaborado por la Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) que toma como referente internacional de la Gestión por procesos (ISO 9000, Modelo de Excelencia en la Gestión y Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública) que indica que “ Los órganos y entes públicos orientaran sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados” (p.3).

Justificación metodológica

El estudio presenta su justificación por que establece la influencia de la variable independiente sobre la dependiente, habiéndose realizado la validez de los instrumentos mediante un juicio de expertos y la confiabilidad de los mismos, utilizando el software para el procesamiento de datos y la prueba de regresión logística ordinal para la contrastación de la hipótesis del estudio, lo que significa la representación de una aportación metodológica a la investigación.

Justificación práctica

El determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores permitirá mejorar el funcionamiento de la Institución Educativa de manera eficiente y eficaz lo que beneficiará a la comunidad educativa, ya que establece un conjunto de actividades interrelacionadas y articuladas identificándola como una organización integrada y dinámica que brindara un servicio educativo de calidad, para lo cual el desarrollo de las habilidades directivas de los directores es de vital importancia en el resultado.

Justificación legal

La Presidencia del Consejo de Ministros mediante el D.S N° 004- 2013 que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en uno de sus pilares centrales la gestión por procesos, simplificación administrativa y la organización institucional, la misma que plantea la implementación de la gestión por procesos en la en todas las entidades públicas, para lo cual el Ministerio de Educación mediante la Resolución de Secretaria General N° 908-2015-MINEDU aprueba la Directiva N° 006-2015-MINEDU/SPE-OPEP-UNOME Metodología para la gestión por procesos en el Ministerio de Educación, que tiene como objetivo implementar adecuadamente la gestión por procesos.

1.6. Hipótesis

Hipótesis general

Las habilidades directivas influyen en la gestión por procesos de los directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica1

Las habilidades directivas influyen en la gestión de procesos estratégicos de los directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.

Hipótesis específica2

Las habilidades directivas influyen en la gestión de procesos operativos de los directores de las Instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.

Hipótesis específica3

Las habilidades directivas influyen en la gestión de procesos de soporte de los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.

1.7. Objetivos**Objetivo general**

Determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.

Objetivos específicos**Objetivo específico 1**

Determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión de procesos estratégicos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.

Objetivo específico 2

Determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión de procesos operativos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.

Objetivo específico 3

Determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión de procesos de soporte de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.

II. METODO

2.1 Diseño de la investigación

Método de la investigación

La presente investigación pertenece al enfoque cuantitativo que tiene el propósito de interpretar los resultados reales a cifras matemáticas, lo que nos permitirá tener mayor objetividad a la hora de presentar nuestros resultados.

Hernández, Fernández, y Baptista (2014), “enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4).

Tipo de estudio

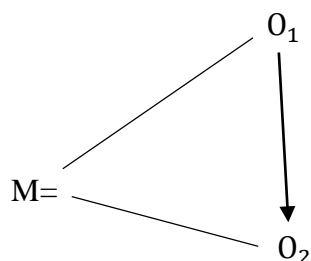
Según su finalidad la presente investigación fue de tipo básica, según Sánchez y Reyes (2015) manifestaron que es nos orienta a buscar nuevos conocimientos y campos de investigación, tiene como finalidad recoger información de la realidad para mejorar el conocimiento científico y está orientado a descubrir leyes y principios.

Sánchez y Reyes (2015) además afirman que la investigación básica “Busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, persigue la generalización de sus resultados con la perspectiva de desarrollar una teoría o modelo científico basado en principios y leyes”.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental porque “Se realizan sin la manipulación deliberadamente variables .Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” Hernández, et al. (2014, p. 152). Fue de corte transeccional o transversal ya que “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” Hernández et. al (2014, p. 152)

El diseño de la investigación es de tipo transeccional correlacional – causal, porque “describen relaciones entre dos o más categorías o variables en un momento determinado .A veces únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales)” Hernández, et. al. (2014, p. 157)



Donde:

M = 101

O₁ = Observación de habilidades directivas

O₂ = Observación de gestión por procesos

r = Relación causal entre variables.

2.2 Variables operacionalización

Variable Habilidades directivas

Definición conceptual

Whetten y Cameron (2016) asumieron que: “las habilidades directivas son conductuales, consisten en acciones que conducen a resultados positivos y pueden ser observadas por otros, son controlables y se pueden desarrollar” (p. 6)

Definición operacional

Whetten y Cameron (2016) dividió la variable habilidades directivas en tres dimensiones: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales.

Variable Gestión por procesos

Definición conceptual

PNMGP (2013) refiere que: “La gestión por procesos es una gestión al servicio del ciudadano dejando de lado el modelo tradicional de organización funcional y cambiar a una organización por procesos contenidos en una “cadena de valor” de cada institución que brinden la seguridad de que los bienes y servicios públicos de su competencia puedan generar resultados e impactos efectivos para los ciudadanos, teniendo en cuenta los recursos disponibles” (p.3)

Definición operacional

Ministerio de Educación (2017) dividió la variable gestión por procesos en tres tipos de macroprocesos que corresponden a las dimensiones de la gestión escolar: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte.

Operacionalización de las variables

Tabla 1.

Matriz de operacionalización de la variable habilidades directivas

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valores	Niveles y rangos
Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento	1-23	Escala ordinal	Adecuado (308-420)
	Manejo del estrés			
	Solución creativa de problemas			
Habilidades interpersonales	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo	24-58	Totalmente en desacuerdo (1)	Regular (196-307)
	Ganar poder o influencia			
	Motivación de los demás			
	Manejo de conflictos			
Habilidades grupales	Facultar e involucrar a los demás	59-84	Indiferente (3) De acuerdo (4)	Inadecuado (84-195)
	Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo			
	Liderar el cambio positivo			
			Totalmente en desacuerdo (5)	

Tabla 2.

Matriz de operacionalización de la variable gestión por procesos

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valores	Niveles y rangos
Procesos estratégicos: Dirección y liderazgo	Planeamiento institucional Gestionar relaciones interinstitucionales	1-11		
Procesos operativos: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	Evaluar la gestión institucional Gestionar la matrícula Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes Gestionar la convivencia escolar y la participación		Escala ordinal No se ha cumplido (1) Se ha cumplido medianamente (2) Se ha cumplido en su totalidad (3)	Adecuado [79-117] Regular [40-78] Inadecuado [01-39]
Procesos de soporte: Soporte al funcionamiento de la institución educativa.	Administrar recursos humanos Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios Administrar los bienes, recursos y materiales educativos. Administrar recursos económicos	30-39		

2.3 Población y muestra**Población**

“conjunto de casos que concuerdan con determinadas especificaciones” Hernández, et al. (2014, p. 174).

La población estuvo conformada por un total de 137 directores de las instituciones educativas de educación básica regular de gestión pública directa, de la Unidad de Gestión

Educativa Local 07 2017 que está conformada por los distritos de Chorrillos, Santiago de Surco, San Borja, San Luis, Surquillo, Barranco y Miraflores.

Tabla 3

Población de estudio

Distrito	Población
Barranco	11
Chorrillos	54
Miraflores	10
San Borja	10
San Luis	10
Santiago de Surco	27
Surquillo	15
Total	137

Muestra

Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifiestan que: “una muestra es un subgrupo de la población, es decir lo reconocen como un subconjunto de elementos que pertenecen al conjunto específico en sus características llamado población” (p. 175). En la presente investigación la muestra será de 101 directores.

Para calcular el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula siguiendo el siguiente procedimiento:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * q}$$

Z= Nivel de confianza, comúnmente se utilizó al 95% que tiene un valor de 1.96.

E= Error de estimación. Es la variación deseada entre lo que se encuentra en la muestra con relación a la población. Se aplica en decimales, verbi Grace 5 % de error es igual 0.05.

n= Tamaño de muestra

p= Proporción de la variable de estudio.

q= Variabilidad de la variable

Como podemos apreciar en la fórmula anterior, el tamaño de la muestra es indistinto al tamaño de la población, y al considerar el total de la población el tamaño de la muestra se adaptaría, de la siguiente manera:

$$n = \frac{(1.96)^2 (137) * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 (137 - 1) + (1.96)(1.96)(0.5)(0.5)} = \frac{3.8416 X 137 x 0.25}{0.34 + 0.96} = \frac{131.5748}{1.30}$$

n= 101

Tabla 4

Muestra

Distritos	Población	Muestra
Barranco	11 x 0.74	9
Chorrillos	54 x 0.74	40
Miraflores	10 x 0.74	8
San Borja	10 x 0.74	8
San Luis	10 x 0.74	8
Santiago de Surco	25 x 0.74	18
Surquillo	15 x 0.74	10
Total	137	101

Muestreo

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que “En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen posibilidades de ser elegidos para ser parte de la muestra

y se consiguen determinando las características de la población y el tamaño de la muestra” (p.175).

Johnson (2014); Brown (2006); Kalton y Heeringa (2003) y Kish (1995) citados en Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) suponen que “las muestras probabilísticas poseen muchas ventajas, siendo la principal que puedan medirse el tamaño del error en las predicciones. Además afirman que el principal objetivo del diseño de una muestra probabilística es reducir al mínimo este error, al que se le llama error estándar” (p. 177). El muestreo utilizado en la presente investigación es el muestreo probabilístico.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Recolectar datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Hernández, et al (2014 p.198)

Técnicas

Sánchez y Reyes (2015) afirmaron que “Las técnicas son los medios por los cuales se procede a recoger información requerida de una realidad o fenómeno en función a los objetivos de la investigación” (p.163). La técnica que se utilizó fue la encuesta que consiste en recopilar la información en la muestra de estudio.

Ficha técnica: Habilidades directivas

Nombre: Cuestionario de habilidades directivas

Autor: Whetten y Cameron

Año: 2016

Lugar : Instituciones educativas de la UGEL 07

Objetivo: Determinar el nivel de habilidades directivas

Administración: Individual y/o colectiva.

Tiempo de duración: 40 minutos aproximadamente.

Contenido: Se elaboró un cuestionario de escala ordinal con un total de 84 ítems, distribuido en tres dimensiones: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales.

La escala y el índice respectivo para este instrumento son como sigue:

- Completamente en desacuerdo (5)
 En desacuerdo (4)
 Indiferente (3)
 De acuerdo (2)
 Completamente de acuerdo (1)

Tabla 5.

Escalas y baremos de la variable habilidades directivas

Cuantitativo				Cualitativo
General	Dim1	Dim2	Dim 3	
308-420	78-116	153-211	114-157	Adecuado
196-307	39-77	94-152	70-113	Regular
84-195	23-38	35-93	26-69	Inadecuado

Ficha técnica: Gestión por procesos

Nombre: Cuestionario de gestión por procesos

Autor: Ministerio de Educación adaptado por

Año: 2017

Lugar: Instituciones educativas de la UGEL 07

Objetivo: Determinar el nivel de gestión por procesos

Administración: Individual y/o colectiva.

Tiempo de duración: 30 minutos aproximadamente.

Contenido: Se elaboró un cuestionario de escala ordinal con un total de 39 ítems, distribuido en tres dimensiones: Procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte

La escala y el índice respectivo para este instrumento son como sigue:

Se ha cumplido en su totalidad (3)

Se ha cumplido medianamente (2)

No se ha cumplido (1)

Tabla 6.

Escalas y baremos de la variable gestión por procesos

General	Cuantitativo			Cualitativo
	Dim1	Dim2	Dim3	
90-117	27-33	42-54	24-30	Adecuado
65-89	19-26	30-41	17-23	Regular
39-64	11-18	18-29	10-16	Inadecuado

Validación y confiabilidad del instrumento

Hernández et al (2015) señaló que la validez es: “el grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p.200)

Por otra parte Sánchez y Reyes (2015) afirmaron que es: “La propiedad que hace alusión a que todo instrumento debe medir lo que se ha propuesto medir, vale v decir que pruebe de forma efectiva al obtener los resultados de la capacidad o aspecto que asegura medir”. (p.167).

Hernandez et, al (2015) afirmó que “la validez de expertos es el grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema” (p.204), por lo que decidimos que esta validación se realice mediante el juicio de expertos.

Validez

Tabla 7

Resultados de validación de la variable

Apellidos y Nombres	Valoración
Dra. Rosana Sánchez Iriarte	Muy alto
Dra. Jessica Palacios Garay	Muy alto
Mg. Luisa Adriana Fernández Collazos	Muy alto

Tabla 8

Resultados de validación por juicio de experto del instrumento para evaluar la variable

Apellidos y Nombres	Valoración
Dra. Rosana Sánchez Iriarte	Muy alto
Dra. Jessica Palacios Garay	Muy alto
Mg. Luisa Adriana Fernández Collazos	Muy alto

Confiabilidad de los instrumentos

Hernández, Fernández y Baptista (2015) afirmaron que: “La confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherente” (p. 200)

Sánchez y Reyes (2015) señalaron que la confiabilidad es: “El grado de consistencia de los puntajes obtenidos por un mismo grupo de sujetos en una serie de mediciones tomadas con el mismo test. Es la estabilidad y constancia de los puntajes logrados en un test”. (p.168). La confiabilidad del instrumento utilizado en el trabajo de investigación se ejecutó con los datos de la prueba piloto.

La confiabilidad se ejecutó con la prueba de confiabilidad de alfa de Cronbach para lograr estimar la consistencia interna de los cuestionarios.

Para comprobar la confiabilidad del instrumento se empleó una prueba piloto a una muestra de 20 directores, de características similares a la población estudiada. Obteniendo los puntajes totales se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad Inter-elementos del respectivo cuestionario.

La fórmula de Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

$\sum S_i^2$: Sumatoria de varianza de los ítems

K: Número de ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems

α Coeficiente de Alfa de Cronbach

Tabla 9

Confiabilidad de la variable habilidades directivas

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,992	84

Tabla 10

Confiabilidad de la variable gestión por procesos

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	39

2.5. Método de análisis de datos

Estadística descriptiva: Frecuencia y porcentaje

Estadística inferencial:

Regresión logística ordinal, ya que el presente estudio exige la comprobación de hipótesis causales. Kerlinger (2002) señala que este tipo de hipótesis necesitan el uso de la regresión ya que se quiere conocer si “una o más variables influyen en forma mutua y simultánea en una variable dependiente” (p. 89). Se eligió la regresión logística ordinal para comprobar las hipótesis, ya que los datos de la variable dependiente son ordinales.

Existe un nivel de confianza del 95%, por lo que el nivel de significancia estadística es 0,05. Además que la comprobación de hipótesis se realizó mediante las siguientes condiciones: Si Valor $p < 0.05$, se rechaza la Hipótesis Nula.

2.6. Aspectos éticos

Teniendo en cuenta a las particularidades de la investigación realizada se consideraron los aspectos éticos que son importantes cuando el trabajo se realiza con personas. En virtud de lo establecido, para considerar como parte de la muestra de la investigación se contó con la autorización expresa de la jefatura del Área de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial de la UGEL 07 quien autorizo la aplicación a los directivos de cada una de las instituciones educativas que formaron parte de la muestra, por lo que se dio cumplimiento con el requisito de consentimiento informado respectivo.

III. RESULTADOS

3.1. Descripción de los resultados

Descripción de los resultados de la variable habilidades directivas

Tabla 11

Descripción de los niveles de la variable habilidades directivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	32	31,7	31,7	31,7
	Regular	57	56,4	56,4	88,1
	Adecuado	12	11,9	11,9	100,0
Total		101	100,0	100,0	

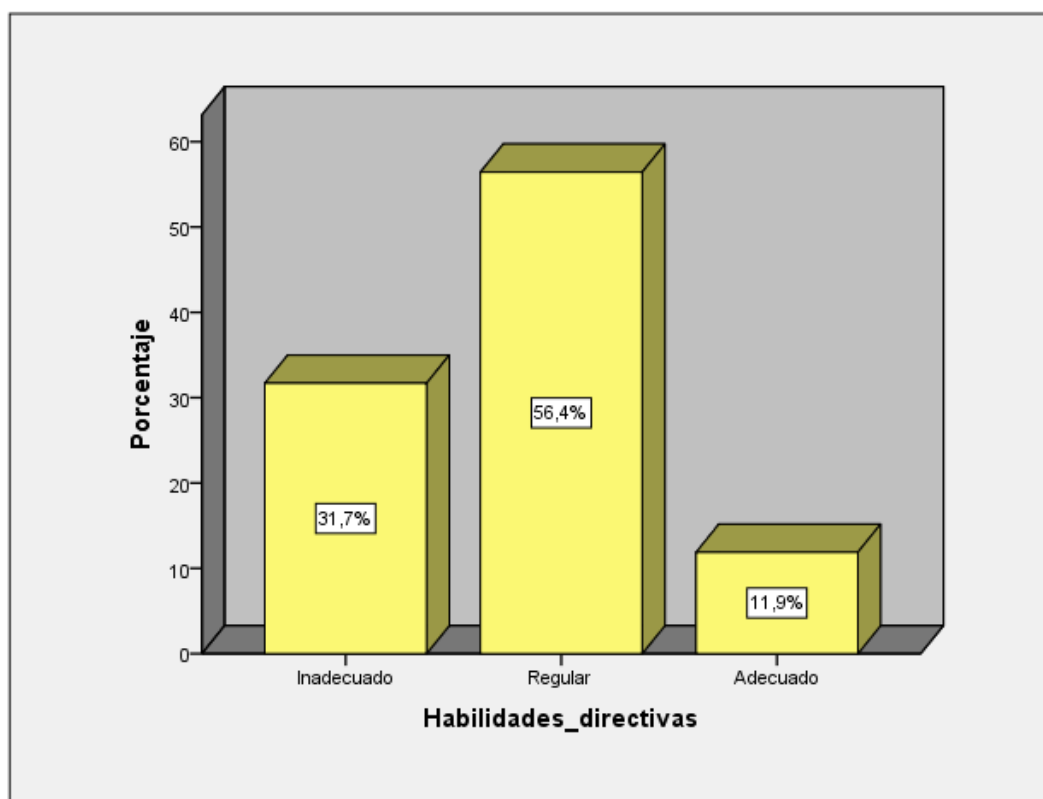


Figura 3. Descripción de los niveles de las habilidades directivas.

En la tabla 11 y figura 3, se observa de una muestra de 101 directivos de la UGEL 07 que representan el 100% de la muestra, el 31.7% indicaron que existe un nivel inadecuado, el

56.4% indicaron que existe un nivel regular respecto a las habilidades directivas y el 11.9% indicaron un nivel adecuado.

Tabla 12

Descripción de los niveles de la dimensión habilidades personales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	26	25,7	25,7	25,7
	Regular	54	53,5	53,5	79,2
	Adecuado	21	20,8	20,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

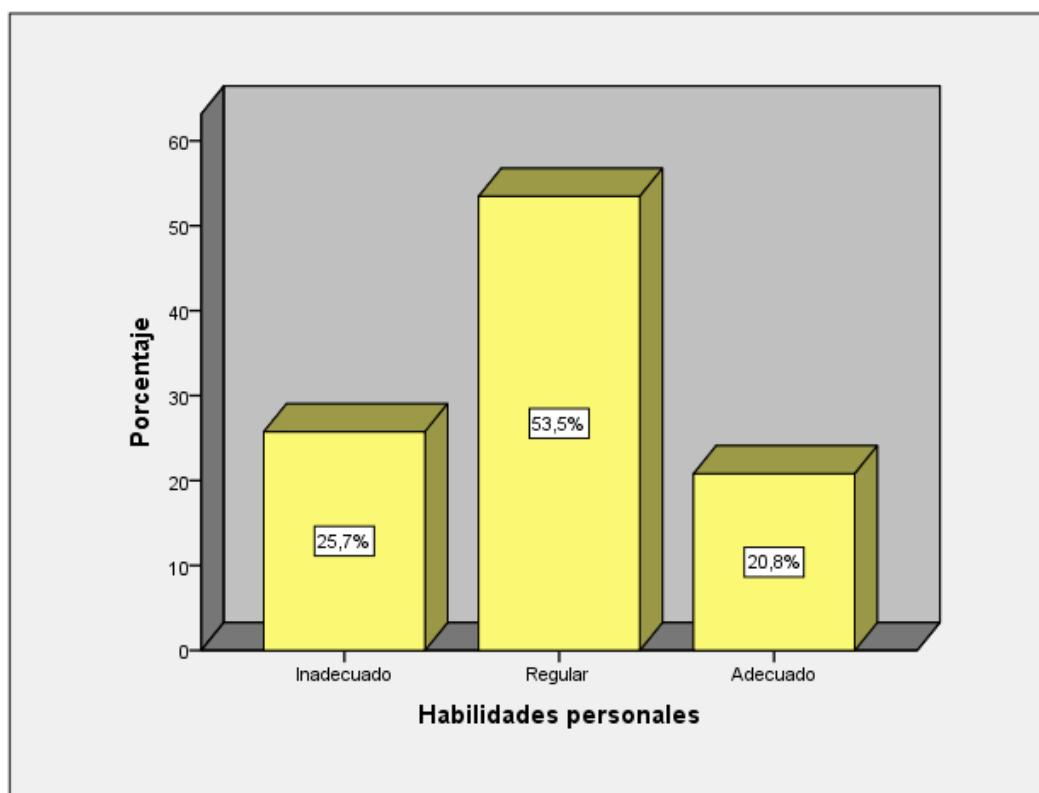


Figura 4. Descripción de los niveles de las habilidades personales.

En la tabla 12 y figura 4, se observa de una muestra de 101 directivos de la UGEL 07 que representan el 100% de la muestra, el 53.5% indicaron que existe un nivel regular respecto a las habilidades personales en los directivos; el 25.7% indicaron un nivel inadecuado y el 20.8% indicaron un nivel adecuado.

Tabla 13

Descripción de los niveles de la dimensión habilidades interpersonales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	29	28,7	28,7	28,7
	Regular	43	42,6	42,6	71,3
	Adecuado	29	28,7	28,7	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

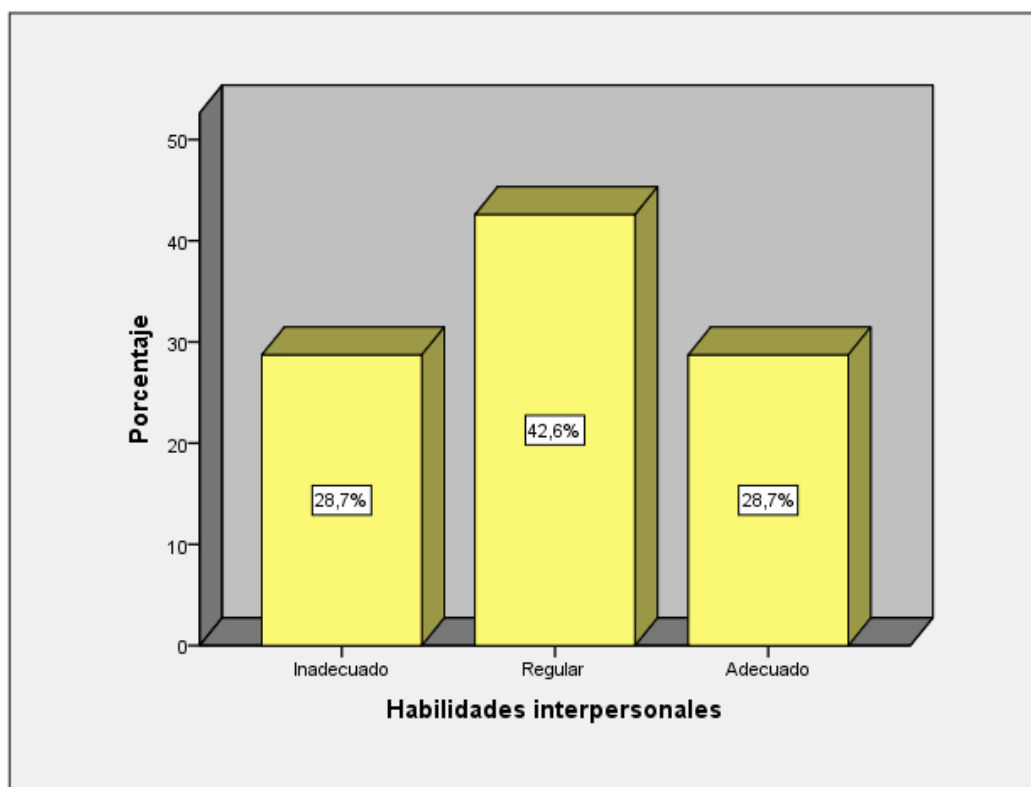


Figura 5. Descripción de los niveles de las habilidades interpersonales.

En la tabla 13 y figura 5, se observa de una muestra de 101 directivos de la UGEL 07 que representan el 100% de la muestra, el 42.6% indicaron que existe un nivel regular respecto a las habilidades interpersonales en los directivos; el 28.7% indicaron un nivel inadecuado y el 28.7% indicaron un nivel adecuado.

Tabla 14

Descripción de los niveles de la dimensión habilidades grupales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	29	28,7	28,7	28,7
	Regular	48	47,5	47,5	76,2
	Adecuado	24	23,8	23,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

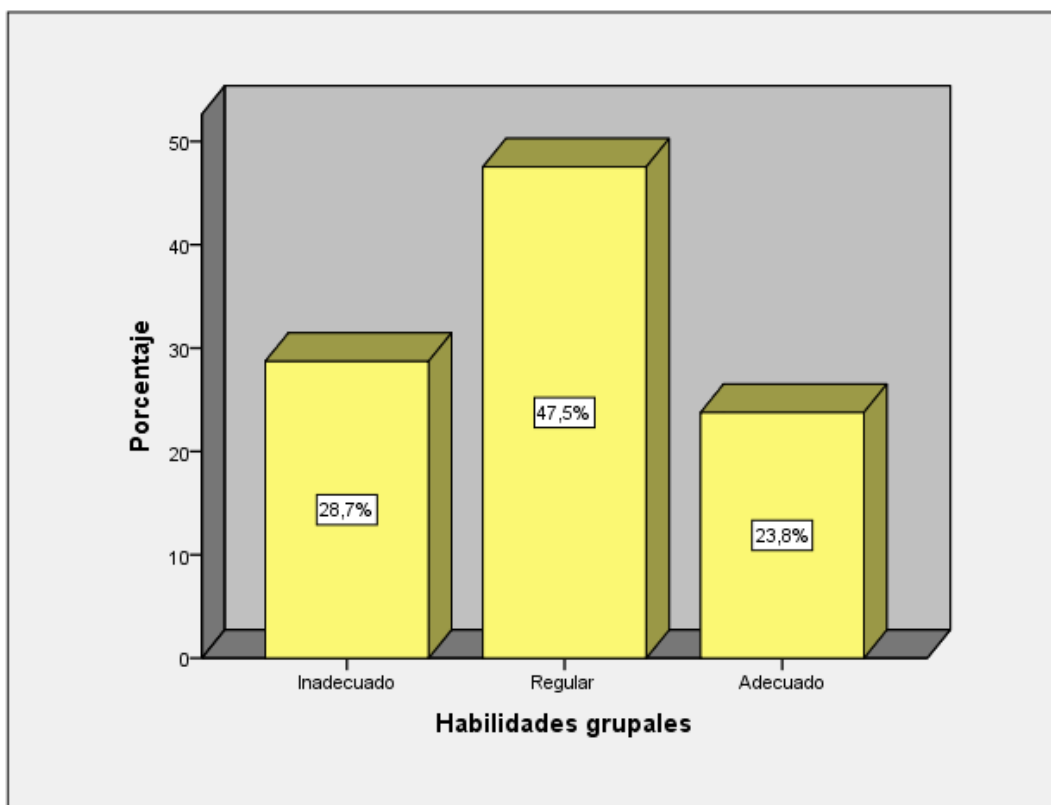


Figura 6. Descripción de los niveles de las habilidades grupales.

En la tabla 14 y figura 6, se observa de una muestra de 101 directivos de la UGEL 07 que representan el 100% de la muestra, el 47.5% indicaron que existe un nivel regular respecto a las habilidades grupales en los directivos; el 28.7% indicaron un nivel inadecuado y el 23.8% indicaron un nivel adecuado.

Descripción de los resultados de la variable gestión por procesos

Tabla 15

Descripción de los niveles de la variable gestión por procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	35	34,7	34,7	34,7
	Regular	39	38,6	38,6	73,3
	Adecuado	27	26,7	26,7	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

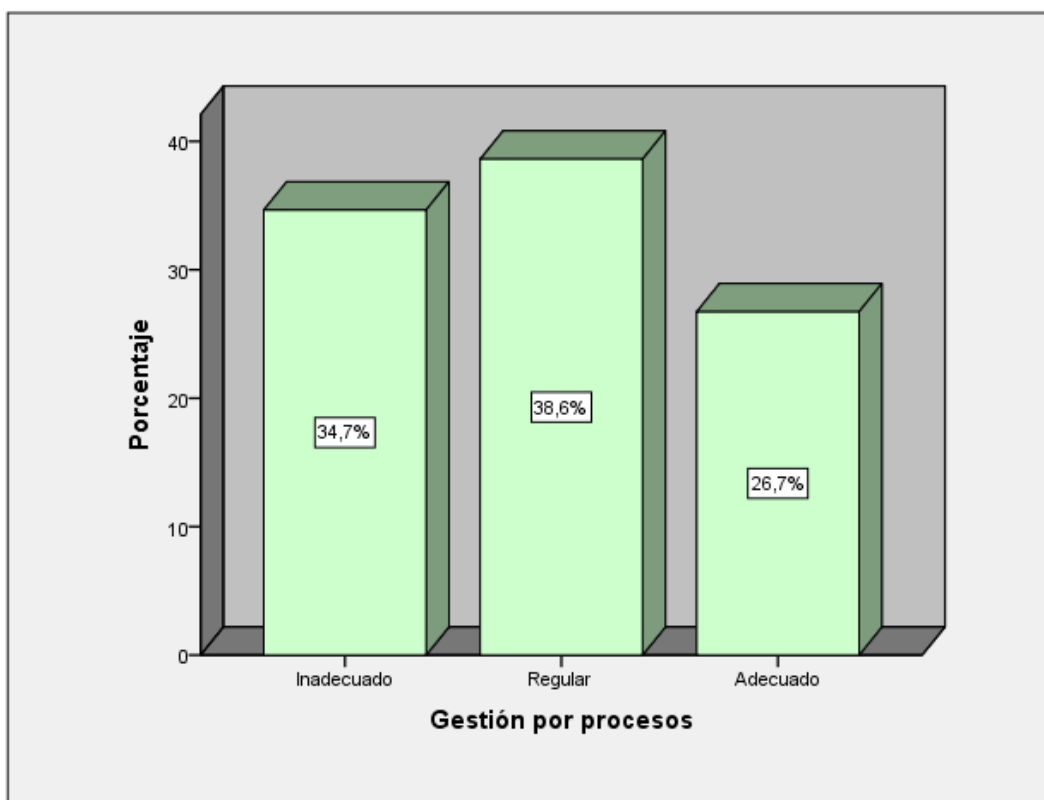


Figura 7. Descripción de los niveles de la gestión por procesos.

En la tabla 15 y figura 7, se observa de una muestra de 101 directivos de la UGEL 07 que representan el 100% de la muestra, el 38.6% indicaron que existe un nivel regular respecto a la gestión por procesos; el 34.7% indicaron un nivel inadecuado y el 26.7% indicaron un nivel adecuado.

Tabla 16

Descripción de los niveles de la dimensión Procesos estratégicos: Dirección y liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	49	48,5	48,5	48,5
	Regular	37	36,6	36,6	85,1
	Adecuado	15	14,9	14,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

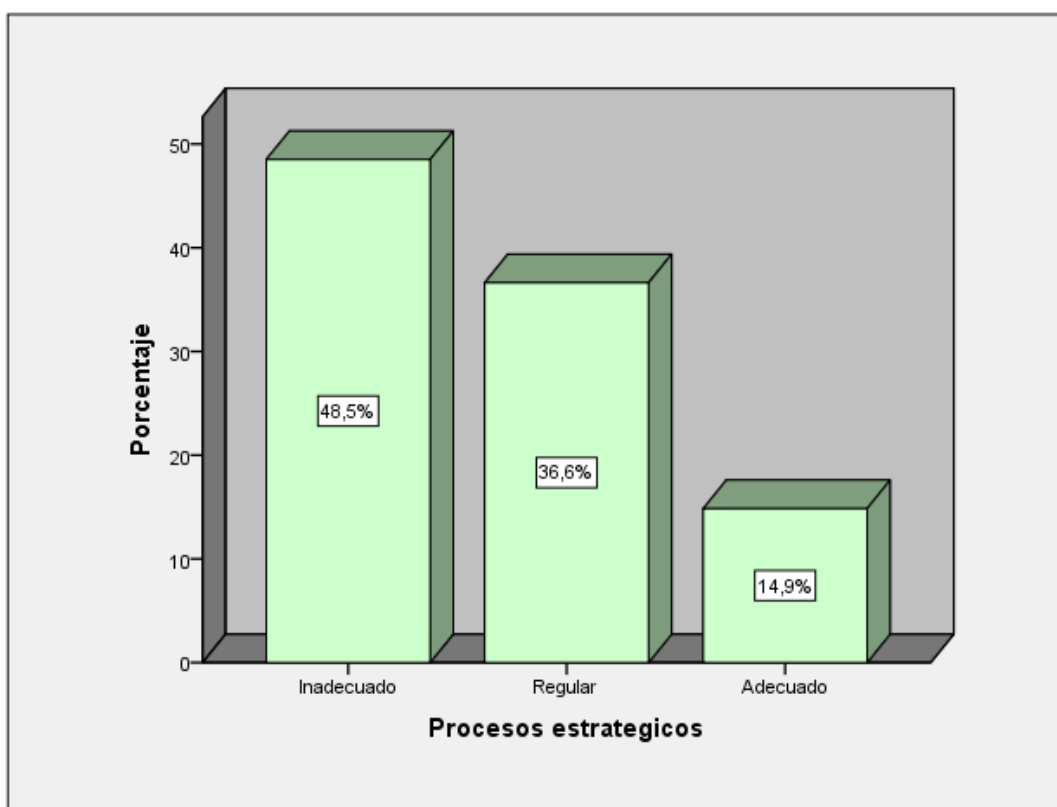


Figura 8. Descripción de los niveles de los procesos estratégicos: Dirección y liderazgo.

En la tabla 16 y figura 8, se observa de una muestra de 101 directivos de la UGEL 07 que representan el 100% de la muestra, el 36.6% indicaron que existe un nivel regular respecto a los procesos estratégicos: Dirección y liderazgo; el 48.5% indicaron un nivel inadecuado y el 14.9% indicaron un nivel adecuado.

Tabla 17

Descripción de los niveles de la dimensión Procesos operativos: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	51	50,5	50,5	50,5
	Regular	27	26,7	26,7	77,2
	Adecuado	23	22,8	22,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

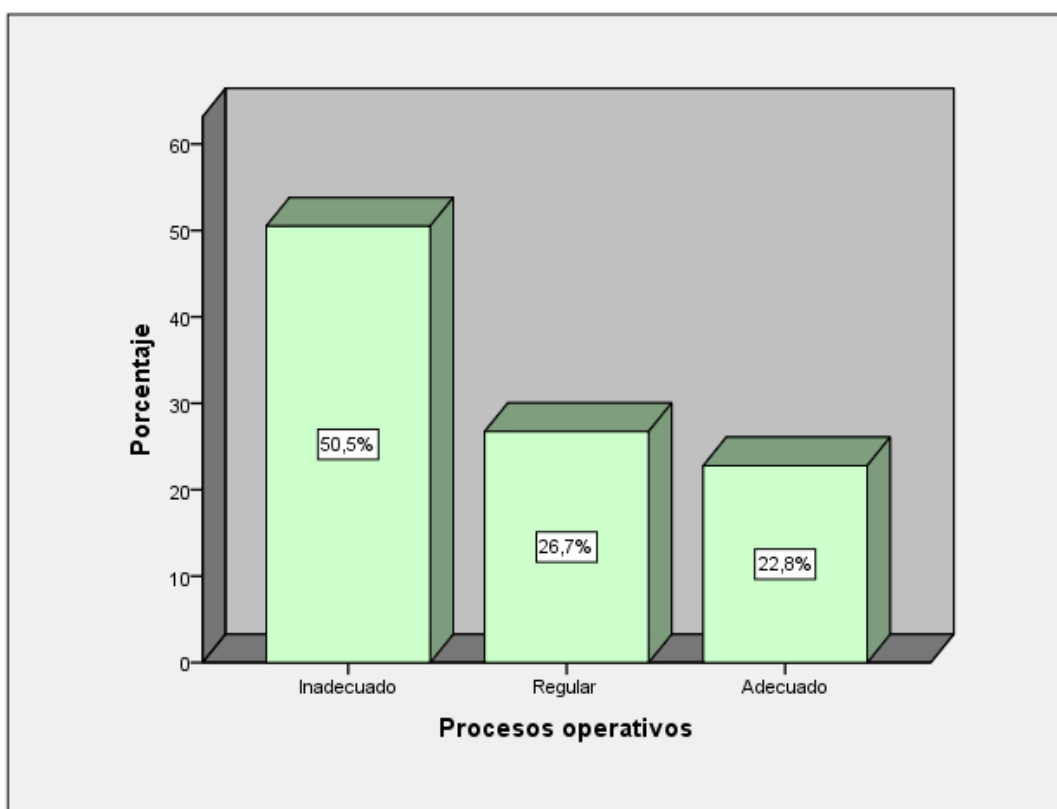


Figura 9. Descripción de los niveles de los procesos operativos: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar.

En la tabla 17 y figura 9, se observa de una muestra de 101 directivos de la UGEL 07 que representan el 100% de la muestra, el 26.7% indicaron que existe un nivel regular respecto a los procesos operativos: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar; el 50.5% indicaron un nivel inadecuado y el 22.8% indicaron un nivel adecuado.

Tabla 18

Descripción de los niveles de la dimensión Procesos de soporte: Soporte al funcionamiento de la institución educativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	45	44,6	44,6	44,6
	Regular	38	37,6	37,6	82,2
	Adecuado	18	17,8	17,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

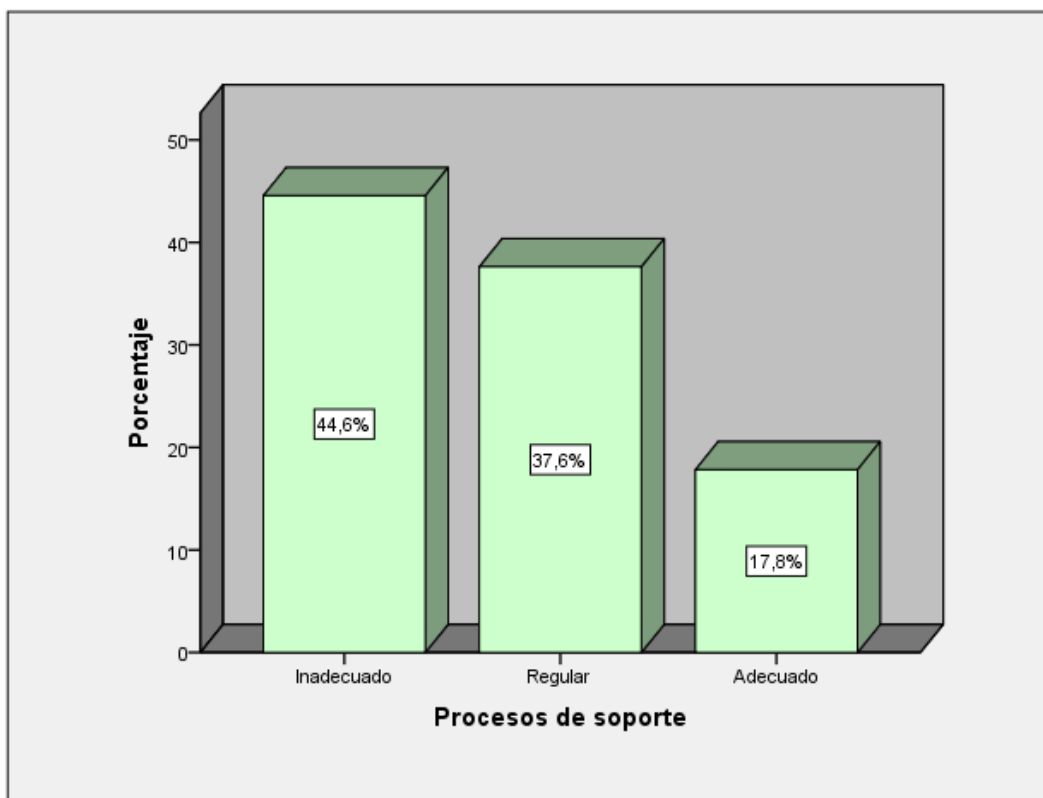


Figura 10. Descripción de los niveles de los procesos de soporte: Soporte al funcionamiento de la Institución Educativa.

En la tabla 18 y figura 10, se observa de una muestra de 101 directivos de la UGEL 07 que representan el 100% de la muestra, el 37.6% indicaron que existe un nivel regular respecto a los procesos de soporte: Soporte al funcionamiento de la institución educativa y convivencia escolar; el 17.8% indicaron un nivel adecuado y el 37.6% indicaron un nivel inadecuado.

3.2 Prueba de hipótesis

Hipótesis general

H0: Las habilidades directivas no influyen en la gestión por procesos de los directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.

Ha: Las habilidades directivas influyen en la gestión por procesos de los directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.

Tabla 19

Pruebas de ajuste de los modelos de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	147,595			
Final	81,860	65,735	6	,000

Función de enlace: Logit.

Según los resultados de la tabla 19 la prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ($x^2=65,735$; $p<0,05$). Ello significa que las habilidades directivas influyen en la gestión por procesos

Tabla 20

Pruebas de bondad de ajuste de los modelos de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	Gl	Sig.
Pearson	125,784	34	,000
Desviación	54,875	34	,013

Función de enlace: Logit.

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que la Desviación

($x^2 = 54,875$) muestran un $p < 0,05$; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que las habilidades directivas influyen en la gestión por procesos, es válido y aceptable.

Tabla 21

R cuadrado de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,478
Nagelkerke	,540
McFadden	,299
Función de enlace: Logit.	

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,540), indica que el modelo propuesto explica el 54% de la variable dependiente gestión por procesos.

Tabla 22

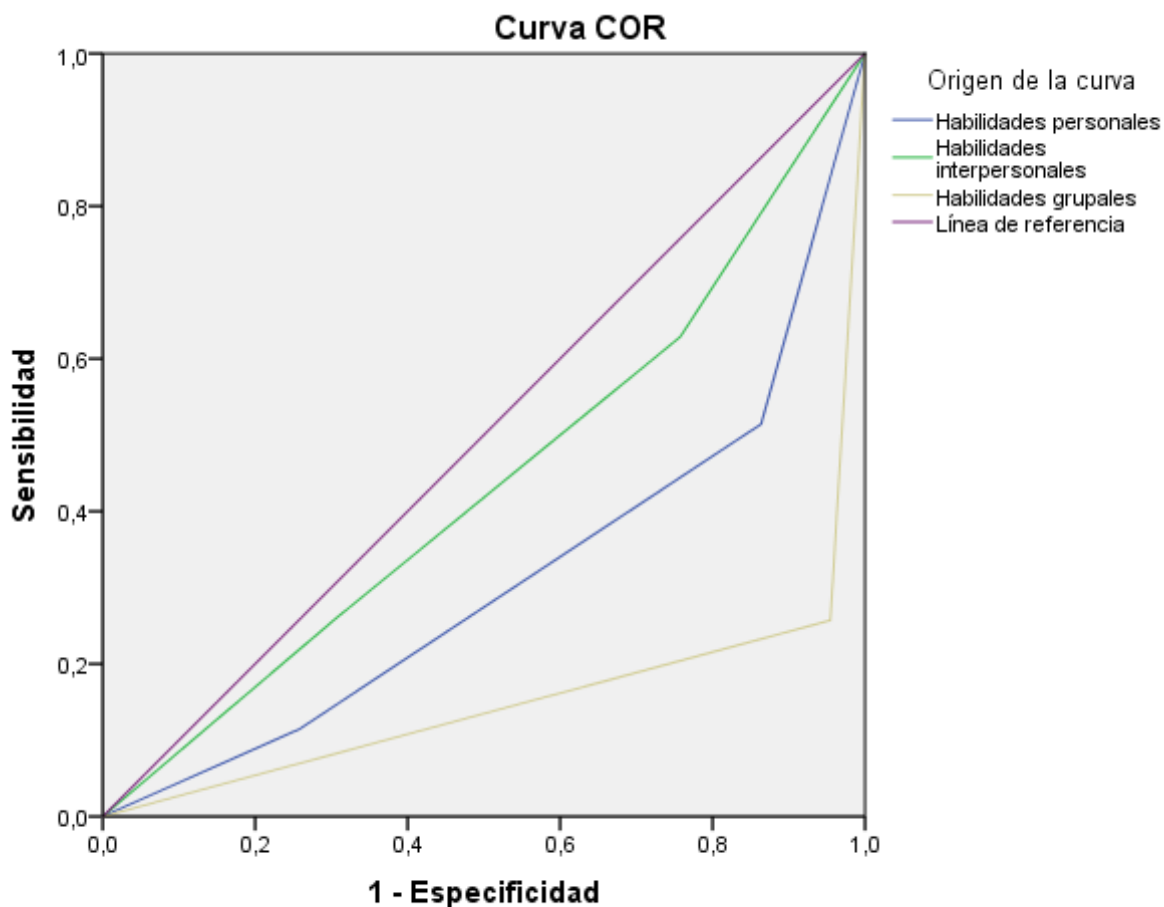
Pruebas de estimaciones del parámetro de la influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos

Estimaciones de parámetro								
							Intervalo de confianza al 95%	
			Error	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
		Estimación	estándar					
Umbral	[Ges_pro = 1]	-3,416	,644	28,152	1	,000	-4,677	-2,154
	[Ges_pro = 2]	-,766	,516	2,207	1	,137	-1,778	,245
Ubicación	[Hab_per=1]	-1,963	,841	5,453	1	,020	-3,611	-,315
	[Hab_per=2]	-1,164	,766	2,311	1	,128	-2,665	,337
	[Hab_per=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Hab_inter=1]	,595	,750	,629	1	,428	-,875	2,064
	[Hab_inter=2]	,899	,776	1,341	1	,247	-,622	2,420
	[Hab_inter=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Hab_gru=1]	-4,936	,872	32,010	1	,000	-6,646	-3,226
	[Hab_gru=2]	-1,368	,636	4,626	1	,031	-2,614	-,121
	[Hab_gru=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Como se observa en la tabla 22, se tiene que las habilidades grupales con puntuación Wald = 32,010 y $p = 0.000 < \alpha: 0.01$, aporta significativamente a la predicción de la variable dependiente (Gestión por procesos).



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

Figura 11. Curva COR entre la variable dependiente gestión por procesos y la variable independiente habilidades directivas.

Tabla 23

Área bajo la curva COR para el modelo que explica la influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos

Variables de resultado de prueba	Área	Error estándar ^a	Significación asintótica ^b
Habilidades personales	,308	,057	,002
Habilidades interpersonales	,438	,061	,304
Habilidades grupales	,151	,047	,000

En la figura 11 se confirma lo anteriormente explicado, dado que se observa que el área bajo la curva normal es 0,308 para habilidades personales y 0,151 para habilidades grupales. Para ambos el poder de discriminación es significativo ($p=0,00<0,05$), por lo que se concluye que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p<0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p>0,05$); y explica el 54% de la variable dependiente (gestión por procesos); lo cual es corroborado por el Área COR ($p<0,05$). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula, es decir: las habilidades directivas influyen en la en la gestión por procesos de los directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

H0: Las habilidades directivas no influyen en la gestión de procesos estratégicos de los directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.

Ha: Las habilidades directivas influyen en la gestión de procesos estratégicos de los directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.

Tabla 24

Pruebas de ajuste de los modelos de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos estratégicos: Dirección y liderazgo

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	120,154			
Final	73,453	46,700	6	,000

Función de enlace: Logit.

Según los resultados de la tabla 24 la prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ($\chi^2=46,700$; $p<0,05$). Ello significa que las habilidades directivas influyen en la la gestión por procesos estratégicos: Dirección y liderazgo

Tabla 25

Pruebas de bondad de ajuste de los modelos de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos estratégicos: Dirección y liderazgo

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	Gl	Sig.
Pearson	112,602	34	,000
Desvianza	51,212	34	,029

Función de enlace: Logit.

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que la Desviación ($\chi^2 = 51,212$) muestran un $p<0,05$; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que las habilidades directivas influyen en la gestión por procesos estratégicos: Dirección y liderazgo, es válido y aceptable.

Tabla 26

R cuadrado de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos estratégicos: Dirección y liderazgo

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,370
Nagelkerke	,428
McFadden	,231

Función de enlace: Logit.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,428), indica que el modelo propuesto explica el 42.8% de la variable dependiente gestión por procesos estratégicos: Dirección y liderazgo.

Tabla 27

Pruebas de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos estratégicos:

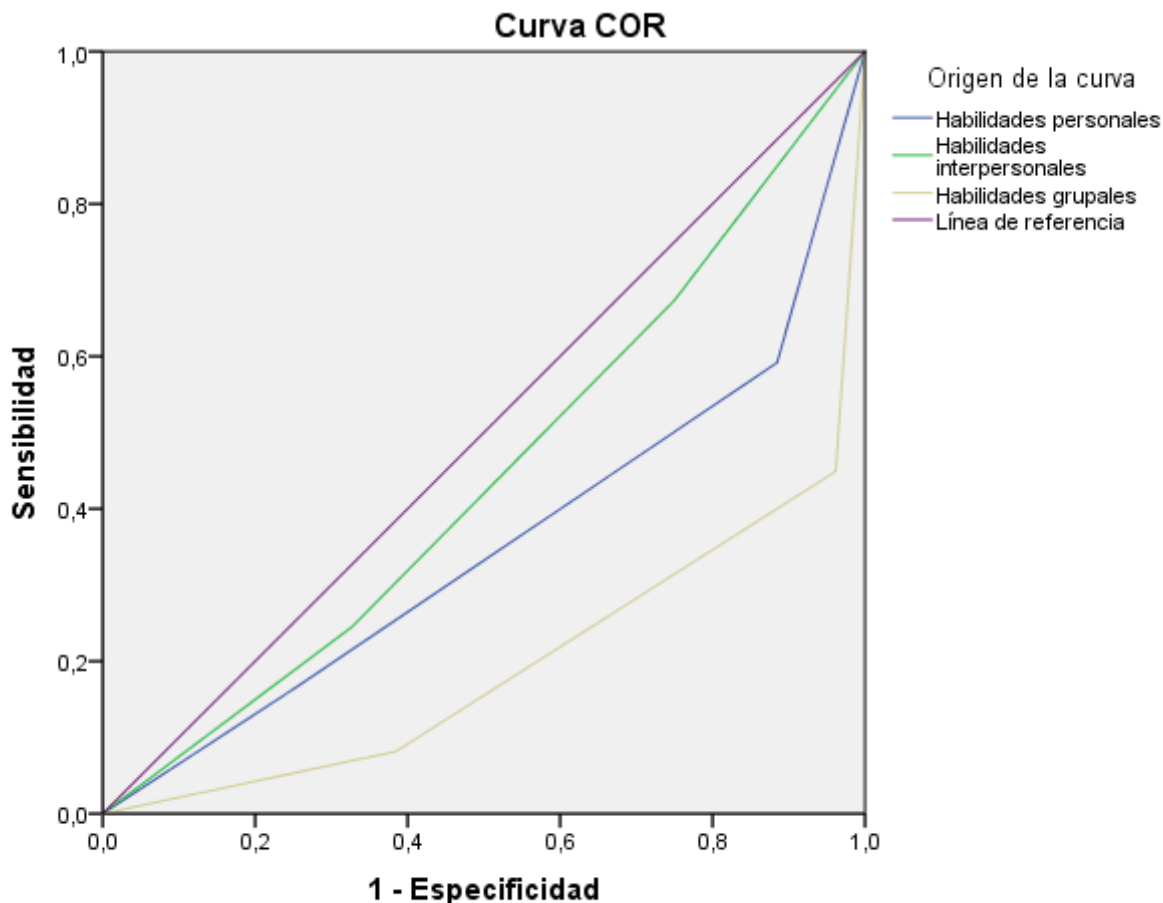
Dirección y Liderazgo

		Estimaciones de parámetro					Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Error estándar	Wald	Gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Proc_estra = 1]	-1,713	,533	10,353	1	,001	-2,757	-,670
	[Proc_estra = 2]	,672	,490	1,883	1	,170	-,288	1,633
Ubicación	[Hab_per=1]	-1,436	,844	2,896	1	,089	-3,089	,218
	[Hab_per=2]	-,049	,750	,004	1	,948	-1,518	1,420
	[Hab_per=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Hab_inter=1]	-,078	,760	,011	1	,918	-1,568	1,411
	[Hab_inter=2]	,522	,784	,443	1	,506	-1,015	2,059
	[Hab_inter=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Hab_gru=1]	-4,161	,945	19,371	1	,000	-6,015	-2,308
[Hab_gru=2]	-1,109	,632	3,082	1	,079	-2,347	,129	
[Hab_gru=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.	

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Como se observa en la tabla 27, se tiene que las habilidades grupales con puntuación Wald = 18,371 y $p = 0.000 < \alpha: 0.01$, aporta significativamente a la predicción de la variable dependiente (Gestión por procesos estratégicos: Dirección y Liderazgo).



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

Figura 12. Curva COR entre la variable dependiente gestión por procesos estratégicos: Dirección y Liderazgo y la variable independiente habilidades directivas.

Tabla 28

Área bajo la curva COR para el modelo que explica la influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos estratégicos: Dirección y Liderazgo

Variables de resultado de prueba	Significación		
	Área	Error estándar ^a	asintótica ^b
Habilidades personales	,352	,055	,010
Habilidades interpersonales	,443	,057	,328
Habilidades grupales	,197	,044	,000

En la figura 12 se confirma lo anteriormente explicado, dado que se observa que el área bajo la curva normal es 0,352 para habilidades personales y 0,197 para habilidades grupales. Para

ambos el poder de discriminación es significativo ($p=0,00<0,05$), por lo que se concluye que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p<0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p>0,05$); y explica el 42.8 % de la variable dependiente (gestión por procesos); lo cual es corroborado por el Área COR ($p<0,05$). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula, es decir: las habilidades directivas influyen en la en la gestión por procesos estratégicos: Dirección y Liderazgo de los directores de la Instituciones Educativas de Educación Básica Regular de Gestión Pública Directa de la UGEL 07 – Lima Metropolitana 2018.

Hipótesis específica 2

H0: Las habilidades directivas no influyen en la gestión de procesos operativos de los directores de las Instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.

Ha: Las habilidades directivas influyen en la gestión de procesos operativos de los directores de las Instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.

Tabla 29

Pruebas de ajuste de los modelos de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos operativos

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	Gl	Sig.
Sólo intersección	121,911			
Final	78,188	43,723	6	,000

Función de enlace: Logit.

Según los resultados de la tabla 29 la prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ($x^2=43,723$; $p<0,05$). Ello significa que las habilidades directivas influyen en la gestión por procesos operativos

Tabla 30

Pruebas de bondad de ajuste de los modelos de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos operativos

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	Gl	Sig.
Pearson	110,324	34	,000
Desviación	53,936	34	,016
Función de enlace: Logit.			

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que la Desviación ($\chi^2 = 53,936$) muestran un $p < 0,05$; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que las habilidades directivas influyen en la gestión por procesos operativos, es válido y aceptable.

Tabla 31

R cuadrado de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos operativos

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,351
Nagelkerke	,402
McFadden	,209
Función de enlace: Logit.	

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,402), indica que el modelo propuesto explica el 40.2% de la variable dependiente gestión por procesos operativos.

Tabla 32

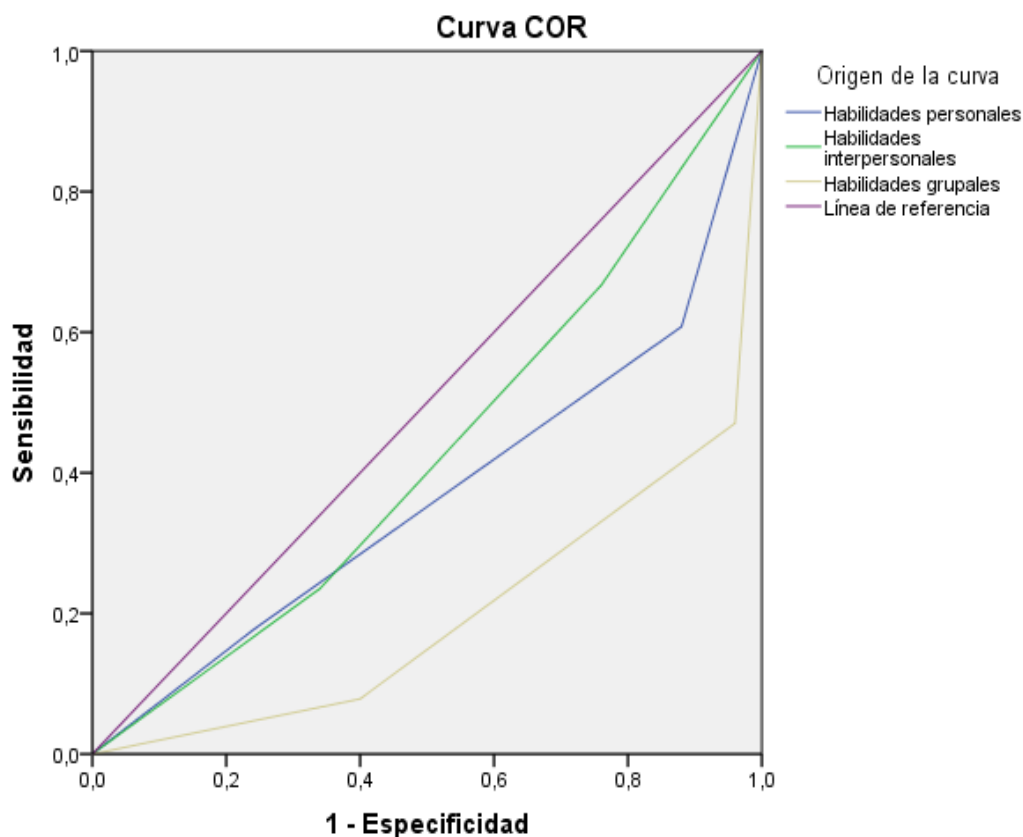
Pruebas de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos operativos

		Estimaciones de parámetro					Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Proc_oper = 1]	-1,529	,514	8,851	1	,003	-2,536	-,522
	[Proc_oper = 2]	,123	,478	,066	1	,797	-,815	1,060
Ubicación	[Hab_per=1]	-1,048	,827	1,604	1	,205	-2,669	,574
	[Hab_per=2]	,274	,742	,137	1	,712	-1,180	1,729
	[Hab_per=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Hab_inter=1]	-,464	,750	,383	1	,536	-1,933	1,006
	[Hab_inter=2]	,345	,769	,201	1	,654	-1,162	1,852
	[Hab_inter=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Hab_gru=1]	-4,082	,942	18,782	1	,000	-5,928	-2,236
	[Hab_gru=2]	-1,197	,624	3,675	1	,055	-2,420	,027
	[Hab_gru=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Como se observa en la tabla 32, se tiene que las habilidades grupales con puntuación Wald = 18,782 y $p = 0.000 < \alpha: 0.01$, aporta significativamente a la predicción de la variable dependiente (Gestión por procesos operativos).



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

Figura 13. Curva COR entre la variable dependiente gestión por procesos operativos y la variable independiente habilidades directivas.

Tabla 33

Área bajo la curva COR para el modelo que explica la influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos operativos

Variables de resultado de prueba	Área	Error estándar ^a	Significación asintótica ^b
Habilidades personales	,369	,056	,023
Habilidades interpersonales	,429	,057	,221
Habilidades grupales	,199	,044	,000

En la figura 13 se confirma lo anteriormente explicado, dado que se observa que el área bajo la curva normal es 0,369 para habilidades personales y 0,199 para habilidades grupales. Para ambos el poder de discriminación es significativo ($p=0,00 < 0,05$), por lo que se concluye que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p > 0,05$); y explica el 40.2% de la variable dependiente (gestión por procesos operativos); lo cual es corroborado por el Área COR ($p < 0,05$). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula, es decir: las habilidades directivas influyen en la en la gestión por procesos operativos de los directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.

Hipótesis específica 3

H₀: Las habilidades directivas no influyen en la gestión de procesos de soporte de los directores de las Instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.

H_a: Las habilidades directivas influyen en la gestión de procesos de soporte de los directores de las Instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.

Tabla 34

Pruebas de ajuste de los modelos de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de soporte

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	121,784			
Final	73,725	48,059	6	,000

Función de enlace: Logit.

Según los resultados de la tabla 34, la prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ($x^2=48,059$; $p < 0,05$). Ello significa que las habilidades directivas influyen en la gestión por procesos de soporte.

Tabla 35

Pruebas de bondad de ajuste de los modelos de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de soporte

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	Gl	Sig.
Pearson	52,390	34	,023
Desviación	50,583	34	,033
Función de enlace: Logit.			

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que la Desviación ($\chi^2 = 50,583$) muestran un $p < 0,05$; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que las habilidades directivas influyen en la gestión por procesos de soporte, es válido y aceptable.

Tabla 36

R cuadrado de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de soporte

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,379
Nagelkerke	,433
McFadden	,230
Función de enlace: Logit.	

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,433), indica que el modelo propuesto explica el 43.3% de la variable dependiente gestión por procesos de soporte

Tabla 37

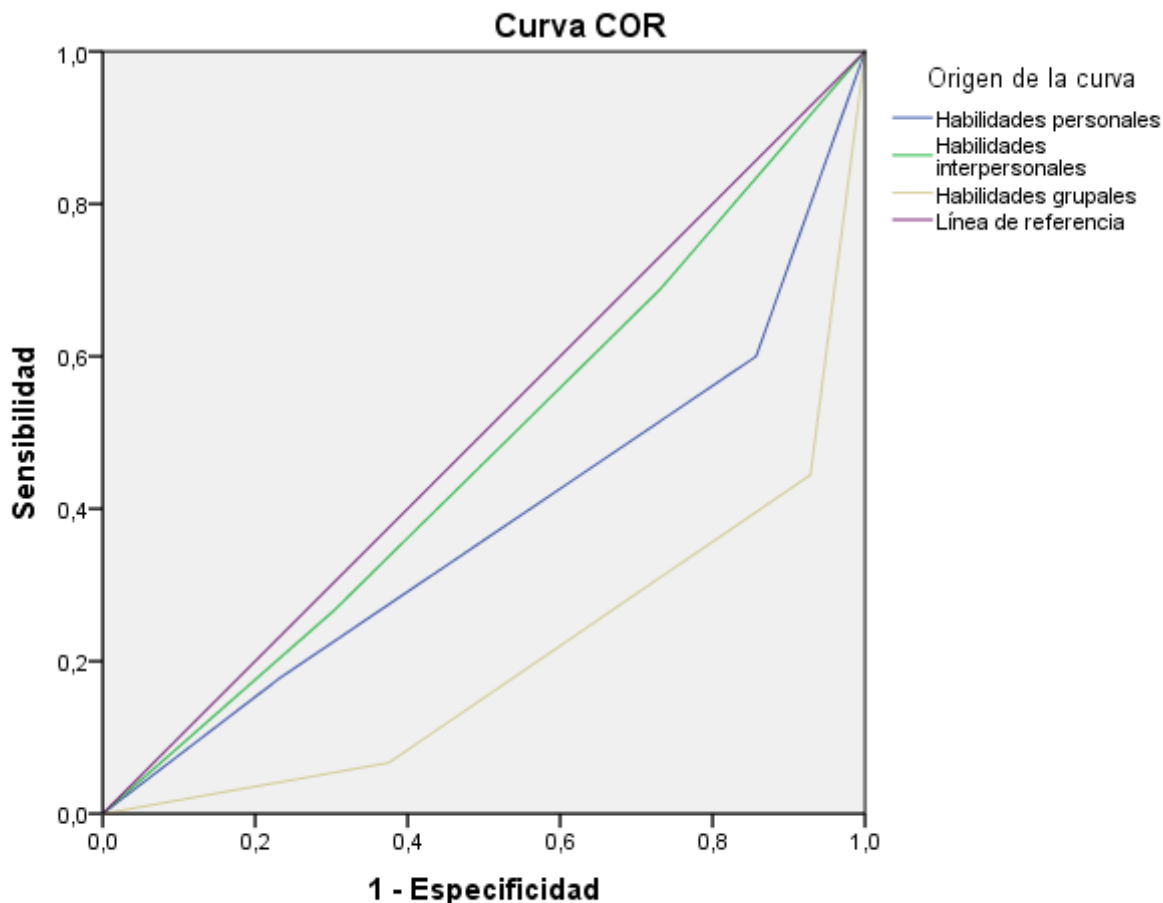
Pruebas de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de soporte

		Estimaciones de parámetro					Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Proc_sopor = 1]	-2,056	,549	14,001	1	,000	-3,132	-,979
	[Proc_sopor = 2]	,407	,483	,711	1	,399	-,540	1,355
Ubicació	[Hab_per=1]	-1,154	,827	1,946	1	,163	-2,775	,467
n	[Hab_per=2]	,220	,747	,087	1	,769	-1,244	1,684
	[Hab_per=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Hab_inter=1]	,015	,753	,000	1	,984	-1,461	1,491
	[Hab_inter=2]	,755	,776	,946	1	,331	-,766	2,275
	[Hab_inter=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Hab_gru=1]	-4,143	,843	24,147	1	,000	-5,796	-2,491
	[Hab_gru=2]	-1,692	,640	6,978	1	,008	-2,947	-,436
	[Hab_gru=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Como se observa en la tabla 37, se tiene que las habilidades grupales con puntuación Wald = 24,147 y $p = 0.000 < \alpha: 0.01$, aporta significativamente a la predicción de la variable dependiente (Gestión por procesos de soporte).



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

Figura 14. Curva COR entre la variable dependiente gestión por procesos de soporte y la variable independiente habilidades directivas.

Tabla 38

Área bajo la curva COR para el modelo que explica la influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de soporte

Variables de resultado de prueba	Significación		
	Área	Error estándar ^a	asintótica ^b
Habilidades personales	,378	,057	,036
Habilidades interpersonales	,471	,058	,623
Habilidades grupales	,206	,045	,000

En la figura 14, se confirma lo anteriormente explicado, dado que se observa que el área bajo la curva normal es 0,378 para habilidades personales y 0,206 para habilidades grupales.

Para ambos el poder de discriminación es significativo ($p=0,00<0,05$), por lo que se concluye que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p<0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p>0,05$); y explica el 43.3% de la variable dependiente (gestión por procesos de soporte); lo cual es corroborado por el Área COR ($p<0,05$). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula, es decir: las habilidades directivas influyen en la en la gestión por procesos de soporte de los directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07 – Lima Metropolitana 2018.

III. DISCUSIÓN

Se realizó la investigación titulada Habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana, 2018 y se realiza la siguiente discusión:

Existe influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018; con un nivel de significancia de $p < 0.05$ y coeficiente de Nagalkerke lo cual implica que la variabilidad de la gestión por procesos depende del 54% de las habilidades directivas de los directores.

Con respecto a la hipótesis general se encontró que Las habilidades directivas influyen en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana, 2018; con un nivel de significancia de $p < 0,05$ y coeficiente de Nagalkerke 0,54, lo cual indica que la variabilidad de la gestión por procesos depende del 54% de las habilidades directivas de los directores. Estos resultados coincidieron con Pereda (2014) que en su investigación el resultado obtenido refleja una alta relación e influencia en las habilidades directivas sobre determinadas variables organizacionales, lo que se demostró en las medidas obtenidas, de la misma manera coincide con Sánchez (2016) quien concluyó que las habilidades directivas tienen influencia en las dimensiones de la gestión institucional en un 45.5% que considero el autor tal como: la planificación, organización, dirección y control las cuales presentan una leve similitud con las dimensiones de la presente investigación procesos estratégicos, operativos y de soporte al funcionamiento de la institución educativa.

Así mismo, Ayala (2014) obtuvo en sus resultados que las habilidades directivas influyen en un 19% y 21% en el nivel de comunicación interna y Peñaloza (2014) que en su tesis su objetivo fue el de analizar las habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales, en la que llegó a la conclusión que siempre se identifican los tipos de habilidades gerenciales las cuales según la bibliografía revisada presenta similitud con las habilidades directivas consideradas en la presente investigación.

Barrera y Galvis (2014) a través del desarrollo de su investigación propone un modelo operativo de la gestión por procesos cuyo propósito sería la búsqueda de soluciones de problemas y satisfacción de necesidades, lo cual en la presente investigación a través del

desarrollo de las dimensiones de la gestión por procesos se busca brindar un servicio de calidad en las instituciones educativas lo que implica la satisfacción de sus necesidades.

A nivel nacional, Chanduvi (2016) concluyó: que el modelo de gestión por procesos permite lograr resultados prácticos referentes a la mejora de la eficacia y eficiencia, y que comprender los conceptos y definiciones de la gestión por procesos permite mejorar la gestión y el desempeño de las organizaciones y la satisfacción de los clientes y/o usuarios, lo que guarda relación con la investigación en la que se resalta en las dimensiones de la variable gestión por procesos los macroprocesos que debe ejecutar el director de las instituciones educativas para lograr un gestión eficaz y eficiente que logre los objetivos institucionales propuestos, tal como Carranza, Valverde y Vera (2016) proponen la implementación de la gestión por procesos ya que consideran que la gestión institucional enfocada en funciones presenta una serie de deficiencias en los procesos académicos y de investigación, de igual manera en la presente investigación se resalta la importancia de la implementación de la gestión por procesos en el marco de la política nacional de modernización de la gestión pública, la cual está orientada al logro de objetivos institucionales entre el que prima el logro de los aprendizajes de los estudiantes generando un contexto adecuado.

En cuanto a la primera hipótesis específica se encontró existe influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos estratégicos de los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL 07 – Lima Metropolitana 2018; coeficiente de Nagalkerke de 0,428 lo cual indica que las habilidades directivas de los directores influyen en un 42,8% en la gestión por procesos estratégicos, coincidiendo con Sánchez (2016) quien obtuvo como resultado en su investigación, que existe influencia de la gestión del talento y la gestión directiva en la gestión por procesos en las instituciones educativas, considerando que en los procesos estratégicos se plantea desarrollar el planeamiento institucional, gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias y evaluar la gestión escolar tareas que son afines a las que se realizan en la gestión directiva, que dan dirección y sentido a la institución educativa.

En cuanto a la segunda hipótesis específica se encontró que existe influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos operativos de los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL 07; con un nivel de significancia de $p < 0,05$ y

coeficiente de Nagalkerke de 0,402 , lo cual indica que las habilidades directivas influyen en un 40,2% en la gestión por procesos operativos de los directores. Torres (2014) describe e interpreta antecedentes sobre la implementación del enfoque de procesos en organizaciones coincidiendo en los sub procesos se diseñan y organizan en función de sus procesos estratégicos, operativos y de apoyo y que la eficiencia del enfoque se refleja si estos subprocesos crean valor y su despliegue incluye las cuatro etapas de Deming, su teoría del que es considerado en la investigación como una teoría que sustenta a la variable gestión por procesos y que es considerada en el modelo metodológico planteado por el Ministerio de Educación.

En cuanto a la tercera hipótesis específica se encontró que Existe influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de soporte de los directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07; con un nivel de significancia de $p < 0,05$ y coeficiente de Nagalkerke de 0,433, lo cual indica que las habilidades directivas de los directores influyen en un 43,3% en la gestión por procesos de soporte depende del 43,3 de, Ruiz, Almaguer, Torres y Hernández (2014) realizaron un estudio en que se abordó aspectos teóricos relacionados con la gestión por procesos, concluyendo que los procesos han ido surgiendo en los modelos de gestión empresarial y que constituyen un elemento relevante en la empresa ya que proveen para el cliente, la organización y para las personas de los medios para modificar la entidad y adaptarse al entorno, con lo que hay similitud en la presente tesis ya que al considera la implementación de la gestión por procesos en las instituciones educativas brindara a los directores las potencialidades para perfeccionar su gestión .

V. CONCLUSIONES

Luego de los resultados descriptivos e inferenciales se obtienen las siguientes conclusiones que se infieren para toda la población:

- Primera.-** Existe influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018; con un nivel de significancia de $p < 0.05$ y coeficiente de Nagalkerke de 0,54 ,lo cual indica que las habilidades directivas de los directores influyen en un 54% la gestión por procesos.
- Segunda.-** Existe influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos estratégicos de los directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018; con un nivel de significancia de $p < 0.05$ y coeficiente de Nagalkerke de 0,428, lo cual indica que las habilidades directivas de los directores influyen en un 42,8 en la gestión por procesos estratégicos.
- Tercera.-** Existe influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos operativos de los directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018; con un nivel de significancia de $p < 0.05$ y coeficiente de Nagalkerke de 0,402, lo cual indica que las habilidades directivas de los directores influyen en un 42,8 en la gestión por procesos operativos.
- Cuarta.-** Existe influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de soporte de los directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018; con un nivel de significancia de $p < 0.05$ y coeficiente de Nagalkerke de 0,428, lo cual indica que las habilidades directivas de los directores influyen en un 42,8 en la gestión por procesos de soporte.

VI. RECOMENDACIONES

Primera

Se recomienda a la UGEL 07 de Lima Metropolitana realizar capacitación de habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, debido a que influyen en la gestión por procesos de los directores.

Segunda

Se recomienda a la UGEL 07 de Lima Metropolitana realizar capacitación en las habilidades directivas en los procesos estratégicos en donde se desarrollen temas de desarrollo de planeamiento, gestión de relaciones interinstitucionales y comunitarias y evaluar la gestión escolar y de este modo mejorar los procesos estratégicos de la institución educativa.

Tercera

Se recomienda a la UGEL 07 de Lima Metropolitana realizar capacitación en los procesos operativos de gestión de la matrícula, preparación de las condiciones de los aprendizajes, fortalecer el desempeño docente, gestión de los aprendizajes y gestión de la convivencia escolar y la participación y de esta manera mejorar los procesos orientados al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Cuarta

Se recomienda a la UGEL 07 de Lima Metropolitana realizar capacitación en los procesos de soporte en la administración de recursos humanos, administración de la infraestructura, los servicios básicos y complementarios, administración de los bienes, recursos y materiales educativos y administración de recursos económicos y de esta manera mejorar las habilidades personales, interpersonales y grupales para que las instituciones educativas puedan brindar un servicio de calidad a la comunidad.

V. REFERENCIAS

- Agolla, J.E.; Van Lill, J.B. (2013). *Public Sector Innovation Drivers. A Process Model. J Soc Science*. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1>
- Alexis C. (2005) *¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo?* Recuperado de: <https://scholar.google.com/scholar?cluster=90580444699>
- Ayala, Q. M. (2016) *Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos*, 2016 (Tesis de doctorado). Universidad César Vallejo, Perú.
- Bandura, A. (1977). *A social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barrera, R.R. y Galvis B.F. (2014) *Propuesta de gestión por procesos para el ejercicio de autoevaluación con fines acreditación de alta calidad de LEA UD*, Bogotá, 2014 (Tesis de maestría). Universidad Nacional Francisco José de Caldas, Colombia.
- Bedoya, C., Caravedo, J., Moreno, J., Ormachea, I. y Yeomans, C. (2007). *Manejo constructivo de conflictos y promoción de consensos*. Lima: Prodiálogo.
- Belbin, R. (1993). *Roles de equipo en el trabajo*. Londres: William Heinemann Ltd.
- Belbin, R. (1997). *Equipos Directivos. El porqué de su éxito o fracaso*. Londres: Elsevier Ltd.
- Belbin, R. (2008). *La guía Belbin para triunfar en el trabajo*. Londres: Grafimorte S.A
- Belbin, R. Belbin Associates. Recuperado de <http://www.belbin.es/>
- Boyatzis, R., Cowen, S. y Kolb D (1995). *Innovation in professional education: Steps on a journey from teaching to learning*. San Francisco: Jossey. Bass.
- Bravo, J. (2011) *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.

- Cameron, K., Quinn, R., DeGraff J y Thakor, A. (2014). *Competing values leadership: Creating values in organizations*. Nueva York: Edward Elgar.
- Camison, C. (2007) *Gestión de la Calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. España: Pearson.
- Carranza, V.L, Valverde, V.I y Vera, I.J. (2016) *Implementación de la gestión por procesos en la escuela militar de Chorrillos coronel Francisco Bolognesi*, Chorrillos, 2016 (Tesis de maestría). Universidad del Pacifico, Perú
- Centro Latinoamericano de administración para el desarrollo (2008) *Carta Iberoamericana de calidad en la gestión pública*. Recuperado de: http://observatorioserviciospublicos.gob.do/baselegal/carta_iberamericana_de_calidad.pdf
- Chanduví, I.S. (2016) *Gestión de procesos para la mejora de la eficacia y eficiencia en una UGEL* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de los Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.) México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Crawford, D. y Bodine, R. (1996) *Conflict resolution education: A Guide to implementing programs in schools, Youth-serving organizations, and community and Juvenile Justice Settings*. USA.
- Davis, T., y Luthans, F. (1980). A social learning approach to organizational behavior. *Academy of Management Review*, 5: 281-290

- Davidson, J., McElwee, G. y Hannan, G. (2004). Trust and power as determinants of conflict resolution strategy and outcome satisfaction. *Peace and conflict: Journal of Peace Psychology*, 10(3), 275-292.
- Deci, E.L., Connell J.P., Ryan R. M. (1989). Self determination in a work organization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1): 580-590
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. (09 de enero del 2013). Diario Oficial El Peruano.
- Essays, UK. (2013). *La Importancia De La Toma Decisiones*. Recuperado de <https://www.ukessays.com/dissertation/examples/management/la-importancia-de-la-toma-decisiones.php?vref=1>
- Fleetwood, C. (1987). *The conflict management styles and strategies of educational managers*. (Thesis for the degree of Master of Arts in Communication). University of Delaware. United States.
- Girard K., Koch, S. (1997) Resolución de conflictos en las escuelas. Manual de educadores. España: Granica S.A.
- Ghiselli, N. (2005). *Características del Líder en la organización*. Trabajo de investigación, Universidad de Zulia: Venezuela.
- Grant, A. M. (2013). Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice. *Academy of Management journal*. 56: 1703-1723
- Greenberger D., Stasser S., Cummings L. y Dunham R. (1989). The impact of personal control on performance and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.43: 29-51

Griffin, R.; Van Fleet, D. (2013). *Management skills: Assessment and development*. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=pg_TCQAAQBAJ&pg=PR2&lpg=PR2&dq.

ISO 9001 (2015) *Norma Internacional de Sistemas de Gestión de la Calidad*. Recuperado de <https://www.bps.gub.uy/bps/file/13060/1/normativa-internacional-iso>

Madrigal, B. (2006). *Habilidades directivas*. (2a ed.). México: McGraw Hill.

Madrigal, B. (2009). *Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje*. (1ª ed.). México: Mc Graw Hill Internacional.

Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas*. (3ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Maslow, A. (1954): *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Mariño, H. (2001) *Gerencia de Procesos*. Colombia: Alfaomega

Ministerio de Educación del Perú (2009). *Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas. Orientaciones para directivos y tutores de primaria y secundaria*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación del Perú (2014). *Marco de buen desempeño del directivo*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación (2015). Resolución de Secretaría General N° 908-2015-MINEDU. *Metodología para la gestión por procesos en el Ministerio de Educación* (22 de diciembre del 2015).Diario Oficial el Peruano.

Ministerio de Educación (2016). *Habilidades interpersonales*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación (2016). *Habilidades interpersonales*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación (2016). *Participación y clima institucional*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación (2017) *Guía para la formulación e implementación del proyecto educativo institucional y del plan anual de trabajo de la institución educativa*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación (2016) *Planificación Escolar*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación (2017) *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Lima, Perú : Ministerio de Educación.

Mishra, A. K. (1992). *Organizational response to crisis: The role of mutual trust and top management teams*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan.

Organización Mundial de la Salud (2016). Sistema de gestión de calidad en el laboratorio LQMS. Recuperado de: <http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/252631>

Peña, E.C. (2015) *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*, (Tesis de maestría). Universidad Pontificia Comillas, España

Peñaloza, P.M. (2014). *Habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en educación primaria*. (Tesis de maestría). Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

Pereda, P.J. López, G.G.T. y Gonzales, B.C.F (2014), *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba* (Tesis de doctorado). Universidad de Córdoba, España.

- Rahim, M. A. y Magner, N. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132.
- Sánchez, H y Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Perú: Visión universitaria
- Sánchez, C.R.G. (2016) *Las habilidades directivas en la gestión institucional de la Red 19 de la UGEL 04 Comas*, 2016 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú
- Sánchez, O.E. (2016) *Gestión del talento humano y gestión directiva en la gestión por procesos en las instituciones educativas de la UGEL 04*, 2016 (Tesis de doctorado).Universidad César Vallejo, Perú.
- Simón M.A (2015). *Estudio de los roles de equipo*, 2015 (Tesis de Maestría).Universidad Politécnica de Valencia, España.
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP PCM). (2014). *Documento Orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública*. Presidencia del Consejo de Ministros, Perú
- Spreitzer G.M. (1992). When organizations dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan.
- Torres, C. (2014) *Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos*. Universidad del Bío – Bío, Chile. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200005
- Vivar (2018) *Habilidades directivas*. España: Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Documento.pdf>.

Whetten, D.; Cameron, K. (2005). *Developing Management Skills*. Prentice Hall: Pearson.

Whetten D. A. y Cameron K. S. (2016) *Desarrollo de habilidades directivas*. (9ª ed.). México .Pearson Educación.

Yadira (2016) *Habilidades directivas y su clasificación*. Recuperado de: <http://habilidadesdirectivasysuclasif.blogspot.com/>.

ANEXOS

Anexo A: Matriz de Consistencia

Título: Habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018

Autor: Liliana Rojas

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>Problema general</p> <p>¿Cómo influyen las habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018?</p> <p>Problema específicos</p> <p>¿Cómo influyen las habilidades directivas en la gestión procesos estratégicos de los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018?</p> <p>¿Cómo influyen las habilidades directivas en la gestión de procesos operativos de los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018?</p> <p>¿Cómo influyen las habilidades directivas en la gestión de procesos de soporte de los</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión de procesos estratégicos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.</p> <p>Determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión de procesos operativos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.</p> <p>Determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión de procesos de soporte de los</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Las habilidades directivas influyen en la gestión por procesos de los directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>Las habilidades directivas influyen en la gestión de procesos estratégicos de los directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.</p> <p>Las habilidades directivas influyen en la gestión de procesos operativos de los directores de las Instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.</p> <p>Las habilidades directivas influyen en la gestión de procesos de soporte de los</p>	Variable 1: Habilidades directivas				
			Dimensiones	Indicadores	Items	Nivel/rango	
			Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento Manejo del estrés y del bienestar Solución analítica y creativa de problemas	(1)(2)(3) (4) (5)(6)(7) (8) (9)(10)(11) (12) (13) (14) (15) (16) (17) (18) (19) (20) (21) (22) (23) (24) (25) (26) (27) (28) (29) (30) (31) (32) (33)	Totalmente en desacuerdo (1)	
			Habilidades interpersonales	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo Ganar poder o influencia Motivación de los demás Manejo de conflictos	(34) (35) (36) (37) (38) (39) (40) (41) (42) (43) (44) (45) (46) (47) (48) (49) (50) (51) (52) (53) (54) (55) (56) (57)	En desacuerdo (2)	Indiferente (3)
Habilidades grupales	Facultar e involucrar a los demás Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo Liderar el cambio positivo			De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)		

<p>directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018?</p>	<p>de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.</p>	<p>directores de las Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.</p>	<p>Variable 2: Gestión por procesos</p>			
			<p>Dimensiones</p>	<p>Indicadores</p>	<p>Items</p>	<p>Nivel/ rango</p>
			<p>Procesos estratégicos</p>	<p>Desarrollar planeamiento estratégico. Gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias Evaluar la gestión escolar</p>	<p>(1)(2)(3) (4) (5)(6)(7) (8) (9)(10)(11) (12) (13) (14) (15) (16) (17) (18) (19) (20) (21) (22) (23) (24) (25) (26) (27) (28) (29) (30) (31) (32) (33) (34)</p>	<p>No se ha cumplido (1)</p> <p>Se ha cumplido medianamente</p>
			<p>Procesos operativos</p>	<p>Gestionar la matrícula Preparar condiciones para la gestión de aprendizaje docente Fortalecer el desempeño docente Gestionar los aprendizajes Gestionar la convivencia escolar y la participación.</p>	<p>(35) (36) (37) (38) (39) (40) (41) (42) (43) (44) (45) (46) (47) (48) (49) (50) (51) (52) (53) (54) (55) (56) (57)</p>	<p>(2)</p> <p>Se ha cumplido en su totalidad</p>
			<p>Procesos de soporte</p>	<p>Administrar recursos humanos Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios Administrar los bienes recursos y materiales educativos Administrar recursos económicos</p>		<p>(3)</p>

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p>TIPO: Básica, Nivel: Descriptivo, Correlacional</p> <p>DISEÑO: No experimental: Correlacional y transversal</p> <p>MÉTODO: Hipotético deductivo, con un Enfoque Cuantitativo.</p>	<p>POBLACIÓN: La población estará constituida por 137 directores</p> <p>TIPO DE MUESTRA: Muestreo probabilístico por estratos</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA:</p> $Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N$ $n = \frac{e^2 (N - 1) + Z^2 p \cdot q}{n = 101}$	<p>Variable 1: habilidades directivas Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Ficha técnica: Nombre original: Cuestionario de percepción de habilidades directivas</p> <p>Autor : Whetten y Cameron Lugar: México Duración : Aproximadamente de 30 a 40 minutos Administración: Individual o colectivo Aplicación: Sujetos de 30 a más. Puntuación: Calificación manual o computarizada</p> <hr/> <p>Variable 2: Gestión por procesos Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario. Ficha técnica: Nombre original: Cuestionario de percepción de gestión por procesos. Autores : Ministerio de Educación adapto por Ronald Guerra Lavi, 2018 Lugar : Lima - Perú Administración: Individual y/o colectiva. Tiempo de duración: 20 minutos aproximadamente.</p>	<p>DESCRIPTIVA: Tablas y frecuencias Tablas de contingencias Figuras de barras</p> <p>INFERENCIAL: Para determinar la correlación de las variables se aplicará Regresión logística ordinal</p>

Anexo 2. Instrumentos de Medición

Fecha:/ / 2018

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS DE DIRECTORES

PRESENTACION

Estimado participante, en el marco de la implementación de la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública estamos en proceso de implementación de la gestión por procesos en la Instituciones Educativas. Por ello necesitamos tener una opinión sincera de su parte respondiendo a cada pregunta de la encuesta. Desde ya agradecemos su colaboración y por ser parte de este proceso importante para la IE.

DATOS INFORMATIVOS

IE: N.º “; Distrito:; Ocupación: Directivo

Edad:; Sexo: M (), F ().

INDICACIONES

La encuesta está distribuida en tres procesos relevantes relacionados con la institución educativa. Encierra en un círculo solo una de las opciones por cada pregunta. Siendo la escala valorativa lo siguiente: ① No se ha cumplido, ② Se ha cumplido mediamente, ③ Se ha cumplido en su totalidad .

Procesos		Preguntas [La Institución educativa.....]	Nivel de valoración		
			1	2	3
DIRECCIÓN Y LIDERAZGO	Planeamiento institucional	Cuenta con el PEI elaborado con la participación de la comunidad educativa.	1	2	3
		Cuenta con el Proyecto Curricular Institucional (PCI) que orienta los procesos pedagógicos.	1	2	3
		Cuenta con el Plan Anual de Trabajo (PAT) en función a los compromisos de gestión escolar.	1	2	3
		Cuenta con el Reglamento Interno (RI) que establece las funciones, derechos, sanciones y estímulos.	1	2	3
	Gestionar relaciones inter-institucional	Implementa proyectos y programas educativos considerando los objetivos de la IE.	1	2	3
		Promueve alianzas interinstitucionales para alcanzar los objetivos de la IE.	1	2	3
		Realiza acuerdos de beneficio mutuo con organizaciones de la localidad.	1	2	3
	Evaluar la gestión institucional	Realiza de forma oportuna las acciones de monitoreo a las actividades que se desarrollan en la IE.	1	2	3
		Evalúa los resultados del funcionamiento de la IE, reconociendo sus avances y limitaciones.	1	2	3
		Implementa estrategias de mejora del funcionamiento de la IE, garantizando la calidad de los servicios.	1	2	3
		Brinda información oportuna a la comunidad educativa acerca de los resultados y gestión de la IE.	1	2	3
	DESARROLLO PEDAGÓGICO Y	Gestionar la matrícula	Organiza oportunamente el proceso de matrícula, brindando información de aprendizaje de los estudiantes.	1	2
Realiza oportunamente el proceso de ratificación de la matrícula, asegurando la permanencia de los estudiantes.			1	2	3
Asegura la permanencia del estudiante en la IE, mediante la atención oportuna en el recibimiento y traslados.			1	2	3
Condiciones para la gestión		Elabora la programación curricular según las necesidades y características de aprendizaje de los estudiantes.	1	2	3

		Organiza y verifica el cumplimiento de las horas lectivas planificadas en la calendarización del año escolar.	1	2	3	
		Organiza y verifica la distribución de espacios para asegurar los procesos pedagógicos.	1	2	3	
	Fortalecer el desarrollo docente	Implementa estrategias de trabajo colegiado con los docentes de la IE.	1	2	3	
		Realiza investigaciones e innovación pedagógica relacionados a la gestión de los aprendizajes.	1	2	3	
		Implementa acciones de acompañamiento y monitoreo pedagógico para mejorar la gestión de los aprendizajes.	1	2	3	
	Gestionar los aprendizajes	Garantiza la realización de las sesiones de aprendizaje, considerando la secuencia didáctica y utilizando estrategias pedagógicas.	1	2	3	
		Implementa actividades de refuerzo escolar a estudiantes con mayor dificultad de aprendizaje.	1	2	3	
		Realiza acciones de tutoría y acompañamiento integral al estudiante.	1	2	3	
		Evalúa el rendimiento y desempeño de sus estudiantes, en función a los aprendizajes esperados.	1	2	3	
		Entrega de manera oportuna registros y certificados de aprendizaje de los estudiantes.	1	2	3	
	Gestionar la convivencia escolar	Cuenta con Comité de Tutoría que establece de manera consensuada normas de convivencia y acuerdos de aula insertos en el Reglamento Interno.	1	2	3	
		Desarrolla estrategias para brindar soporte emocional a los estudiantes y comunidad educativa.	1	2	3	
		Cuenta con municipio escolar y consejo estudiantil como espacio de participación y organización estudiantil.	1	2	3	
		Realiza escuela para padres, reuniones, actividades que involucran a las familias en el aprendizaje de sus hijos.	1	2	3	
	SOPORTE AL FUNCIONAMIENTO DE LA IE	Administrar los recursos humanos	Organiza y supervisa la jornada laboral del personal para garantizar la provisión del servicio educativo.	1	2	3
			Acompaña y monitorea el desempeño laboral del personal de la IE para identificar fortalezas y debilidades.	1	2	3
Implementa actividades de fortalecimiento de capacidades del personal de la IE como mejora de los servicios educativo.			1	2	3	
Controla y reporta de forma oportuna el cumplimiento de la jornada laboral del personal.			1	2	3	
Administrar la infraestructura y servicios básicos		Organiza acciones de limpieza y mantenimiento de los servicios básicos, garantizando espacios saludables.	1	2	3	
		Realiza, administra y evalúa la implementación de servicios complementarios.	1	2	3	
		Adopta medidas de seguridad y/o gestión del riesgo de desastres en la IE.	1	2	3	
Administrar los bienes, recursos y materiales		Cuenta con información sobre la cantidad y estado de los bienes, recursos y materiales educativos, informando acerca de las altas y bajas.	1	2	3	
		Implementa mecanismos y procedimientos para la distribución y preservación de los bienes, recursos y materiales educativos.	1	2	3	
Administrar recursos económicos		Programa y ejecuta los gastos de la IE de manera planificada garantizando una gestión transparente.	1	2	3	

Instrumento elaborado por el MINEDU, adaptado por Ronald Guerra Lavi, 2018.

Fecha:/ / 2018

EVALUACIÓN PERSONAL DE HABILIDADES DIRECTIVAS

PRESENTACION

Estimado participante, para obtener un perfil general de su nivel de competencia de habilidades, responda a las siguientes afirmaciones usando la siguiente escala de evaluación. Por favor, evalúe su comportamiento como es, no como le gustaría que fuera. Si no ha participado en alguna actividad específica de las que se describen, piense entonces en cómo se comportaría de acuerdo con su experiencia en actividades similares. Sea realista; este instrumento está diseñado para ayudarle a adaptar su aprendizaje a sus necesidades específicas. Desde ya agradecemos su colaboración y por ser parte de este proceso importante para la IE.

DATOS INFORMATIVOS

IE: N.º “; Distrito:; Ocupación: Director

Edad:; Sexo: M (), F ().

INDICACIONES

La encuesta está distribuida en tres procesos relevantes relacionados con la institución educativa. Encierra en un círculo solo una de las opciones por cada pregunta. Siendo la escala de evaluación la siguiente:

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Habilidades directivas		Reactivos	Escala de evaluación				
			1	2	3	4	5
SHABILIDADES PERSONALES	Desarrollo del auto conocimiento	Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal	1	2	3	4	5
		Para mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales de los demás (esto es compartir mis creencias y sentimientos)	1	2	3	4	5
		Estoy muy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisio	1	2	3	4	5
		Entiendo bien cómo me adapto a situaciones ambiguas e inciertas	1	2	3	4	5
		Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían mi comportamiento.	1	2	3	4	5
	Manejo del estrés	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer una lista de asuntos pendientes y priorizar actividades	1	2	3	4	5
		Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes.	1	2	3	4	5
		Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma	1	2	3	4	5
		Mantengo una relación sincera y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones	1	2	3	4	5
		Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y relajación muscular	1	2	3	4	5
		Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diferentes intereses fuera de mi trabajo	1	2	3	4	5
	Solución creativa de problemas	Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de que lo haya definido	1	2	3	4	5
		Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente.	1	2	3	4	5

		Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas y genero alternativas antes de seleccionar una única solución	1	2	3	4	5
		Trato de definir el problema de múltiples maneras. No me limito a sólo una definición	1	2	3	4	5
		Trato de descongelar mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de su naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo	1	2	3	4	5
		Trato de pensar en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo)	1	2	3	4	5
		Evito evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, evito decidir sobre una solución hasta que he desarrollado muchas soluciones posibles	1	2	3	4	5
		Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar las soluciones creativas e innovadoras a los problemas	1	2	3	4	5
		Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas	1	2	3	4	5
		Trato de obtener información de individuos, ajenos al grupo que soluciona el problema, por determinar fue que se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas	1	2	3	4	5
		Procuro brindar reconocimiento no solo a los que se les ocurren ideas (los generadores de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (los que brindan apoyo) y a los que proveen los recursos para implementarlas (los orquestadores)	1	2	3	4	5
		Aliento de manera informada al romper las reglas para obtener soluciones creativas	1	2	3	4	5
HABILIDADES INTERPERSONALS	Comunicación con apoyo	Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo	1	2	3	4	5
		Soy claro acerca de cuándo debo dar coaching a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación	1	2	3	4	5
		Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y. en vez de ello, me concentro en los problemas o las soluciones.	1	2	3	4	5
		Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se fortalece	1	2	3	4	5
		Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y sentimientos acerca de ellos	1	2	3	4	5
		Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido"	1	2	3	4	5
		Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene puntos de vista diferente	1	2	3	4	5
		No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo	1	2	3	4	5
		Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo	1	2	3	4	5
	Ganar poder e influencia	Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo	1	2	3	4	5
		Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos	1	2	3	4	5
		Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la institución	1	2	3	4	5
		Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles	1	2	3	4	5

Habilidades grupales		En mi trabajo me esfuerzo para generar ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias	1	2	3	4	5
		Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante	1	2	3	4	5
		Rehúso negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión	1	2	3	4	5
		Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás	1	2	3	4	5
	Motivar a los demás	Siempre determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en la tarea	1		3	4	5
		Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales	1	2	3	4	5
		Diseño las funciones de puesto para que sean interesantes y desafiantes	1	2	3	4	5
		Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actitud	1	2	3	4	5
		Siempre ayudo al personal a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo	1	2	3	4	5
		Sólo como último recurso trato de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente	1	2	3	4	5
		Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y capacidades	1	2	3	4	5
		Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad	1	2	3	4	5
		Doy felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos	1	2	3	4	5
		Manejo de conflictos	Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de beneficio propio a la otra persona	1	2	3	4
	Insto a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y hacer preguntas		1	2	3	4	5
	Hago una petición específica, detallando una opción aceptable		1	2	3	4	5
	Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo		1	2	3	4	5
	Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica		1	2	3	4	5
	Pido a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables		1	2	3	4	5
	No tomo partido, sino que permanezco neutral		1	2	3	4	5
	Ayudo a ambas partes a generar varias alternativas		1	2	3	4	5
	Facultar e involucrar a otros	Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo reconociendo sus pequeños éxitos	1	2	3	4	5
		Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática	1	2	3	4	5
		Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades	1	2	3	4	5
		Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona	1	2	3	4	5
		Especifico claramente los resultados que deseo	1	2	3	4	5
		Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad completa y después informar, etcétera)	1	2	3	4	5
		Permito que quienes aceptan las tareas asignadas participen en la determinación de la fecha y la forma de realizar el trabajo	1	2	3	4	5
Cuando hay un problema, evito delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiende soluciones en vez de solamente pedir consejo o respuestas		1	2	3	4	5	
Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente		1	2	3	4	5	

Formación de equipos efectivos y trabajo de equipo	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo	1	2	3	4	5
	Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr	1	2	3	4	5
	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades	1	2	3	4	5
	Articulo una visión clara y motivadora de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo	1	2	3	4	5
	Conozco diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo	1	2	3	4	5
	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuerte y cohesión entre los miembros del equipo	1	2	3	4	5
	Conozco las diferentes etapas del desarrollo por lo que pasan la mayores de los equipo	1	2	3	4	5
	Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se exprese que suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo	1	2	3	4	5
	Sé diagnosticar y aprovechar las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas	1	2	3	4	5
	Aliento al equipo para lograr innovaciones, así como pequeñas mejoras continuas	1	2	3	4	5
Liderar en cambios positivos	Trasmito energía positiva a los demás cuando interactúo con ellos	1	2	3	4	5
	Enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidero	1	2	3	4	5
	Expreso mi gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos pequeños	1	2	3	4	5
	Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades	1	2	3	4	5
	Hago mucho más comentarios positivos que negativos	1	2	3	4	5
	Quando comunico una visión, llego tanto al tanto al corazón como a la mente de las personas	1	2	3	4	5
	Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo	1	2	3	4	5

Instrumento elaborado por Wheten y Cameron

Anexo 3. Artículo científico**Habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018****Br. Liliana Patricia Rojas Gómez****Lilianarojas028@gmail.com****Escuela de Posgrado****Universidad César Vallejo Filial Lima Este****1. RESUMEN**

Se realizó la tesis titulada Habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 de Lima Metropolitana, 2018. El objetivo de la investigación estuvo dirigido a determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de las instituciones educativas de la UGEL 07 de Lima Metropolitana 2018.

La investigación es de tipo básica, se utilizó el diseño no experimental correlacional causal, de corte transversal, con una población conformada por 137 directores según la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación, de la cual se obtuvo una muestra probabilística de 101 con muestreo simple y estratificado. Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos el primero un cuestionario de 84 ítems con escalas de tipo Likert de las variables de escala ordinal que permitió recolectar la información de las habilidades directivas, el segundo es el instrumento de gestión por procesos de 39 ítems, cada uno de los instrumentos fue validado por juicio de expertos y para comprobar la confiabilidad se utilizó la prueba del alfa de Cronbach, obteniéndose niveles de

confiabilidad alta .El procesamiento de datos se realizó con el software SPSS (versión 23), haciendo análisis descriptivo y el inferencial mediante regresión logística ordinal.

Realizado el análisis se concluyó que existe influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018; con un nivel de significancia de $p < 0.05$ y coeficiente de Nagalkerke de 0,540; lo cual implica que la variabilidad de la gestión por procesos depende del 54% de las habilidades directivas de los directores.

Palabras clave: Habilidades directivas, gestión por procesos, procesos estratégicos, procesos operativos, procesos de soporte.

Abstract

The thesis entitled directing skills in the management by processes of the directors of the educational institutions of the UGEL 07 of the Metropolitan Lima, 2018 was carried out. The objective of the research was aimed at determining the influence of the directing skills in the management by processes of the directors of the educational institutions of the UGEL 07 Metropolitan Lima 2018.

The research is of a basic type, the non-experimental causal correlational design was used, with a cross section, with a population formed by 137 directors according to the Educational Statistics Unit of the Ministry of Education, from which a probabilistic sample of 101 was obtained with sampling simple and stratified. For the collection of data, two instruments were used, the first a questionnaire of 84 items with Likert scales of the ordinal scale variables that allowed to collect the information of the managerial skills, the second is the process management instrument of 39 items, Each of the instruments was validated by expert judgment and to verify reliability the Cronbach's alpha test was used, obtaining high reliability levels. Data processing was performed with SPSS software (version 23), making descriptive analysis and the inferential by ordinal logistic regression.

After the analysis, it was concluded that there is an influence of managerial skills in the management of the processes of the directors of the Educational Institutions of the UGEL 07 Lima Metropolitana 2018; with a level of significance of $p < 0.05$ and a Nagalkerke coefficient of 0.540; This indicates that managerial skills influence 54% in process management.

Keywords: Directing skills, process management, , procesos estratégicos, procesos operativos, procesos de soporte

2. INTRODUCCIÓN

El tema a investigar son las habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL 07 de Lima Metropolitana – 2018. En la presente investigación se consideran dos variables:

Según Whetten y Cameron (2016), afirman que: Las habilidades directivas son conductuales; no son cualidades de la personalidad, son conjuntos de determinadas actividades que las personas realizan y que conllevan a resultados, logran ser percibidas por otros, diferentes a nuestros caracteres que son únicamente mentales o se afirman en la personalidad. , pese a que los sujetos con distintos estilos y personalidades las utilizan de forma distinta, hay un conjunto sustancial de atributos que son observados al desempeñar eficiente sus destrezas y que son frecuentes en una serie de diferencias individuales.

La Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública al 2021 (PNMG, 2013) señala que la gestión por procesos es administrar en beneficio del ciudadano, que inevitablemente habrá que modificar el modelo tradicional de organización por funciones y cambiar hacia una organización por procesos comprendidos en “cadenas de valor” de cada institución, que puedan brindar la seguridad de producir efectos e impresiones efectivas en su obligación de administrar los bienes y servicios públicos para los ciudadanos, teniendo en cuenta los recursos disponibles. Los procesos son contemplados en una secuencia de acciones para convertir una entrada o insumo en una salida, agregando una valoración en cada fase de la secuencia.

El ámbito donde se realizará la investigación son las Instituciones Educativas de Educación básica regular de gestión pública directa ubicadas en la UGEL 07 de Lima Metropolitana que comprende los distritos de: San Luis, San Borja, Miraflores, Santiago de Surco, Surquillo, Barranco, Chorrillos y según el Sistema de estadística de la calidad educativa existe 137 instituciones educativas de la modalidad, gestión y forma educativa (ESCALE Unidad de Estadística –MINEDU).

En las diferentes Instituciones Educativas del nuestro País, en el Marco de la Modernización de la gestión Pública D.S N° 004-2013-PCM se ha implementado la gestión por procesos con el objetivo de mejorar su funcionamiento, por lo que es importante que los directores desarrollen habilidades directivas en la ejecución de las diversas actividades

planteadas en los procesos, para alcanzar los objetivos de su institución y lograr los aprendizajes de los estudiantes, lo cual no viene ocurriendo puesto que los directivos presentan carencias en gestionar por procesos, lo que se evidencia en la deficiente calidad del servicio educativo que brinda, lo que da como resultado: bajo nivel de logro de aprendizajes de los estudiantes, el uso inadecuado de los recursos humanos, materiales educativos, recursos económicos e infraestructura.

Así mismo la gestión para fortalecer el desempeño docente no se cumple en forma eficiente y existe debilidad en gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias que son las que ayudan a lograr los objetivos institucionales.

Las deficiencias antes mencionadas son consideradas en tres tipos de macroprocesos que corresponden a las dimensiones de la gestión escolar que son: dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar y soporte al funcionamiento de la I.E,

Así mismo se hace evidente La carencia de habilidades directivas para diseñar, ejecutar y evaluar los procesos de planificación, organización, implementación, monitoreo y evaluación que no garantizan un servicio educativo de calidad.

Los directivos aún son renuentes con la implementación de la gestión por procesos y siguen inmersos en la gestión tradicional de manera funcional, los cuales se centran en el cumplimiento de normas, la burocracia y no toma en cuenta las necesidades de los miembros de la comunidad educativa, lo que hace que el director adopte actitudes erróneas (autoritario, trata inadecuadamente los conflictos, carece de comunicación, objetivos inexistentes, etc)

Se considera que las causas que ocasionan el problema son el desconocimiento de los procesos, la falta de integración a los objetivos de la institución educativa, la renuencia a implementar la gestión por procesos lo que obstaculiza el poder alcanzar los objetivos y la solución de los problemas existentes.

Los directores aún ejercen un liderazgo autocrático lo que impide que las instituciones educativas no logren sus objetivos propuestos por lo que no brindan un servicio educativo oportuno, pertinente y de calidad lo que se evidencia en el bajo el logro de aprendizaje de los estudiantes, en su formación integral y que ejerza una convivencia democrática e intercultural.

El objetivo general de la Investigación realizada es determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de los directivos de las instituciones educativas.

Definición de Habilidades directivas

Madrigal (2017) afirma que: “Las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza” (p.2). Así mismo afirma que las habilidades básicas que un directivo debe desarrollar son:

Conceptuales: que son las habilidades que posee el directivo para considerar a su institución como única incluyendo aptitudes en la coordinación y explicación de las ideas prácticas y concepciones.

Técnicas: Es la capacidad para que los recursos y relaciones puedan ser utilizados en beneficio propio o del grupo orientadas al desarrollo de labores exclusivas que le permitan enfrentar los problemas que se puedan presentar.

Interpersonales: Son las habilidades destinadas al trabajo en grupo enfocadas al logro de objetivos comunes ejerciendo talento para colaborar y cooperar al satisfacer las necesidades de las demás personas.

Sociales: Se refieren a las diversas actividades individuales con otras personas y viceversa, es decir la reciprocidad que se da en la convivencia.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación fue de enfoque cuantitativo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifestó que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

Según su finalidad la presente investigación fue de tipo básica, pues según Sánchez y Reyes (2015) manifestaron que es “aquella que trata de responder a los problemas sustanciales, en tal sentido, está orientada, a describir, explicar, predecir o retrodecir la realidad con lo cual se va en búsqueda de principios y leyes generales que permitan organizar una teoría científica” (p. 45).

El diseño de la investigación es no experimental porque “Se realizan sin la manipulación deliberadamente variables .Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” Hernández, et al. (2014, p. 152). Fue de corte transeccional o transversal ya que

“su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” Hernández et. al (2014, p. 152)

4. RESULTADOS

Tabla 11

Descripción de los niveles de la variable habilidades directivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	32	31,7	31,7	31,7
	Regular	57	56,4	56,4	88,1
	Adecuado	12	11,9	11,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

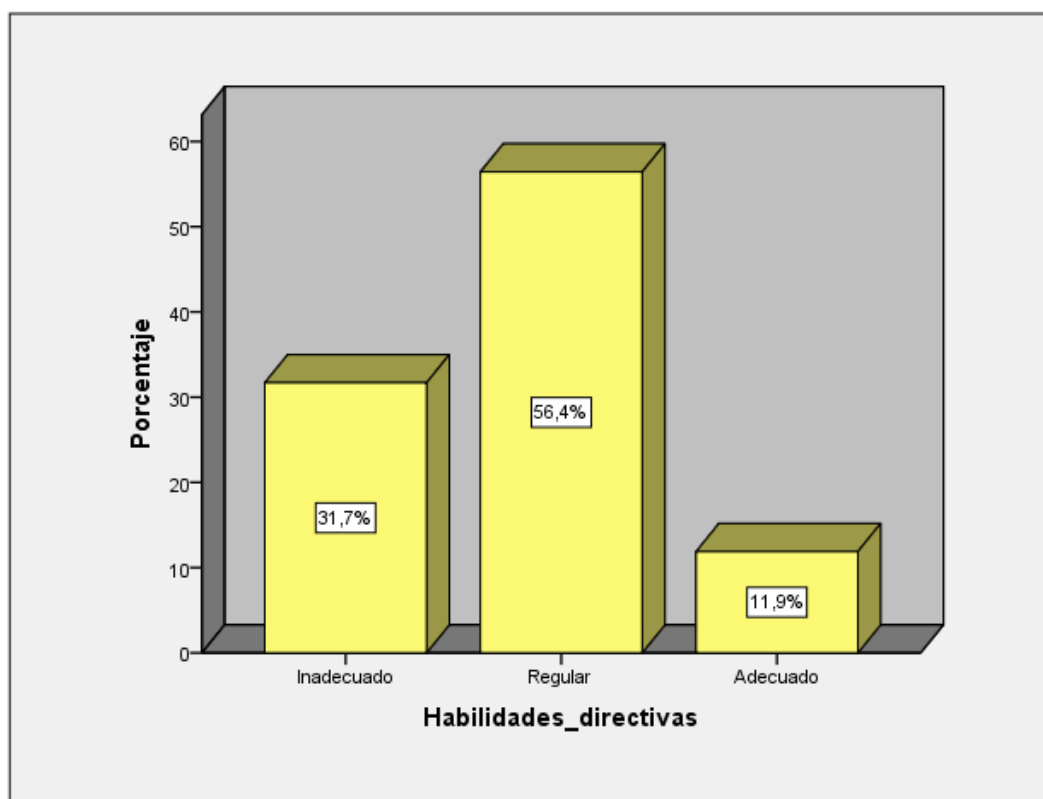


Figura 3. Descripción de los niveles de las habilidades directivas.

En la tabla 11 y figura 3, se observa de una muestra de 101 directivos de la UGEL 07 que representan el 100% de la muestra, el 31.7% indicaron que existe un nivel inadecuado, el 56.4% indicaron que existe un nivel regular respecto a las habilidades directivas y el 11.9% indicaron un nivel adecuado.

Descripción de los resultados de la variable gestión por procesos

Tabla 15

Descripción de los niveles de la variable gestión por procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	35	34,7	34,7	34,7
	Regular	39	38,6	38,6	73,3
	Adecuado	27	26,7	26,7	100,0
Total		101	100,0	100,0	

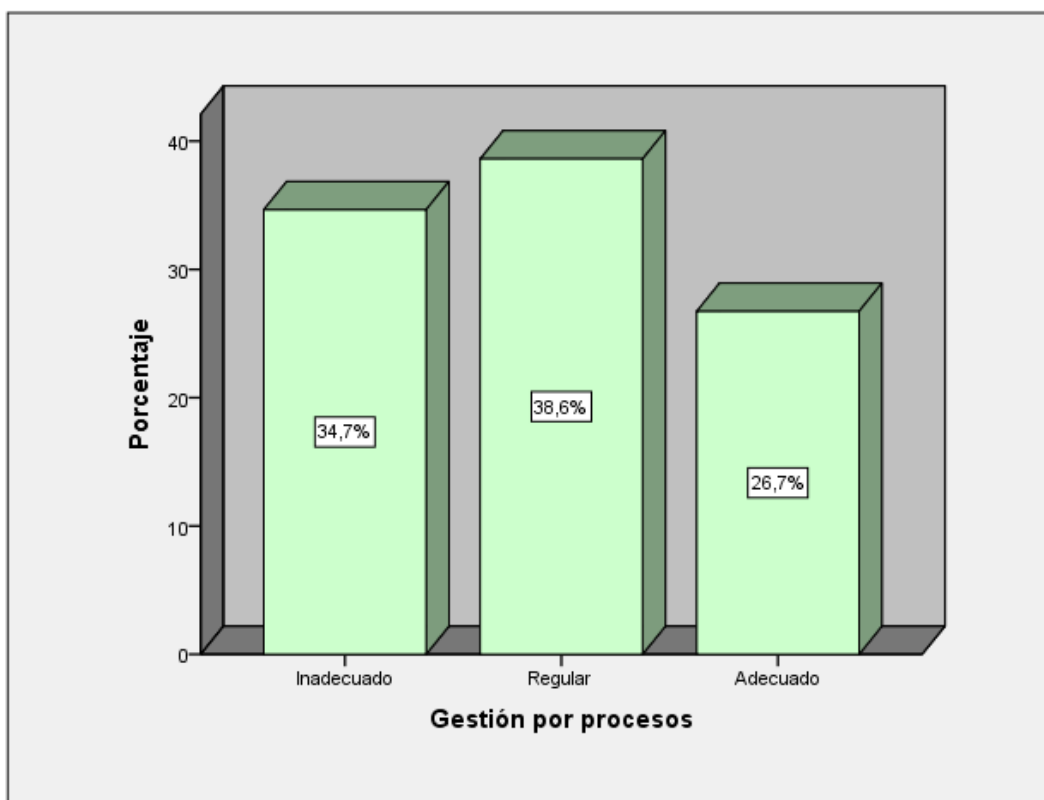


Figura 7. Descripción de los niveles de la gestión por procesos.

En la tabla 15 y figura 7, se observa de una muestra de 101 directivos de la UGEL 07 que representan el 100% de la muestra, el 38.6% indicaron que existe un nivel regular respecto a la gestión por procesos; el 34.7% indicaron un nivel inadecuado y el 26.7% indicaron un nivel adecuado.

Tabla 19

Pruebas de ajuste de los modelos de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	147,595			
Final	81,860	65,735	6	,000

Función de enlace: Logit.

Según los resultados de la tabla 19 la prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ($x^2=65,735$; $p<0,05$). Ello significa que las habilidades directivas influyen en la gestión por procesos

Tabla 20

Pruebas de bondad de ajuste de los modelos de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	125,784	34	,000
Desvianza	54,875	34	,013

Función de enlace: Logit.

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que la Desviación ($\chi^2 = 54,875$) muestran un $p < 0,05$; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que las habilidades directivas influyen en la gestión por procesos, es válido y aceptable.

Tabla 21

R cuadrado de influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,478
Nagelkerke	,540
McFadden	,299
Función de enlace: Logit.	

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,540), indica que el modelo propuesto explica el 54% de la variable dependiente gestión por procesos.

Tabla 22

Pruebas de estimaciones del parámetro de la influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos

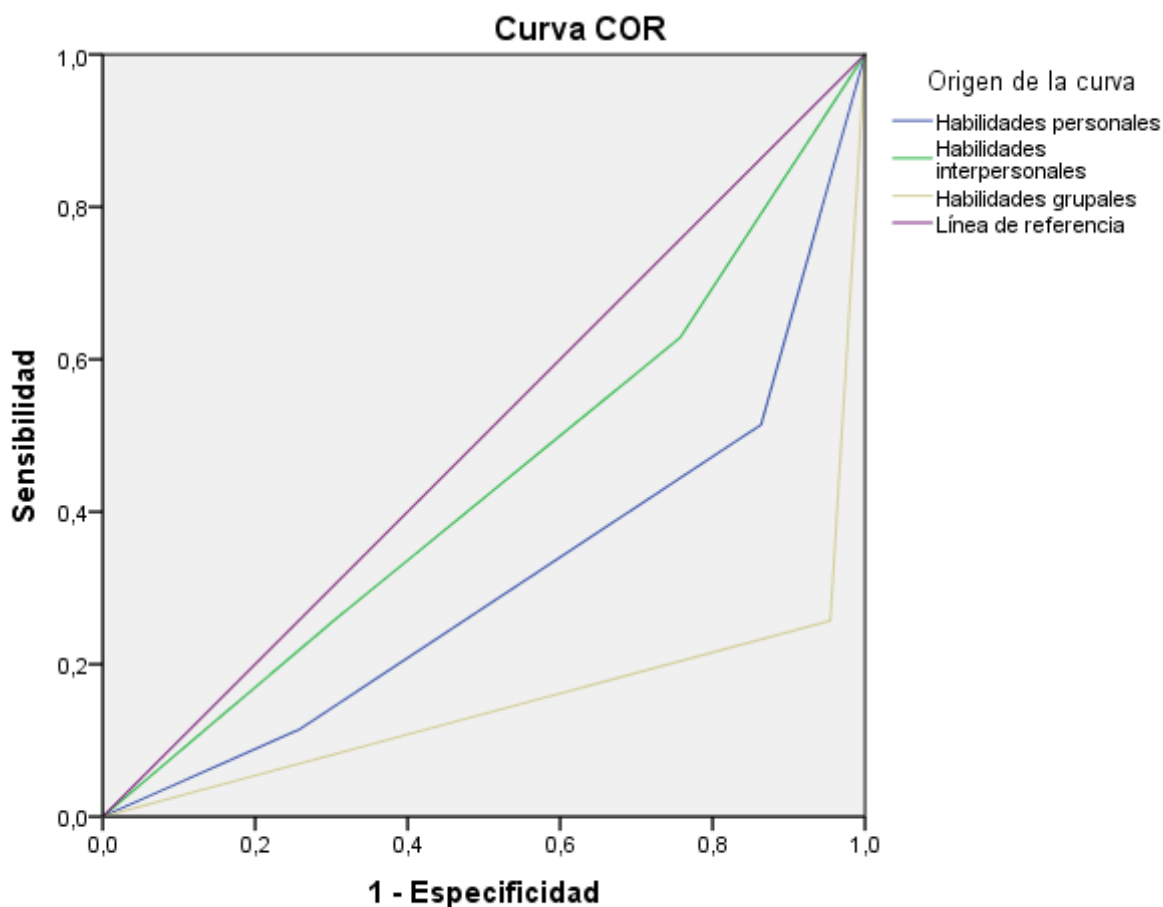
Estimaciones de parámetro								
							Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Ges_pro = 1]	-3,416	,644	28,152	1	,000	-4,677	-2,154
	[Ges_pro = 2]	-,766	,516	2,207	1	,137	-1,778	,245
Ubicación	[Hab_per=1]	-1,963	,841	5,453	1	,020	-3,611	-,315
	[Hab_per=2]	-1,164	,766	2,311	1	,128	-2,665	,337

[Hab_per=3]	0ª	.	.	0	.	.	.
[Hab_inter=1]	,595	,750	,629	1	,428	-,875	2,064
[Hab_inter=2]	,899	,776	1,341	1	,247	-,622	2,420
[Hab_inter=3]	0ª	.	.	0	.	.	.
[Hab_gru=1]	-4,936	,872	32,010	1	,000	-6,646	-3,226
[Hab_gru=2]	-1,368	,636	4,626	1	,031	-2,614	-,121
[Hab_gru=3]	0ª	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Como se observa en la tabla 22, se tiene que las habilidades grupales con puntuación Wald = 32,010 y $p = 0.000 < \alpha: 0.01$, aporta significativamente a la predicción de la variable dependiente (Gestión por procesos).



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

Figura 11. Curva COR entre la variable dependiente gestión por procesos y la variable independiente habilidades directivas.

Tabla 23

Área bajo la curva COR para el modelo que explica la influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos

Variables de resultado de prueba	Área	Error estándar ^a	Significación asintótica ^b
Habilidades personales	,308	,057	,002
Habilidades interpersonales	,438	,061	,304
Habilidades grupales	,151	,047	,000

En la figura 11 se confirma lo anteriormente explicado, dado que se observa que el área bajo la curva normal es 0,308 para habilidades personales y 0,151 para habilidades grupales. Para ambos el poder de discriminación es significativo ($p=0,00<0,05$), por lo que se concluye que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p<0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p>0,05$); y explica el 54% de la variable dependiente (gestión por procesos); lo cual es corroborado por el Área COR ($p<0,05$). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula, es decir: las habilidades directivas influyen en la en la gestión por procesos de los directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.

5. DISCUSIÓN

Se realizó la investigación titulada Habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana, 2018 y se realiza la siguiente discusión:

Existe influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de la Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018; con un nivel de significancia de $p<0.05$ y coeficiente de Nagalkerke lo cual implica que la

variabilidad de la gestión por procesos depende del 54% de las habilidades directivas de los directores.

Con respecto a la hipótesis general se encontró que Las habilidades directivas influyen en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana, 2018; con un nivel de significancia de $p < 0,05$ y coeficiente de Nagalkerke 0,54, lo cual indica que la variabilidad de la gestión por procesos depende del 54% de las habilidades directivas de los directores. Estos resultados coincidieron con Pereda (2014) que en su investigación el resultado obtenido refleja una alta relación e influencia en las habilidades directivas sobre determinadas variables organizacionales, lo que se demostró en las medidas obtenidas, de la misma manera coincide con Sánchez (2016) quien concluyó que las habilidades directivas tienen influencia en las dimensiones de la gestión institucional en un 45.5% que considero el autor tal como: la planificación, organización, dirección y control las cuales presentan una leve similitud con las dimensiones de la presente investigación procesos estratégicos, operativos y de soporte al funcionamiento de la institución educativa.

Así mismo, Ayala (2014) obtuvo en sus resultados que las habilidades directivas influyen en un 19% y 21% en el nivel de comunicación interna y Peñaloza (2014) que en su tesis su objetivo fue el de analizar las habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales, en la que llegó a la conclusión que siempre se identifican los tipos de habilidades gerenciales las cuales según la bibliografía revisada presenta similitud con las habilidades directivas consideradas en la presente investigación.

Barrera y Galvis (2014) a través del desarrollo de su investigación propone un modelo operativo de la gestión por procesos cuyo propósito sería la búsqueda de soluciones de problemas y satisfacción de necesidades, lo cual en la presente investigación a través del desarrollo de las dimensiones de la gestión por procesos se busca brindar un servicio de calidad en las instituciones educativas lo que implica la satisfacción de sus necesidades.

A nivel nacional, Chanduvi (2016) concluyó: que el modelo de gestión por procesos permite lograr resultados prácticos referentes a la mejora de la eficacia y eficiencia, y que comprender los conceptos y definiciones de la gestión por procesos permite mejorar la gestión y el desempeño de las organizaciones y la satisfacción de los clientes y/o usuarios, lo que guarda relación con la investigación en la que se resalta en las dimensiones de la variable gestión por procesos los macroprocesos que debe ejecutar el director de las

instituciones educativas para lograr un gestión eficaz y eficiente que logre los objetivos institucionales propuestos, tal como Carranza, Valverde y Vera (2016) proponen la implementación de la gestión por procesos ya que consideran que la gestión institucional enfocada en funciones presenta una serie de deficiencias en los procesos académicos y de investigación, de igual manera en la presente investigación se resalta la importancia de la implementación de la gestión por procesos en el marco de la política nacional de modernización de la gestión pública, la cual está orientada al logro de objetivos institucionales entre el que prima el logro de los aprendizajes de los estudiantes generando un contexto adecuado.

6. CONCLUSIONES

Luego de los resultados descriptivos e inferenciales se obtienen las siguientes conclusiones que se infieren para toda la población:

Existe influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de la Instituciones Educativas de Educación Básica Regular de Gestión Pública Directa de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018; con un nivel de significancia de $p < 0.05$ y coeficiente de Nagalkerke lo cual implica que la variabilidad de la gestión por procesos depende del 54% de las habilidades directivas de los directores.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la UGEL 07 de Lima Metropolitana realizar capacitación de habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, debido a que influye en la gestión por procesos de los directores.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ayala, Q. M. (2016) Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente (Tesis). Lima: Universidad César Vallejo.
- Barrera, R.R. y Galvis B.F. (2014) *Propuesta de gestión por procesos para el ejercicio de autoevaluación con fines acreditación de alta calidad de LEA UD* (Tesis). Bogotá: Universidad Nacional Francisco José de Caldas.

- Carranza, V.L, Valverde, V.I y Vera, I.J. (2016) Implementación de la gestión por procesos en la escuela militar de Chorrillos coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB) (Tesis). Lima: Universidad del Pacifico.
- Centro Latinoamericano de administración para el desarrollo (2008) Carta Iberoamericana de calidad en la gestión pública. San salvador: X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.
- Chanduví, I.S. (2016) Gestión de procesos para la mejora de la eficacia y eficiencia en una UGEL (Tesis). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Confiabilidad de variable gestión por procesos

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39							
1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
2	1	1	3	3	3	1	1	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	3	3	1			
3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3				
4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3		
5	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	1	3	2	3	3	3	1	3	3	3	1	3	1	3	1	3	3	3	1	3	3	1	3	
6	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	1			
7	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	2	1	3	1	1	3	1	1			
8	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	3	2	3	3	3	1	2	2	3	3	1	1	2	3	1	1	2	3	1	2			
9	3	3	1	3	1	2	3	3	1	3	1	2	3	3	1	3	1	2	3	3	1	3	1	2	3	3	1	3	1	2	3	3	1	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	
10	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
11	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
12	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2
16	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	3	1	1	
17	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3
18	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	3	1	2	
19	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	3	1	2	
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	39

Anexo 5. Base de datos Habilidades directivas

P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60	P61	P62	P63	P64	P65	P66	P67	P68	P69	P70	P71	P72	P73	P74	P75	P76	P77	P78	P79	P80	P81	P82	P83	P84	D1	D2	D3	TOTAL	
3	3	5	3	3	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4	3	3	4	5	3	4	3	74	118	108	300	
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	69	124	92	285	
2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3	4	3	1	3	3	2	5	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	66	122	83	271	
2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	47	75	68	190	
1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	1	3	1	4	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	33	60	38	131	
1	3	1	1	3	2	1	1	1	2	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	37	69	41	147	
1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	38	65	41	144	
1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	39	65	42	146	
3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	1	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	70	118	99	287	
5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	5	3	1	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	61	121	100	282	
3	5	5	3	4	5	2	3	3	4	2	1	4	3	3	1	5	2	3	3	5	2	2	4	3	2	5	3	2	4	4	5	5	3	4	5	2	3	3	4	64	111	87	262	
2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	3	3	1	1	2	1	3	3	5	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	40	56	43	139	
4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	2	1	3	1	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	58	97	67	222	
4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	1	3	4	5	1	2	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	5	54	133	103	290	
5	3	3	3	3	4	2	3	4	4	5	5	5	5	3	4	2	4	4	4	1	2	3	2	5	5	5	4	4	4	5	3	3	3	3	4	2	3	4	4	58	119	90	267	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	35	43	31	109	
5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	56	159	119	334
5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	1	1	1	5	3	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	60	138	94	292
5	3	5	3	3	5	5	5	2	5	5	2	5	5	2	3	3	5	5	2	2	4	3	4	2	4	2	4	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	2	4	67	157	86	310	
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	64	130	92	286	
2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3	4	3	1	3	3	2	5	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	73	122	83	278	
3	3	2	2	2	2	4	2	2	3	1	1	2	1	1	1	4	3	3	2	2	1	2	4	4	4	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	4	2	2	3	62	80	67	209	
2	3	2	3	3	3	5	3	2	4	4	5	5	5	4	1	5	3	4	3	1	1	3	5	5	5	5	3	3	1	2	3	2	3	3	3	5	3	2	4	73	124	82	279	
4	2	3	4	2	4	4	2	2	2	4	2	4	5	5	1	2	3	4	3	1	2	2	4	5	4	4	3	4	4	4	2	3	4	2	4	4	2	2	2	72	112	80	264	
1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	1	3	1	4	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	35	61	38	134	

26	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2		
27	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2		
28	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2		
29	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	1	3	5	5	4	4	3	4	3	4	5	3	4	4	3		
30	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	5	3	1	3	3	3	4	4	3	4	5	3	5	4	4	4	3		
31	5	2	3	3	5	2	2	4	3	2	5	3	2	4	4	5	5	3	4	5	2	3	3	4	2	1	4	3	3	1	5	2	3	3	5	2	3	4	3	2	5	3	2	4		
32	1	2	3	3	1	1	2	1	3	3	5	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	3	3	1	1	2	1	3	3	5	1	1	1	
33	3	1	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	2	1	3	1	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	2	3		
34	1	3	4	5	1	2	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	1	3	3	5	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3		
35	2	4	4	4	1	2	3	2	5	5	5	4	4	4	5	3	3	3	3	4	2	3	4	4	5	5	5	5	3	4	2	4	4	4	1	2	3	3	5	3	3	3	3	4		
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	5	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1		
37	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	3	2	4	3	3	3	3	4	3	5	5	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2
38	1	1	5	3	1	1	2	1	2	5	5	5	5	2	2	2	2	2	3	5	5	2	2	2	5	5	2	5	2	1	1	1	3	2	1	1	2	1	3	3	2	2	2	5		
39	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	2	3	5	3	5	3	5	3	3	2	2	3	2	2	2	5	3	2	2	3	2	3
40	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	2	4	3
41	3	3	4	3	1	3	3	2	5	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	3	3	3	3	4	3	1	3	3	2	3	4	2	3	4	3	
42	4	3	3	2	2	1	2	4	4	4	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	4	2	2	3	1	1	2	3	1	1	4	3	3	2	2	1	2	4	2	4	2	2	3	3		
43	5	3	4	3	1	1	3	5	5	5	5	3	3	1	2	3	2	3	3	3	5	3	2	4	4	5	5	5	3	1	5	3	4	3	1	1	3	2	2	2	2	3	3	1		
44	2	3	4	3	1	2	2	4	5	4	4	3	4	4	4	2	3	4	2	4	4	2	2	2	4	2	4	3	5	1	2	3	4	3	1	2	2	4	5	2	2	2	4	2		
45	1	3	1	4	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	3	3	1	4	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2		
46	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	2	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	
47	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	3	2	
48	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	3	1	3	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	2	2	
49	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	1	3	2	2	4	2	2	4	3	2	2	3	4	2	2		
50	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	5	3	1	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	3		

1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	37	65	41	143	
1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	38	64	41	143	
1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	39	65	42	146		
5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	1	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	92	125	48	265	
5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	5	3	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	93	125	39	257	
4	5	5	3	4	5	2	3	3	4	2	1	4	3	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	79	112	38	229
2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	3	3	1	1	2	1	3	3	5	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	40	56	43	139
4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	2	1	3	1	3	3	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	62	97	38	197	
4	3	3	4	4	4	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	1	3	4	5	1	2	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	88	129	103	320	
3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	5	5	5	5	3	4	2	4	4	4	1	2	3	2	5	5	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	79	127	90	296
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	23	46	31	100
2	2	2	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	105	119	119	238
5	2	2	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	1	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	2	2	64	112	41	217
3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	104	123	120	243
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	81	121	92	294
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3	4	3	1	3	3	2	5	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	73	118	83	274	
3	3	2	2	2	2	4	2	2	3	1	1	2	1	1	1	4	3	3	2	2	1	2	4	4	4	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	4	2	2	3	62	79	67	208
2	3	2	3	3	3	5	3	2	4	4	5	5	5	4	1	5	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	2	1	2	3	1	1	1	1	2	1	73	111	44	228	
2	2	3	4	2	4	4	2	2	2	4	2	4	5	5	1	2	3	4	3	1	2	2	4	5	4	4	3	4	4	4	2	3	4	2	4	4	2	2	2	72	101	80	253	
1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	35	63	31	129
1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	37	65	41	143	
1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	38	66	41	145	
1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	39	69	42	150	
2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	1	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	92	105	99	296	
2	2	2	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	5	3	1	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	93	100	100	293	

4	5	5	3	4	5	2	3	3	4	2	1	4	3	3	1	1	2	3	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	79	111	36	226	
2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	3	3	1	1	2	1	3	3	5	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	40	56	43	139			
4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	2	1	3	1	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	62	99	67	228				
4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	1	3	4	5	1	2	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	88	144	103	335				
5	3	3	3	3	4	2	3	4	4	5	5	5	5	3	4	2	4	4	4	1	2	3	2	5	5	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	79	134	90	303			
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	23	43	31	97
5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	105	161	119	280
5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	1	1	1	5	3	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	87	138	94	319	
5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	107	161	120	281
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	81	130	92	303		
2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3	4	3	1	3	3	2	5	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	73	122	83	278			
5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	107	161	120	281		
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	81	130	92	303			
2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3	4	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	73	122	48	243			
3	3	2	2	2	2	4	2	2	3	1	1	2	1	1	1	4	3	3	2	2	1	2	4	4	4	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	4	2	2	3	62	80	67	209			
2	3	2	3	3	3	5	3	2	4	4	5	5	5	4	1	5	3	4	3	1	1	3	5	5	5	5	3	3	1	2	3	2	3	3	3	5	3	2	4	73	124	82	279				
4	2	3	4	2	4	4	2	2	2	4	2	4	5	5	1	2	3	4	3	1	2	2	4	5	4	4	3	4	4	4	2	3	4	2	4	4	2	2	2	72	112	80	264				
1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	1	3	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	35	61	35	131				
1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	37	65	41	143				
1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	38	64	41	143				
1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	39	65	42	146					
5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	1	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	92	128	99	319				
5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	5	3	1	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	93	131	100	324				
4	5	5	3	4	5	2	3	3	4	2	1	4	3	3	1	5	2	3	3	5	2	2	4	3	2	5	3	2	4	4	5	5	3	4	5	2	3	3	4	79	111	87	277				
2	2	1	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	2	1	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	40	65	95	200			

76	3	1	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4	2	1	3	1	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	2	3	
77	1	3	4	5	1	2	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	3	4	5	1	2	3	5	5	5	5	5	5	4	
78	2	4	4	4	1	2	3	2	5	5	5	4	4	4	5	3	3	3	3	4	2	3	4	4	5	5	5	5	3	4	2	4	4	4	4	1	2	3	2	5	5	5	4	4	4	
79	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
80	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
81	1	1	5	3	1	1	1	1	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	5	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	5	2	2	2	2	
82	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
83	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4		
84	3	3	4	3	1	3	3	2	5	4	4	3	4	3	2	3	3	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
85	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
86	5	3	4	3	1	1	3	5	5	5	5	3	3	1	2	3	2	3	3	3	3	3	2	4	4	5	3	3	4	1	5	3	3	3	1	1	3	5	5	5	5	3	3	1		
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	2	3	4	5	4	5	5	5	5	4	2	4	3	5	1	5	5	4	3	1	5	5	4	5	4	4	4	4	4		
88	1	3	1	4	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	1	3	1	4	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2		
89	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2		
90	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3		
91	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2		
92	3	2	2	2	4	2	4	2	2	2	3	2	4	3	5	4	4	4	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	5	5	4	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3		
93	3	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3		
94	5	2	3	3	5	2	2	2	3	2	2	3	2	4	4	5	5	3	4	2	2	3	3	4	2	1	3	3	3	1	5	2	3	3	5	2	2	4	3	2	5	3	2	4		
95	1	2	3	3	1	1	2	1	3	3	5	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	3	3	1	1	2	1	3	3	5	1	1	1		
96	3	1	3	3	1	3	2	2	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	2	1	3	1	3	3	1	3	3	2	4	3	3	3	2	3		
97	1	3	2	5	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	5	5	1	3	2	2	3	2	3	3	3	5	3	3	3	4		
98	2	4	4	4	1	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	3	3	3	3	4	2	3	4	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2		
99	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1			
100	3	5	5	2	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	3	3	3	3	2	2	4	2	5	2	5	2	4	3	5	5	5	2	5	2	5	5	3	3	3	3	5		
101	1	1	5	3	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	2	5	3	3	3	2	3	2	2	4	2	5	5	5	2	1	2	1	5	2	1	1	1	3	3	3	3	5	3	5		

4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	2	1	3	1	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	62	99	67	228			
4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	1	3	4	5	1	2	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	88	144	103	335		
5	3	3	3	3	4	2	3	4	4	5	5	5	5	3	4	2	4	4	4	1	2	3	2	5	5	5	4	4	4	5	3	3	3	3	4	2	3	4	4	79	134	90	303		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	23	43	31	97		
5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	106	161	119	280		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	50	73	57	180	
5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	107	161	120	281		
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	2	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	81	130	44	255
4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	79	139	92	310	
3	3	2	2	4	2	3	2	2	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	94	142	76	312		
2	3	2	3	3	3	5	3	2	4	4	5	5	5	4	1	5	3	4	3	1	1	3	5	5	5	5	3	3	1	2	3	2	3	3	3	5	3	2	4	71	119	82	272		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	2	2	2	2	2	5	4	101	135	89	224	
1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	1	3	1	4	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	35	61	38	134		
1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1	2	37	65	41	143			
1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	38	65	41	144		
1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	39	65	42	146		
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	3	68	114	42	224		
5	3	5	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	5	3	1	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	2	4	4	4	1	2	2	2	2	91	132	92	315		
4	5	5	3	4	5	2	3	3	4	2	1	4	3	3	1	5	2	3	3	5	2	2	4	3	2	5	3	2	4	4	5	5	3	4	5	2	3	3	4	71	110	87	268		
2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	40	56	32	128		
4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	2	1	3	1	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	61	95	67	223		
3	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	1	3	4	5	1	2	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	53	117	103	273			
2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	63	66	51	180			
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	27	44	31	102		
3	3	3	3	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	71	133	119	323	
3	3	3	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	1	1	1	5	3	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	69	123	94	286		

Base de datos: Gestión por procesos

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	D1	D2	D3	TOTAL	
1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	32	51	27	110	
2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	29	48	28	105		
3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	3	1	3	3	1	3	27	45	25	97	
4	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3	1	2	3	1	2	24	39	21	84	
5	1	3	1	2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	3	1	2	1	2	2	1	2	18	30	17	65	
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	13	44	15	72	
7	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	28	45	23	96	
8	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	28	45	23	96	
9	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	13	25	13	51	
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	35	20	77	
11	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	28	45	24	97	
12	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	3	1	1	21	33	17	71	
13	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	25	42	24	91	
14	1	3	2	2	1	2	1	3	2	2	1	2	1	3	2	2	1	2	1	3	2	2	1	2	1	3	2	2	1	2	1	3	2	2	1	2	2	2	2	20	33	19	72	
15	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	20	33	17	70	
16	1	3	1	1	1	3	1	3	1	1	1	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	3	1	3	1	1	1	3	1	3	1	1	1	3	1	2	3	17	32	19	68	
17	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	24	40	21	85	
18	1	1	3	3	3	1	1	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	23	42	18	83	
19	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	27	45	26	98	
20	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	31	51	28	110	
21	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	1	3	2	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	29	45	24	98
22	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	1	3	1	3	2	3	1	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	27	34	20	81	
23	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	2	1	3	1	1	27	42	21	90
24	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	3	2	3	3	3	1	2	2	3	3	1	1	2	3	1	2	26	43	20	89	

25	3	3	1	3	1	2	3	3	1	3	1	2	3	3	1	3	1	2	3	3	1	3	1	2	3	3	1	3	1	2	3	1	2	24	39	21	84			
26	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	28	45	23	96			
27	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	28	44	22	94			
28	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	28	45	23	96			
29	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	15	24	13	52
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	18	12	42	
31	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	15	25	13	53	
32	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	21	33	17	71
33	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	12	19	13	44	
34	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	24	39	21	84
35	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	26	42	22	90
36	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	29	50	25	104
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	54	30	117
38	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	20	10	44	
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	54	30	117
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	54	30	117
41	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	29	48	26	103
42	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	1	27	42	20	89
43	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	24	12	48	
44	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	26	42	22	90
45	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	24	39	21	84
46	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	28	45	23	96
47	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	30	48	25	103
48	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	28	45	23	96
49	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	39	21	84
50	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	39	21	84

51	1	1	1	1	2	2	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	16	22	13	51												
52	1	2	3	3	3	1	1	2	3	3	3	1	1	2	3	3	3	1	1	2	3	3	3	1	1	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	25	39	21	85														
53	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	25	42	24	91														
54	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	3	1	2	24	39	21	84											
55	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	2	3	1	2	26	42	22	90												
56	1	3	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	24	39	22	85											
57	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31	51	29	111									
58	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	1	1	19	30	16	65									
59	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	30	48	25	103									
60	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29	35	28	92								
61	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	29	48	26	103								
62	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	26	42	23	91						
63	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	29	35	27	91						
64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	11	18	11	40					
65	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	27	42	20	89					
66	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	3	1	1	27	42	20	89							
67	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	1	2	3	3	1	2	3	1	2	26	42	22	90						
68	1	3	1	3	1	2	1	3	1	3	1	2	1	3	1	3	1	2	1	3	1	3	1	2	1	3	1	3	1	2	1	3	1	3	1	2	3	1	2	3	1	2	20	33	19	72								
69	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28	45	23	96				
70	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28	45	23	96			
71	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28	45	23	96		
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	54	30	117	
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	54	30	117
74	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	30	48	26	104	
75	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	3	1	1	2	1	2	21	33	17	71		

76	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	25	42	24	91				
77	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	3	1	2	3	1	2	24	39	21	84							
78	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	3	1	2	3	1	2	26	42	22	90							
79	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	18	10	39				
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	54	30	117			
81	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	3	1	1	3	1	19	30	16	65		
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	54	30	117		
83	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	15	21	12	48			
84	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	29	48	26	103	
85	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	27	42	20	89				
86	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	27	42	20	89			
87	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	1	2	3	1	2	26	42	22	90			
88	1	3	1	3	1	2	1	3	1	3	1	2	1	3	1	3	1	2	1	3	1	3	1	2	1	3	1	3	1	2	3	1	3	1	2	3	1	2	20	33	19	72					
89	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	28	45	23	96			
90	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	28	45	23	96			
91	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	28	45	23	96			
92	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	12	26	11	49		
93	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	31	50	28	109			
94	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	30	48	26	104	
95	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	3	1	1	3	1	21	33	17	71		
96	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	25	34	24	83		
97	1	3	2	3	1	2	1	3	2	3	1	2	1	3	2	3	1	2	1	3	2	3	1	2	1	3	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	22	36	20	78				
98	2	3	3	3	1	2	2	3	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	1	2	3	1	2	22	32	22	76				
99	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	18	10	39		
100	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31	51	28	110	
101	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	20	12	44



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Lima, 26 de junio de 2018

Carta P.201 – 2018 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)

GRACIELA MARILÚ ZÁRATE SOLANO

UGEL 07

Atención:

JEFA DEL ÁREA DE GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR Y ESPECIAL

Asunto: Carta de Presentación alumno LILIANA PATRICIA ROJAS GOMEZ

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **LILIANA PATRICIA ROJAS GOMEZ** identificado(a) con DNI N.º **19325691** y código de matrícula N.º **7001157938**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL 07-LIMA METROPOLITANA 2018

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas a las área correspondientes y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Raúl Delgado Arenas

Jefe de Unidad

ESCUELA DE POSGRADO

FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE



**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

Definición conceptual de las variables y dimensiones

Variable independiente: Habilidades directivas

Habilidades Directivas: Según Whetten y Cameron (2016), afirman que Las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.

Dimensiones de la variable habilidades directivas

Dimensión 1: Habilidades personales

Según LUCID (2015) las habilidades personales son aspectos que pueden destacarse a la hora de buscar un empleo, también como una buena estrategia para hacer crecer el propio negocio y en general son esenciales para lograr objetivos en la vida.

(<http://articulos.corentt.com/habilidades-personales/>)

Dimensión 2: Habilidades interpersonales

El Ministerio de Educación (MINEDU 2016) afirma que las habilidades interpersonales son aquellas que nos permiten establecer vínculos y relaciones estables y efectivas con las personas. Su desarrollo implica la capacidad de reconocer nuestras emociones y las de los demás, así como la posibilidad de saber regularlas en las relaciones con los otros. En este sentido, las habilidades interpersonales se constituyen en un campo importante en la formación de los directores y subdirectores, quienes tienen la responsabilidad de gestionar los recursos humanos presentes en sus instituciones educativas y promover su crecimiento personal y profesional, así como propiciar la construcción de climas institucionales más acogedores.

Dimensión 3: Habilidades grupales

Arias, Rodríguez y Borja (2016). Afirman que las habilidades para el trabajo en grupo no solo garantizan una mejor calidad de la labor realizada, sino que también garantizan el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás. Permitiendo que las fortalezas y dones particulares de cada individuo se transfieran y traduzcan efectivamente en fortalezas y bondades de los grupos de los que forma parte.

Variable dependiente: Gestión por procesos

Es una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o servicio o ambos) en una salida (la entrega del bien o servicio o ambos), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros).” (PNMGP, 2013).

Dimensión 1: Procesos estratégicos (Dirección y liderazgo)

Ministerio de Educación (2016) lo define como aquellos procesos que determinan y efectúan las estrategias y objetivos de la institución educativa. Orienta a la institución educativa, a través del ordenamiento de las actividades y la creación de los insumos que permiten la entrega adecuada de un servicio educativo de calidad. Son insumos críticos para la gestión de los procesos de desarrollo pedagógico, convivencia escolar y soporte al funcionamiento de la institución educativa.

Dimensión 2: Procesos operativos (Desarrollo pedagógico y convivencia escolar)

Está constituido por aquellos procesos que generan un impacto sobre la satisfacción de los estudiantes, las familias y la comunidad. Facilita la operatividad a la organización de la IE, evidenciando las condiciones y secuencia de actividades pedagógicas y del aprendizaje; genera las condiciones para la construcción de un entorno escolar seguro,

acogedor y colaborativo que promueve la participación democrática de los actores educativos.

Dimensión 3: Procesos de soporte (Soporte al funcionamiento de la institución educativa)

Está constituido por aquellos procesos que incluyen el desarrollo de actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la IE y que son el apoyo a los procesos de dirección y liderazgo y de desarrollo pedagógico y convivencia escolar para la mejora de la calidad del servicio educativo.

Operacionalización de la variable habilidades directivas

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valores	Niveles y rangos
Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento			
	Manejo del estrés	1-23		
	Solución creativa de problemas			
Habilidades interpersonales	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo	24-53	Escala ordinal Totalmente en desacuerdo (1)	Adecuado (308-420)
	Ganar poder o influencia		En desacuerdo (2)	
	Motivación de los demás			Regular (196-307)
	Manejo de conflictos		Indiferente (3)	
	Facultar e involucrar a los demás		De acuerdo (4)	
Habilidades grupales	Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	59-84	Totalmente en desacuerdo (5)	Inadecuado (84-195)
	Liderar el cambio positivo			

Operacionalización de la variable gestión por procesos

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valores	Niveles y rangos
Procesos estratégicos: Dirección y liderazgo	Planeamiento institucional Gestionar relaciones interinstitucionales	1-11	Escala ordinal	
Procesos operativos: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	Evaluar la gestión institucional	12-29	No se ha cumplido (1) Se ha cumplido medianamente (2)	Adecuado (143-195) Regular (91-142)
Procesos de soporte: Soporte al funcionamiento de la institución educativa.	Facultar e involucrar a los demás Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo Liderar el cambio positivo	30-39	Se ha cumplido en su totalidad (3)	Inadecuado (39-90)

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las habilidades directivas

Dimensiones/ Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1 Dimensión 1: Habilidades personales Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal	✓		✓		✓		
2 Para mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales de los demás (esto es compartir mis creencias y sentimientos)	✓		✓		✓		
3 Estoy muy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones	✓		✓		✓		
4 Entiendo bien cómo me adapto a situaciones ambiguas e inciertas	✓		✓		✓		
5 Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían mi comportamiento	✓		✓		✓		
6 Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer una lista de asuntos pendientes y priorizar actividades	✓		✓		✓		
7 Con frecuencia me reaffirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes	✓		✓		✓		
8 Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma	✓		✓		✓		
9 Mantengo una relación sincera y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones	✓		✓		✓		

10	Conozco y práctica técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y relajación muscular	✓		✓		✓	
11	Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo	✓		✓		✓	
12	Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de que lo haya definido	✓		✓		✓	
13	Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente	✓		✓		✓	
14	Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas y genero alternativas antes de seleccionar una única solución	✓		✓		✓	
15	Trato de definir el problema de múltiples maneras. No me limito a sólo una definición	✓		✓		✓	
16	Trato de descongelar mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo	✓		✓		✓	
17	Trato de pensar en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo)	✓		✓		✓	
18	Evito evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir evito decidir sobre una solución hasta que he desarrollado muchas soluciones posibles	✓		✓		✓	

19	Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar las soluciones creativas e innovadoras en los problemas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
20	Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
21	Trato de obtener información de individuos, ajenos al grupo que soluciona el problema, que se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
22	Procuro brindar reconocimiento no solo a los que se les ocurren ideas (los generadores de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (los que brindan apoyo) y a los que proveen los recursos para implementarlas (los orquestadores)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
23	Aliento de manera informada al romper las reglas para obtener soluciones creativas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Dimensión 2: Habilidades interpersonales									
24	Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando les aconsejo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
25	Soy claro acerca de cuándo debo dar coaching a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
26	Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello me concentro en los problemas o las soluciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
27	Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se fortalece	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

28	Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es. Describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
29	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido"	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
30	Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que un punto de vista diferente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
31	No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
32	Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
33	Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
34	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
35	Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la institución	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
36	Formo una red de amplia de relaciones con personas de toda la institución, en todos los niveles	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
37	En mi trabajo me esfuerzo por generar ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
38	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
39	Refúso negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			

40	Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás	✓		✓		✓			
41	Siempre determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en la tarea	✓		✓		✓			
42	Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales	✓		✓		✓			
43	Diseño las funciones de puesto para que sean interesantes y desafiantes	✓		✓		✓			
44	Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad	✓		✓		✓			
45	Siempre ayudo al personal a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo	✓		✓		✓			
46	Solo como último recurso trato de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente	✓		✓		✓			
47	Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y capacidades	✓		✓		✓			
48	Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad	✓		✓		✓			
49	Doy felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos	✓		✓		✓			
50	Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de beneficio propio a la otra persona	✓		✓		✓			
51	Insto a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y hacer preguntas	✓		✓		✓			
52	Hago una petición específica, detallando una opción aceptable	✓		✓		✓			

53	Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
54	Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
55	Pido a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
56	No tomo partido, sino que permanezco neutral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
57	Ayudo a ambas partes a generar varias alternativas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
58	Ayudo a ambas partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Dimensión 3: Habilidades grupales									
59	Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo reconociendo y celebrando sus pequeños éxitos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
60	Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
61	Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
62	Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
63	Específico claramente los resultados que deseo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
64	Específico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte la actividad completa y después informar, etcétera)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

65	Permiso que quienes aceptan las tareas asignadas participen en la determinación de la fecha y la forma de realizar el trabajo	✓		✓		✓		
66	Cuando hay un problema, evito delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiende soluciones en vez de solamente pedir consejo o respuestas	✓		✓		✓		
67	Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente	✓		✓		✓		
68	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo	✓		✓		✓		
69	Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr	✓		✓		✓		
70	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades	✓		✓		✓		
71	Articulo una visión clara y motivadora de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo	✓		✓		✓		
72	Conozco diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo	✓		✓		✓		
73	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuerte y cohesión entre los miembros del equipo	✓		✓		✓		
74	Conozco las diferentes etapas del desarrollo por lo que pasan la mayores del equipo	✓		✓		✓		
75	Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se exprese que suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo	✓		✓		✓		

76	Sé diagnosticar y aprovechar las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
77	Atiendo al equipo para lograr innovaciones, así como pequeñas mejoras continuas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
78	Trasmito energía positiva a los demás cuando interactué con ellos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
79	Enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidero	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
80	Expreso mi gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos pequeños	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
81	Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no solo en superar las debilidades	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
82	Hago mucho más comentarios positivos que negativos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
83	Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
84	Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la gestión por procesos

Dimensiones/Items		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Dimensión 1: Procesos estratégicos (Dirección y Liderazgo)								
1	Cuenta con el PEI elaborado con la comunidad educativa	✓		✓		✓		
2	Cuenta con el Proyecto Curricular Institucional (PCI) que orienta los procesos pedagógicos	✓		✓		✓		
3	Cuenta con el Plan Anual de Trabajo (PAT) en función a los compromisos de gestión escolar	✓		✓		✓		
4	Cuenta con el Reglamento Interno (RI) que establece las funciones, derechos, sanciones y estímulos de los integrantes de la comunidad educativa	✓		✓		✓		
5	Implementa proyectos y programas educativos considerando los objetivos de la institución educativa	✓		✓		✓		
6	Promueve alianzas interinstitucionales para alcanzar los objetivos de la institución educativa	✓		✓		✓		
7	Realiza e implementa acuerdos de beneficio mutuo con organizaciones de la comunidad	✓		✓		✓		
8	Realiza de forma oportuna y pertinente las acciones de monitoreo a las actividades que se desarrollan en la institución educativa	✓		✓		✓		
9	Evalúa los resultados de funcionamiento de la institución educativa	✓		✓		✓		
10	Implementa mecanismos y estrategias de mejora del funcionamiento de la institución educativa, garantizando la calidad de los servicios educativos	✓		✓		✓		
11	Brinda información oportuna a la comunidad educativa acerca de los resultados de aprendizaje y gestión de la institución educativa	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Procesos operativos (Desarrollo pedagógico y convivencia escolar)		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
12	Organiza y realiza oportunamente el proceso de matrícula, brindando información de la trayectoria escolar de las y los estudiantes	✓		✓		✓		
13	Organiza y realiza oportunamente el proceso de ratificación de matrícula, asegurando la permanencia de las y los estudiantes	✓		✓		✓		

31	Acompaña y monitorea el desempeño laboral del personal de la institución educativa para identificar fortalezas y debilidades	✓		✓		✓			
32	Implementa actividades de fortalecimiento de capacidades del personal de la institución educativa como mejora de los servicios educativos	✓		✓		✓			
33	Controla y reporta de forma oportuna el cumplimiento de la jornada laboral	✓		✓		✓			
34	Organiza acciones de limpieza y mantenimiento de los servicios básicos, garantizando espacios saludables	✓		✓		✓			
35	Realiza, administra y evalúa la implementación de servicios complementarios	✓		✓		✓			
36	Adopta medidas de seguridad y/o gestión del riesgo de desastres en la institución educativa	✓		✓		✓			
37	Cuenta con información sobre la cantidad y estado de los bienes, recursos y materiales educativos, informando acerca de las altas y bajas	✓		✓		✓			
38	Implementan mecanismos y procedimientos para la distribución y preservación de los bienes, recursos y materiales educativos	✓		✓		✓			
39	Programa y ejecuta los gastos de la institución educativa de manera planificada garantizando una gestión transparente	✓		✓		✓			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable () Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y Nombres del Juez Validador: Sánchez Ivarte Rosaura

DNI: 06627017

Especialidad del validador: Administración de la Educación


Lima, 26 de Junio del 2018

1. Pertenencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

2. Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3. Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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


Rosaura Sánchez Ivarte
Firma del experto informante
DIRECCIÓN

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE GESTIÓN OR PROCESOS"

OBJETIVO:

Determinar influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 -Lima Metropolitana 2018

VARIABLE QUE EVALÚA:

Gestión por procesos.

DIRIGIDO A:

Directores de las instituciones educativas de gestión pública directa de la UGEL 07 -Lima metropolitana 2018

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Rosana Sánchez Iriarte

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Doctora

VALORACIÓN:

Adecuado ✓	Regular	Inadecuado
---------------	---------	------------



Rosana Sánchez Iriarte
Lic. ROSANA SANCHEZ IRIARTE
DIRECTORA

FIRMA DEL EVALUADOR

DNI.....06627017.....

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS"

OBJETIVO:

Determinar influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 -Lima Metropolitana 2018

VARIABLE QUE EVALÚA:

Habilidades directivas.

DIRIGIDO A:

Directores de las instituciones educativas de gestión pública directa de la UGEL 07 -Lima metropolitana 2018

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Rosana Sánchez Triarte

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Doctora

VALORACIÓN:

Adecuado ✓	Regular	Inadecuado
---------------	---------	------------



R. Sánchez Triarte

Lic. ROSANA SANCHEZ TRIARTE
DIRECTORA

FIRMA DEL EVALUADOR

DNI.....06627017.....

Definición conceptual de las variables y dimensiones

Variable independiente: Habilidades directivas

Habilidades Directivas: Según Whetten y Cameron (2016), afirman que Las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.

Dimensiones de la variable habilidades directivas

Dimensión 1: Habilidades personales

Según LUCID (2015) las habilidades personales son aspectos que pueden destacarse a la hora de buscar un empleo, también como una buena estrategia para hacer crecer el propio negocio y en general son esenciales para lograr objetivos en la vida.

(<http://articulos.corentt.com/habilidades-personales/>)

Dimensión 2: Habilidades interpersonales

El Ministerio de Educación (MINEDU 2016) afirma que las habilidades interpersonales son aquellas que nos permiten establecer vínculos y relaciones estables y efectivas con las personas. Su desarrollo implica la capacidad de reconocer nuestras emociones y las de los demás, así como la posibilidad de saber regularlas en las relaciones con los otros. En este sentido, las habilidades interpersonales se constituyen en un campo importante en la formación de los directores y subdirectores, quienes tienen la responsabilidad de gestionar los recursos humanos presentes en sus instituciones educativas y promover su crecimiento personal y profesional, así como propiciar la construcción de climas institucionales más acogedores.

Dimensión 3: Habilidades grupales

Arias, Rodríguez y Borja (2016). Afirman que las habilidades para el trabajo en grupo no solo garantizan una mejor calidad de la labor realizada, sino que también garantizan el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás. Permitiendo que las fortalezas y dones particulares de cada individuo se transfieran y traduzcan efectivamente en fortalezas y bondades de los grupos de los que forma parte.

Variable dependiente: Gestión por procesos

Es una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o servicio o ambos) en una salida (la entrega del bien o servicio o ambos), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros).” (PNMGP, 2013).

Dimensión 1: Procesos estratégicos (Dirección y liderazgo)

Ministerio de Educación (2016) lo define como aquellos procesos que determinan y efectúan las estrategias y objetivos de la institución educativa. Orienta a la institución educativa, a través del ordenamiento de las actividades y la creación de los insumos que permiten la entrega adecuada de un servicio educativo de calidad. Son insumos críticos para la gestión de los procesos de desarrollo pedagógico, convivencia escolar y soporte al funcionamiento de la institución educativa.

Dimensión 2: Procesos operativos (Desarrollo pedagógico y convivencia escolar)

Está constituido por aquellos procesos que generan un impacto sobre la satisfacción de los estudiantes, las familias y la comunidad. Facilita la operatividad a la organización de la IE, evidenciando las condiciones y secuencia de actividades pedagógicas y del aprendizaje; genera las condiciones para la construcción de un entorno escolar seguro,

acogedor y colaborativo que promueve la participación democrática de los actores educativos.

Dimensión 3: Procesos de soporte (Soporte al funcionamiento de la institución educativa)

Está constituido por aquellos procesos que incluyen el desarrollo de actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la IE y que son el apoyo a los procesos de dirección y liderazgo y de desarrollo pedagógico y convivencia escolar para la mejora de la calidad del servicio educativo.

Operacionalización de la variable habilidades directivas

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valores	Niveles y rangos
Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento			
	Manejo del estrés	1-23		
	Solución creativa de problemas			
Habilidades interpersonales	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo	24-58	Escala ordinal Totalmente en desacuerdo (1)	Adecuado (308-420)
	Ganar poder o influencia		En desacuerdo (2)	
	Motivación de los demás		Indiferente (3)	Regular (196-307)
	Manejo de conflictos		De acuerdo (4)	
Habilidades grupales	Facultar e involucrar a los demás			Inadecuado (84-195)
	Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	59-84	Totalmente en desacuerdo (5)	
	Liderar el cambio positivo			

Operacionalización de la variable gestión por procesos

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valores	Niveles y rangos
Procesos estratégicos: Dirección y liderazgo	Planeamiento institucional Gestionar relaciones interinstitucionales	1-11	1-11	
Procesos operativos: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	Evaluar la gestión institucional		Escala ordinal No se ha cumplido (1)	Adecuado (143-195)
Procesos de soporte: Soporte al funcionamiento de la institución educativa.	Facultar e involucrar a los demás Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo Líderar el cambio positivo	12-29 30-39	Se ha cumplido medianamente (2) Se ha cumplido en su totalidad (3)	Regular (91-142) Inadecuado (39-90)

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las habilidades directivas

Dimensiones/ Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1 Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal	✓		✓		✓		
2 Para mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales de los demás (esto es compartir mis creencias y sentimientos)	✓		✓		✓		
3 Estoy muy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones	✓		✓		✓		
4 Entiendo bien cómo me adapto a situaciones ambiguas e inciertas	✓		✓		✓		
5 Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían mi comportamiento	✓		✓		✓		
6 Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer una lista de asuntos pendientes y priorizar actividades	✓		✓		✓		
7 Con frecuencia me reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes	✓		✓		✓		
8 Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma	✓		✓		✓		
9 Mantengo una relación sincera y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones	✓		✓		✓		

10	Conozco y práctico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y relajación muscular	✓		✓		✓			
11	Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo	✓		✓		✓			
12	Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de que lo haya definido	✓		✓		✓			
13	Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente	✓		✓		✓			
14	Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas y genero alternativas antes de seleccionar una única solución	✓		✓		✓			
15	Trato de definir el problema de múltiples maneras. No me limito a sólo una definición	✓		✓		✓			
16	Trato de descongelar mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo	✓		✓		✓			
17	Trato de pensar en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo)	✓		✓		✓			
18	Evito evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir evito decidir sobre una solución hasta que he desarrollado muchas soluciones posibles	✓		✓		✓			

19	Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar las soluciones creativas e innovadoras en los problemas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
20	Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
21	Trato de obtener información de individuos, ajenos al grupo que soluciona el problema, que se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
22	Procuro brindar reconocimiento no solo a los que se les ocurren ideas (los generadores de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (los que brindan apoyo) y a los que proveen los recursos para implementarlas (los orquestadores)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
23	Aliento de manera informada al romper las reglas para obtener soluciones creativas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
Dimensión 2: Habilidades interpersonales									
24	Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando les aconsejo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
25	Soy claro acerca de cuándo debo dar coaching a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
26	Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello me concentro en los problemas o las soluciones	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
27	Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se fortalece	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			

28	Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Estos. Describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido"	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que un punto de vista diferente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la institución	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Formo una red de amplia de relaciones con personas de toda la institución, en todos los niveles	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	En mi trabajo me esfuerzo por generar ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Rehúso negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

40	Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás	✓		✓		✓			
41	Siempre determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en la tarea	✓		✓		✓			
42	Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales	✓		✓		✓			
43	Diseño las funciones de puesto para que sean interesantes y desafiantes	✓		✓		✓			
44	Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad	✓		✓		✓			
45	Siempre ayudo al personal a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo	✓		✓		✓			
46	Solo como último recurso trato de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente	✓		✓		✓			
47	Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y capacidades	✓		✓		✓			
48	Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad	✓		✓		✓			
49	Doy felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos	✓		✓		✓			
50	Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de beneficio propio a la otra persona	✓		✓		✓			
51	Insto a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y hacer preguntas	✓		✓		✓			
52	Hago una petición específica, detallando una opción aceptable	✓		✓		✓			

53	Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
54	Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
55	Pido a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
56	No tomo partido, sino que permanezco neutral	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
57	Ayudo a ambas partes a generar varias alternativas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
58	Ayudo a ambas partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Dimensión 3: Habilidades grupales							
59	Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo reconociendo y celebrando sus pequeños éxitos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
60	Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
61	Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
62	Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
63	Especifico claramente los resultados que deseo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
64	Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte la actividad completa y después informar, etcétera)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

65	Permiso que quienes aceptan las tareas asignadas participen en la determinación de la fecha y la forma de realizar el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
66	Cuando hay un problema, evito delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiende soluciones en vez de solamente pedir consejo o respuestas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
67	Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
68	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
69	Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
70	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
71	Articulo una visión clara y motivadora de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
72	Conozco diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
73	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuerte y cohesión entre los miembros del equipo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
74	Conozco las diferentes etapas del desarrollo por lo que pasan la mayores del equipo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
75	Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se exprese que suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			

76	Sé diagnosticar y aprovechar las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas	✓		✓		✓			
77	Aliento al equipo para lograr innovaciones, así como pequeñas mejoras continuas	✓		✓		✓			
78	Transmito energía positiva a los demás cuando interactué con ellos	✓		✓		✓			
79	Enfático un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidero	✓		✓		✓			
80	Expreso mi gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos pequeños	✓		✓		✓			
81	Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no solo en superar las debilidades	✓		✓		✓			
82	Hago mucho más comentarios positivos que negativos	✓		✓		✓			
83	Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas	✓		✓		✓			
84	Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo	✓		✓		✓			

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la gestión por procesos

Dimensiones/Items		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Dimensión 1: Procesos estratégicos (Dirección y Liderazgo)								
1	Cuenta con el PEI elaborado con la comunidad educativa	✓		✓		✓		
2	Cuenta con el Proyecto Curricular Institucional (PCI) que orienta los procesos pedagógicos	✓		✓		✓		
3	Cuenta con el Plan Anual de Trabajo (PAT) en función a los compromisos de gestión escolar	✓		✓		✓		
4	Cuenta con el Reglamento Interno (RI) que establece las funciones, derechos, sanciones y estímulos de los integrantes de la comunidad educativa	✓		✓		✓		
5	Implementa proyectos y programas educativos considerando los objetivos de la institución educativa	✓		✓		✓		
6	Promueve alianzas interinstitucionales para alcanzar los objetivos de la institución educativa	✓		✓		✓		
7	Realiza e implementa acuerdos de beneficio mutuo con organizaciones de la comunidad	✓		✓		✓		
8	Realiza de forma oportuna y pertinente las acciones de monitoreo a las actividades que se desarrollan en la institución educativa	✓		✓		✓		
9	Evalúa los resultados de funcionamiento de la institución educativa	✓		✓		✓		
10	Implementa mecanismos y estrategias de mejora del funcionamiento de la institución educativa, garantizando la calidad de los servicios educativos	✓		✓		✓		
11	Brinda información oportuna a la comunidad educativa acerca de los resultados de aprendizaje y gestión de la institución educativa	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Procesos operativos (Desarrollo pedagógico y convivencia escolar)		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
12	Organiza y realiza oportunamente el proceso de matrícula, brindando información de la trayectoria escolar de las y los estudiantes	✓		✓		✓		
13	Organiza y realiza oportunamente el proceso de ratificación de matrícula, asegurando la permanencia de las y los estudiantes	✓		✓		✓		

31.	Acompaña y monitorea el desempeño laboral del personal de la institución educativa para identificar fortalezas y debilidades	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
32.	Implementa actividades de fortalecimiento de capacidades del personal de la institución educativa como mejora de los servicios educativos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
33.	Controla y reporta de forma oportuna el cumplimiento de la jornada laboral	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
34.	Organiza acciones de limpieza y mantenimiento de los servicios básicos, garantizando espacios saludables	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
35.	Realiza, administra y evalúa la implementación de servicios complementarios	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
36.	Adopta medidas de seguridad y/o gestión del riesgo de desastres en la institución educativa	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
37.	Cuenta con información sobre la cantidad y estado de los bienes, recursos y materiales educativos, informando acerca de las altas y bajas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
38.	Implementan mecanismos y procedimientos para la distribución y preservación de los bienes, recursos y materiales educativos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
39.	Programa y ejecuta los gastos de la institución educativa de manera planificada garantizando una gestión transparente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable ()

Aplicable después de corregir ()

No aplicable ()

Apellidos y Nombres del Juez Validador:

DR. JESSICA PALACIOS GARCIA

DNI :

00370757

Especialidad del validador :

MEMORIAS BA

Lima, 26 de Junio del 2018

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

2 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Jessica Palacios Garcia
Firma del responsable informante

CPEP: 0300370757

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE GESTIÓN OR PROCESOS"

OBJETIVO:

Determinar influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 -Lima Metropolitana 2018

VARIABLE QUE EVALÚA:

Gestión por procesos.

DIRIGIDO A:

Directores de las instituciones educativas de gestión pública directa de la UGEL 07 -Lima metropolitana 2018

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

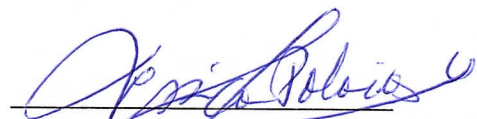
Palacios Gary Jessica Paola

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

DOCTORA EN EDUCACIÓN

VALORACIÓN:

Adecuado <input checked="" type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--


FIRMA DEL EVALUADOR Dr. Jessica Paola Palacios Gary
C.P.P. # 0300370757
DNI.....00370757

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS”

OBJETIVO:

Determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.

VARIABLE QUE EVALÚA:

Habilidades directivas

DIRIGIDO A:

Directores de las instituciones educativas de gestión pública directa de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

DR. PALACIOS GARAY JESSICA PAOLA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

DOCTORA

VALORACIÓN:

Muy alto <input checked="" type="checkbox"/>	Alto <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/>	Muy bajo <input type="checkbox"/>
---	----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------

Jessica Palacios Garay

FIRMA DEL EVALUADOR

DNI. 00370757

Definición conceptual de las variables y dimensiones

Variable independiente: Habilidades directivas

Habilidades Directivas: Según Whetten y Cameron (2016), afirman que Las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.

Dimensiones de la variable habilidades directivas

Dimensión 1: Habilidades personales

Según LUCID (2015) las habilidades personales son aspectos que pueden destacarse a la hora de buscar un empleo, también como una buena estrategia para hacer crecer el propio negocio y en general son esenciales para lograr objetivos en la vida.

(<http://articulos.corentt.com/habilidades-personales/>)

Dimensión 2: Habilidades interpersonales

El Ministerio de Educación (MINEDU 2016) afirma que las habilidades interpersonales son aquellas que nos permiten establecer vínculos y relaciones estables y efectivas con las personas. Su desarrollo implica la capacidad de reconocer nuestras emociones y las de los demás, así como la posibilidad de saber regularlas en las relaciones con los otros. En este sentido, las habilidades interpersonales se constituyen en un campo importante en la formación de los directores y subdirectores, quienes tienen la responsabilidad de gestionar los recursos humanos presentes en sus instituciones educativas y promover su crecimiento personal y profesional, así como propiciar la construcción de climas institucionales más acogedores.

Dimensión 3: Habilidades grupales

Arias, Rodríguez y Borja (2016). Afirman que las habilidades para el trabajo en grupo no solo garantizan una mejor calidad de la labor realizada, sino que también garantizan el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás. Permitiendo que las fortalezas y dones particulares de cada individuo se transfieran y traduzcan efectivamente en fortalezas y bondades de los grupos de los que forma parte.

Variable dependiente: Gestión por procesos

Es una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o servicio o ambos) en una salida (la entrega del bien o servicio o ambos), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros).” (PNMGP, 2013).

Dimensión 1: Procesos estratégicos (Dirección y liderazgo)

Ministerio de Educación (2016) lo define como aquellos procesos que determinan y efectúan las estrategias y objetivos de la institución educativa. Orienta a la institución educativa, a través del ordenamiento de las actividades y la creación de los insumos que permiten la entrega adecuada de un servicio educativo de calidad. Son insumos críticos para la gestión de los procesos de desarrollo pedagógico, convivencia escolar y soporte al funcionamiento de la institución educativa.

Dimensión 2: Procesos operativos (Desarrollo pedagógico y convivencia escolar)

Está constituido por aquellos procesos que generan un impacto sobre la satisfacción de los estudiantes, las familias y la comunidad. Facilita la operatividad a la organización de la IE, evidenciando las condiciones y secuencia de actividades pedagógicas y del aprendizaje; genera las condiciones para la construcción de un entorno escolar seguro,

acogedor y colaborativo que promueve la participación democrática de los actores educativos.

Dimensión 3: Procesos de soporte (Soporte al funcionamiento de la institución educativa)

Está constituido por aquellos procesos que incluyen el desarrollo de actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la IE y que son el apoyo a los procesos de dirección y liderazgo y de desarrollo pedagógico y convivencia escolar para la mejora de la calidad del servicio educativo.

Operacionalización de la variable habilidades directivas

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valores	Niveles y rangos
Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento Manejo del estrés Solución creativa de problemas	1-23		
Habilidades interpersonales	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo Ganar poder o influencia Motivación de los demás Manejo de conflictos Facultar e involucrar a los demás	24-58	Escala ordinal Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Indiferente (3) De acuerdo (4)	Adecuado (308-420) Regular (196-307)
Habilidades grupales	Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo Liderar el cambio positivo	59-84	Totalmente en desacuerdo (5)	Inadecuado (84-195)

Operacionalización de la variable gestión por procesos

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valores	Niveles y rangos
Procesos estratégicos: Dirección y liderazgo	Planeamiento institucional Gestionar relaciones interinstitucionales	1-11	12-29	Escala ordinal No se ha cumplido (1) Adecuado (143-195)
Procesos operativos: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	Evaluar la gestión institucional			Se ha cumplido medianamente (2) Regular (91-142)
Procesos de soporte: Soporte al funcionamiento de la institución educativa.	Facultar e involucrar a los demás Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	30-39		Se ha cumplido en su totalidad (3) Inadecuado (39-90)
	Liderar el cambio positivo			

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las habilidades directivas

Dimensiones/Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Dimensión 1: Habilidades personales							
1 Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
2 Para mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales de los demás (esto es compartir mis creencias y sentimientos)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
3 Estoy muy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
4 Entiendo bien cómo me adapto a situaciones ambiguas e inciertas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
5 Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían mi comportamiento	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
6 Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer una lista de asuntos pendientes y priorizar actividades	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
7 Con frecuencia me reaffirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
8 Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
9 Mantengo una relación sincera y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

10	Conozco y práctico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y relajación muscular	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. E vito tratar de resolverlo antes de que lo haya definido	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas y genero alternativas antes de seleccionar una única solución	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Trato de definir el problema de múltiples maneras. No me limito a sólo una definición	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Trato de descongelar mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Trato de pensar en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Evito evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir evito decidir sobre una solución hasta que he desarrollado muchas soluciones posibles	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19	Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar las soluciones creativas e innovadoras en los problemas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
20	Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
21	Trato de obtener información de individuos, ajenos al grupo que soluciona el problema, que se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
22	Procuro brindar reconocimiento no solo a los que se les ocurren ideas (los generadores de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (los que brindan apoyo) y a los que proveen los recursos para implementarlas (los orquestadores)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
23	Aliento de manera informada al romper las reglas para obtener soluciones creativas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Dimensión 2: Habilidades interpersonales									
24	Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando les aconsejo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
25	Soy claro acerca de cuándo debo dar coaching a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
26	Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello me concentro en los problemas o las soluciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
27	Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se fortalece	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

28	Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es. Describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido"	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que un punto de vista diferente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la institución	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Formo una red de amplia de relaciones con personas de toda la institución, en todos los niveles	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	En mi trabajo me esfuerzo por generar ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Rehúso negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

40	Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.	Siempre determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en la tarea	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Diseño las funciones de puesto para que sean interesantes y desafiantes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Siempre ayudo al personal a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	Solo como último recurso trato de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y capacidades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	Doy felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de beneficio propio a la otra persona	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	Insto a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y hacer preguntas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	Hago una petición específica, detallando una opción aceptable	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

53	Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
54	Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
55	Pido a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
56	No tomo partido, sino que permanezco neutral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
57	Ayudo a ambas partes a generar varias alternativas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
58	Ayudo a ambas partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Dimensión 3: Habilidades grupales									
59	Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo reconociendo y celebrando sus pequeños éxitos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
60	Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
61	Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
62	Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
63	Específico claramente los resultados que deseo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
64	Específico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte la actividad completa y después informar, etcétera)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

65	Permiso que quienes aceptan las tareas asignadas participen en la determinación de la fecha y la forma de realizar el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66	Cuando hay un problema, evito delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiende soluciones en vez de solamente pedir consejo o respuestas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67	Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69	Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71	Articulo una visión clara y motivadora de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72	Conozco diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuerte y cohesión entre los miembros del equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74	Conozco las diferentes etapas del desarrollo por lo que pasan la mayores del equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75	Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se exprese que suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

76	Sé diagnosticar y aprovechar las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
77	Allento al equipo para lograr innovaciones, así como pequeñas mejoras continuas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
78	Trasmito energía positiva a los demás cuando interactué con ellos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
79	Enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidero	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
80	Expreso mi gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos pequeños	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
81	Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no solo en superar las debilidades	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
82	Hago mucho más comentarios positivos que negativos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
83	Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
84	Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la gestión por procesos

Dimensiones/ Items		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Dimensión 1: Procesos estratégicos (Dirección y Liderazgo)		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Cuenta con el PEI elaborado con la comunidad educativa	✓		✓		✓		
2	Cuenta con el Proyecto Curricular Institucional (PCI) que orienta los procesos pedagógicos	✓		✓		✓		
3	Cuenta con el Plan Anual de Trabajo (PAT) en función a los compromisos de gestión escolar	✓		✓		✓		
4	Cuenta con el Reglamento Interno (RI) que establece las funciones, derechos, sanciones y estímulos de los integrantes de la comunidad educativa	✓		✓		✓		
5	Implementa proyectos y programas educativos considerando los objetivos de la institución educativa	✓		✓		✓		
6	Promueve alianzas interinstitucionales para alcanzar los objetivos de la institución educativa	✓		✓		✓		
7	Realiza e implementa acuerdos de beneficio mutuo con organizaciones de la comunidad	✓		✓		✓		
8	Realiza de forma oportuna y pertinente las acciones de monitoreo a las actividades que se desarrollan en la institución educativa	✓		✓		✓		
9	Evalúa los resultados de funcionamiento de la institución educativa	✓		✓		✓		
10	Implementa mecanismos y estrategias de mejora del funcionamiento de la institución educativa, garantizando la calidad de los servicios educativos	✓		✓		✓		
11	Brinda información oportuna a la comunidad educativa acerca de los resultados de aprendizaje y gestión de la institución educativa	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Procesos operativos (Desarrollo pedagógico y convivencia escolar)		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
12	Organiza y realiza oportunamente el proceso de matrícula, brindando información de la trayectoria escolar de las y los estudiantes	✓		✓		✓		
13	Organiza y realiza oportunamente el proceso de ratificación de matrícula, asegurando la permanencia de las y los estudiantes	✓		✓		✓		

14	Asegura la permanencia del estudiante en el sistema educativo, mediante la atención oportuna en el recibimiento y traslados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Implementa estrategias para el diseño de programaciones curriculares según las necesidades y características de aprendizaje de los estudiantes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Organiza y verifica el cumplimiento de las horas lectivas planificadas en la calendarización del año escolar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Organiza y verifica la distribución de espacios para asegurar los procesos pedagógicos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Implementa estrategias de trabajo colegiado con los docentes de la institución educativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Realiza investigaciones e innovación pedagógica relacionados a la gestión de los aprendizajes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Garantiza la realización de las sesiones de aprendizaje, considerando la secuencia didáctica y utilizando estrategias pedagógicas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Implementa actividades de refuerzo escolar a estudiantes con mayor dificultad de aprendizajes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Realiza acciones de tutoría y acompañamiento integral del estudiante	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Evalúa el rendimiento y desempeño de sus estudiantes, en función a los aprendizajes esperados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Entrega de manera oportuna registros y certificados de aprendizajes de los estudiantes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Cuenta con Comité de Tutoría que establece de manera consensuada normas de convivencia y acuerdos de aula insertos en el Reglamento Interno	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Desarrolla estrategias para brindar soporte emocional a los estudiantes y comunidad educativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Cuenta con Municipio Escolar y consejo estudiantil como espacio de participación y organización estudiantil	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Realiza escuela para padres, reuniones actividades que involucran a las familias en el aprendizaje de sus hijos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimensión 3: Procesos de soporte (Soporte al funcionamiento de la institución educativa)							
30	Organiza y supervisa la Jornada laboral del personal para garantizar la provisión del servicio educativo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31	Acompaña y monitorea el desempeño laboral del personal de la institución educativa para identificar fortalezas y debilidades	✓		✓		✓	
32	Implementa actividades de fortalecimiento de capacidades del personal de la institución educativa como mejora de los servicios educativos	✓		✓		✓	
33	Controla y reporta de forma oportuna el cumplimiento de la jornada laboral	✓		✓		✓	
34	Organiza acciones de limpieza y mantenimiento de los servicios básicos, garantizando espacios saludables	✓		✓		✓	
35	Realiza, administra y evalúa la implementación de servicios complementarios	✓		✓		✓	
36	Adopta medidas de seguridad y/o gestión del riesgo de desastres en la institución educativa	✓		✓		✓	
37	Cuenta con información sobre la cantidad y estado de los bienes, recursos y materiales educativos, informando acerca de las altas y bajas	✓		✓		✓	
38	Implementan mecanismos y procedimientos para la distribución y preservación de los bienes, recursos y materiales educativos	✓		✓		✓	
39	Programa y ejecuta los gastos de la institución educativa de manera planificada garantizando una gestión transparente	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable () Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y Nombres del Juez Validador: Hg. Fernández Collozer Luisa Adriana

DNI : 07188479

Especialidad del validador : Administración de la Educación - Especialista Educación Básica Regular

Lima, 26 de Junio del 2018

1. Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

2. Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3. Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



.....
Firma: Adriana Fernández Collozer
Lic. Adriana Fernández Collozer
Especialista EBR - Inicial
AGEBRE - UGEL 07 - San Borja

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE GESTIÓN OR PROCESOS"

OBJETIVO:

Determinar influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 -Lima Metropolitana 2018

VARIABLE QUE EVALÚA:

Gestión por procesos.

DIRIGIDO A:

Directores de las instituciones educativas de gestión pública directa de la UGEL 07 -Lima metropolitana 2018

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:


Fernández Collozos Luisa Adriana

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Magister

VALORACIÓN:

Adecuado ✓	Regular	Inadecuado
---------------	---------	------------


.....
Lic. Adriana Fernández Collazos
Especialista EBR - Inicial
FIRMAPROFEVALUADOR

DNI. 07158479

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS"

OBJETIVO:

Determinar influencia de las habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 -Lima Metropolitana 2018

VARIABLE QUE EVALÚA:

Habilidades directivas.

DIRIGIDO A:

Directores de las instituciones educativas de gestión pública directa de la UGEL 07 -Lima metropolitana 2018

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

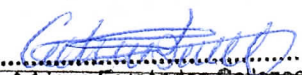
Fernández Collazos Luisa Adriana

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Magister

VALORACIÓN:

Adecuado ✓	Regular	Inadecuado
---------------	---------	------------


Lic. Adriana Fernández Collazos
Especialista EBR - Inicial
AGEBRE AUGEL 07 SAN BARTOLOMÉ

DNI 07188449



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD
DE TESIS

Código : F06-PP-PR-02.02
Versión : 09
Fecha : 23-03-2018
Página : 1 de 1

Yo, PALACIOS GARAY, Jessica Paola, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede Lima Este, revisor (a) de la tesis titulada:

"HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL 07 LIMA METROPOLITANA 2018", de la estudiante ROJAS GÓMEZ, Liliana Patricia, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 23 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima 17 de Agosto del 2018


Firma
Jessica Paola Palacios Garay
DNI: 00370757

 Elaboró	 Dirección de Investigación	Revisó	 Responsable del SGC	 VICERECTORADO DE Investigación
--	---	--------	--	---

23 %

1 [www.minedu.gob.pe](#) Fuente de Internet 3 %

2 [repositorio.up.edu.pe](#) Fuente de Internet 2 %

3 [Entregado a Tesup](#) Trabajo de graduación 2 %

4 [repositorio.unsa.edu.pe](#) Fuente de Internet 2 %

5 [es.scribd.com](#) Fuente de Internet 1 %

6 [repositorio.unilivre.edu...](#) Fuente de Internet 1 %

7 [www.scribd.com](#) Fuente de Internet 1 %

8 [Entregado a Universida...](#) Trabajo de graduación 1 %

9 [www.slideshare.net](#) Fuente de Internet 1 %

10 [revistascientificas.cuja...](#) Fuente de Internet 1 %

11 [repositorio.uladich.ed...](#) Fuente de Internet 1 %

12 [repositorio.una.edu.pe](#) Fuente de Internet 1 %

13 [pt.scribd.com](#) Fuente de Internet 1 %



Habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestría en gestión pública

AUTOR:
Dr. Eliam Patricia Rojas Gómez

ASISORA:
Dra. Jessica Paula Palacios Garay

SECCION:
Ciencias administrativas
LINEA DE INVESTIGACIÓN:
Gestión de Políticas Públicas

PERÚ - 2018



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02
Versión : 09
Fecha : 23-03-2018
Página : 1 de 1

Yo ROJAS GÓMEZ, Lilliana Patricia, identificado con DNI N° 19325691, egresado de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo (X), no autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....


.....


FIRMA

DNI: 19325691

FECHA: 27 de Febrero del 2019











Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Viceregistrado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	---------------------------------



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
PORGRADO, Mg. Miguel Ángel Pérez Pérez

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

ROJAS GÓMEZ, Liliana Patricia

INFORME TÍTULADO:

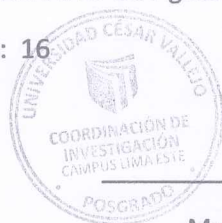
HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LOS
DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL 07
LIMA METROPOLITANA 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestra en Gestión Pública

SUSTENTADO EN FECHA: 17 de Agosto del 2018

NOTA O MENCIÓN: 16



Mg. Miguel Ángel Pérez Pérez

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN