



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

**Habilidades gerenciales, la toma decisiones y la gestión de las instituciones educativas  
de la UGEL 07, 2019**

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

Maestro en Gestion Publica

**AUTOR:**

**Br. Huerta Solis, Hans Saul  
(ORCID ID 0000-0001-5640-0781)**

**ASESOR:**

**Mgtr. Daniel Armando Cárdenas Canales  
(ORCID ID 0000-0002-8033-3424)**

**LÍNEA DE INVESTIGACION:**

Políticas publica

**LIMA - PERÚ**

**2019**

## Página del jurado

	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS</b>	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
---	---------------------------------------	---

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) HANS SAUL HUERTA SOLIS cuyo título es: Habilidades gerenciales, toma de decisiones y la gestión de instituciones educativas de la UGEL 07, 2019

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

Lima, San Juan de Lurigancho 24 de enero del 2020

 DR. SANCHEZ DIAZ SEBASTIAN PRESIDENTE	 DRA. NARVAEZ ARANIZAR TERESA SECRETARIO
 DR. BELTRAMO ARENAS RAUL VOCAL	

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

## **Dedicatoria**

El presente trabajo lo dedico a mi familia por acompañarme siempre en cada proyecto que emprendo y darme el aliento que necesito para seguir adelante.

## **Agradecimiento**

Esta investigación es consecuencia de un proyecto que se viene realizando en la Comisión Permanente de Procesos Administrativos Disciplinario para Docentes de la UGEL07, en el cual vienen evaluando el desempeño de los directores de instituciones públicas en lo referente a su potestad disciplinaria. La investigación titulada “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la gestión de instituciones educativas de la UGEL07”, es el resultado del proceso del proyecto que inicio de CPPADD y que ahora requiere una propia investigación. Por ello, debo mi especial agradecimiento a la Dra. Nora Grados Guerrero Presidenta de la CPPADD y la Directora de la UGEL07, por su acogida institucional y por el apoyo en desarrollo de la investigación científica; así como mi familia por la paciencia en sacrificio emprendido, por su constante estímulo y su soporte emocional.

## DECLARACION JURADA

Yo, Hans Saúl Huerta Solís, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 46705317, con la tesis titulada “Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de instituciones educativas UGEL07, 2019” Declaro bajo juramento que:

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

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

San Juan de Lurigancho, enero del 2020



Hans Saúl Huerta Solís

DNI° 46705317

## Índice

<b>PÁGINA DEL JURADO</b>	<b>II</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>X</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
<b>II. METODOLOGÍA</b>	<b>26</b>
<b>2.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:</b>	<b>27</b>
<b>2.2. VARIABLES, OPERACIONALIZACIÓN</b>	<b>28</b>
<b>2.3. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO</b>	<b>31</b>
<b>2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS VALIDEZ Y CONFIABILIDAD</b>	<b>36</b>
<b>2.5. PROCEDIMIENTO</b>	<b>38</b>
<b>2.6. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS</b>	<b>38</b>
<b>2.7. ASPECTOS ÉTICOS</b>	<b>38</b>
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>40</b>
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	<b>51</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>55</b>

<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>58</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO A. MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO B. INSTRUMENTOS</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO C. BASE DE DATOS</b>	<b>75</b>

## Índice de tablas

Tabla 1	29
<i>Matriz de operacionalización de la variable 1: habilidades gerenciales</i>	29
Tabla 2	29
<i>Matriz de operacionalización de la variable 2: toma de decisiones</i>	29
Tabla 3	30
<i>Matriz de operacionalización de la variable 2: toma de decisiones</i>	30
Tabla 4	33
<i>Ficha técnica del instrumento para la habilidades gerenciales</i>	33
Tabla 5	35
<i>Ficha técnica del instrumento para medir toma de decisiones</i>	35
Tabla 6	35
<i>Ficha técnica del instrumento para medir la gestión de las instituciones educativas</i>	35
Tabla 7	37
<i>Fiabilidad del cuestionario de preguntas de la variable habilidades gerenciales</i>	37
Tabla 8	37
<i>Fiabilidad del cuestionario de preguntas de la variable toma de decisiones</i>	37
Tabla 9	37
<i>Fiabilidad del cuestionario de preguntas de la variable gestión de las instituciones educativas</i>	37
Tabla 10	41
<i>Análisis descriptivo de la v1. Habilidades gerenciales y sus dimensiones</i>	41
Tabla 11	42



<i>Análisis descriptivo de la variable 2. Toma de decisiones y sus dimensiones</i>	42
Tabla 12	43
<i>Análisis descriptivo de la variable 3. Gestión de las instituciones educativas y sus dimensiones</i>	43
Tabla 13	45
<i>Normalidad</i>	45
Tabla 14	46
<i>Prueba de hipótesis general</i>	46
Tabla 15	48
<i>Prueba de hipótesis específica 1</i>	48
Tabla 16	49
<i>Prueba de hipótesis específica 2</i>	49
Tabla 17	50
<i>Prueba de hipótesis específica 3</i>	50

## Índice de figuras

Figura 1. Habilidades gerenciales según la teoría de katz	19
Figura 2. Habilidades gerenciales según la teoría de whetten y cameron	20
Figura 3. Análisis descriptivo de la v1. Habilidades gerenciales y sus dimensiones	41
Figura 4. Análisis descriptivo de la variable 2. Toma de decisiones y sus dimensiones	42
Figura 5. Análisis descriptivo de la variable 3. Gestión de las instituciones educativas y sus dimensiones	44

## Resumen

La presente investigación titulada “habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión educativa en las instituciones educativas públicas de la UGEL 07” tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones con la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07.

La investigación nace de la interrogante principal ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales, la toma de decisiones y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07? En los últimos años el proceso de modernización de la gestión pública exige que los servidores públicos tengan mayores competencias para afrontar distintas situaciones y puedan alcanzar las metas y objetivos de manera eficiente y eficaz, y los directores no son la excepción a esta necesidad. Partir de la teoría de Katz y Wiig se ha buscado enfocar la presente investigación siendo de tipo básica, de diseño no experimental – correlacional de corte transversal; y a través de aplicación de la encuesta como del instrumento, el cual se llevó a cabo con un cuestionario de preguntas relacionadas a la habilidades gerenciales, toma de decisiones y la gestión institucional y administrativa a 100 trabajadores de las instituciones educativas de las UGEL 07, a fin de analizar la correlación entre dichas variables y nivel en la que se encuentran los directores.

Se planteó como hipótesis general lo siguiente: Las habilidades gerenciales y la toma de decisiones se relacionan significativamente con la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07. El resultado de la hipótesis mediante el coeficiente de Spearman, pudo determinar que las habilidades gerenciales y la toma de decisiones si se relacionan significativamente con la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07, debido a que se obtuvo una correlación positiva alta (0.740 y 0.723), además de observarse un valor de Sig. Menor a 0.05.

Finalmente, se concluye que existe un nivel regular en las habilidades gerenciales de los directores, consecuentemente sus decisiones son también de nivel regular; por lo tanto su gestión educativa tiene el mismo resultado. Esto quiere decir que las gestiones de los directores no son eficientes y eficaces, existiendo la necesidad de capacitarlos para que puedan desarrollar dichas habilidades para la asertividad en sus decisiones.

**Palabras clave: habilidades gerenciales, toma de decisiones, gestión educativa**

## **Abstract**

This research entitled "management skills, decision making and educational management in public educational institutions of UGEL 07" has as main objective to determine the relationship between management skills and decision making with the Management of the directors of the public institutions of the UGEL 07.

The research stems from the main question: What is the relationship between managerial skills, decision making and Management of the directors of public institutions of UGEL 07? In recent years the process of modernization of public management requires that public servants have greater competencies to face different situations and can achieve goals and objectives efficiently and effectively, and directors are no exception to this need. Starting from the theory of Katz and Wiig, we have sought to focus on this research being of a basic type, of a non-experimental design - cross-sectional correlational; and through the application of the survey as of the instrument, which was carried out with a questionnaire of questions related to managerial skills, makes decisions and institutional and administrative management to 100 workers of the educational institutions of the UGEL 07, in order to analyze the correlation between these variables and the level in which the directors are.

The general hypothesis was the following: Management skills and decision making are significantly related to the Management of the directors of public institutions of the UGEL 07. The result of the hypothesis using the Spearman coefficient, could determine that the skills management and decision-making if they are significantly related to the Management of the directors of public institutions of UGEL 07, because a high positive correlation (0.740 and 0.723) was obtained, in addition to observing a value of Sig. Less than 0.05

Finally, it is concluded that there is a regular level in the managerial skills of the directors, consequently their decisions are also of a regular level; therefore its educational management has the same result. This means that the directors' efforts are not efficient and effective, and there is a need to train them so that they can develop these skills for assertiveness in their decisions.

**Keywords: management skills, decision making, educational management**

## I. INTRODUCCIÓN

### **Descripción del Problema**

Las habilidades gerenciales son un elemento esencial en el logro de objetivos de cualquier entidad pública o institución privada. Principalmente podemos decir que el éxito de una gestión depende, considerablemente de la razonabilidad del servidor, su capacidad comunicacional y la asertividad de su decisión. No obstante, la gestión interna (discrecionalidad) para la toma de una decisión no es un procedimiento aislado; se requiere, inevitablemente, contar con competencias interpersonales o soft skills. Así, el conocimiento, la comunicación y el manejo de conflictos son competencias que desarrollan dentro del mismo proceso, tienen un efecto recíproco y que mutuamente influyentes para la asertividad en la decisión.

En efecto, autores como Whetten y Cameron (2011) han resaltado la importancia de las habilidades gerenciales, al establecer que son el vehículo que permite desarrollar estrategias y la buena administración, buscando producir la eficiencia y eficacia en los resultados propuestos por la organización. Dicho de otra manera, las habilidades gerenciales son el cimientos que permiten construir las bases sólidas para la optimización de la administración; de alcanzar competencias de las habilidades gerenciales permitirá a los servidores tener un mejor panorama de cómo organizar, planificar y administrar la entidad, tomando decisiones que le permitan alcanzar los objetivos institucionales.

Así, de lograr que los directores de instituciones educativas públicas desarrollen las habilidades gerenciales les permitiría tomar decisiones asertivas frente al manejo de situaciones y conflictos internos, debiendo reconocer cada una de las habilidades que requieren dichos gestores. Es inconcebible tomar una decisión asertiva sin considerar previamente tener una estrategias para evaluar las situaciones, lo que nos permite preguntarnos ¿cómo saber si la decisión adoptada no afectara el clima institucional?, ¿cómo tomar una decisión asertiva frente conflictos de gestión institucional y administrativo? Sólo el desarrollo de estas competencias (habilidades) puede responder tales preguntas.

Desarrollar las habilidades gerenciales permite tener un mejor panorama para establecer estrategias de la elección de posibilidades que permitan tomar una correcta

decisión y obtener la optimización de los objetivos trazados por la institución; sirve también para la mejora de los procesos de negociación y las alternativas de solución de conflictos. Sin embargo, todos estos beneficios se lograrán solamente si los gestores o directivos desarrollan las habilidades gerenciales. Debido a que las habilidades gerenciales es un proceso estratégico, Ohmae (2005) tiene una posición muy parecida al señalar que, las habilidades gerenciales permiten al directivo de una institución educativa poder identificar la realidad escolar en función a sus fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas, así como, diseñar los planes institucionales y garantizar uso de los recursos, alcanzando resultados propuestos.

En efecto, que los gestores públicos desarrollen las habilidades gerenciales es una necesidad para el desempeño de la función pública, pues como ha indiciado Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) las habilidades directivas constituyen conocimientos y actitudes que una persona desarrolla para hacer efectivo un abanico de posibilidades en distintas organizaciones. Los directores de instituciones educativas en calidad de máximas autoridades en las escuelas, son gestores públicos que desarrollan gestión y competencias como planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos asignados (por el Estado) u obtenidos (recursos propios o donaciones) de las escuelas, así pues lograr el objetivo institucional. Para Nuñez yDíaz (2017) considera al director como un emprendedor de los procesos de la gestión escolar el cual comprende la gestión institucional, administrativa y pedagógica de una institución educativa se encuentra dentro de la competencia “Manejo de Dirección”, el cual debe fundarse en respeto de la persona humana, por el cual el directivo de una institución educativa debe integrar la gestión de procesos anteriormente señalado con el desarrollo científico y tecnológicos. Por esto, la gestión de la instituciones educativa deben contar con un proyecto estratégico, que debe contener con las metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo; los cuales deben seguir la línea misionales y visionales de la institución educativa, debiéndose de implementar las propuestas de mejoras e innovación en los procesos académicos, institucionales y pedagógicos. A pesar de los inequívocos de lo dicho, los directores de instituciones educativas, rechazan desarrollar las habilidades gerenciales.

En fin, el desacierto en la asertividad de las decisiones de los directores de instituciones educativa públicas, se puede evidenciar en las denuncias presentadas antes las Unidades de Gestión Educativa Local – UGEL, siendo el asunto de la denuncias el

incumplimiento de funciones y abuso de autoridad. Podemos tomar como referencia la UGEL07, que en su universo de 320 procesos administrativos disciplinarios, 270 corresponde a los directores.

Según mi entender, las numerosas denuncias contra directores responden al desacierto en la toma de decisiones, y en las creencias y actitudes negativas de los directores, las cuales son producto de tres factores: a) la ignorancia generalizada sobre el tema, b) la falta de comunicación como herramienta de gestión y c) gestión estratégica del conflicto. Es verdad que la parte más dificultosa en la toma de decisiones es su dimensión metodológica, pues analizar la situación de un conflicto presentando requiere conocer mucho de las competencias y habilidades gerenciales. Sin embargo, la no exigencia legal o profesional de ciertas competencias y habilidades no puede ser excusa para no desarrollar las habilidades directivas o gerenciales. Todo lo contrario, el desarrollo dichas habilidades permitirán a los directores de la instituciones educativas poder tomar decisiones más asertivas y poder optimizar su gestión como servidores públicos, ya que solo reconociendo su verdadera importancia y necesidad podrán valorar la calidad de sus resultados obtenidos en la gestión educativa, institucional y administrativa.

Al respecto, el tema de habilidades gerencias ha venido de menos a más, en tanto a su desarrollo bibliográfico especializado y las investigaciones que se han realizado en los últimos años, se puede apreciar que poco a poco los servidores públicos han ido adoptado la idea de desarrollar las competencias gerenciales para el ejercicio de sus funciones; sin embargo, estas habilidades no son un requisito obligatorios, pero permite a quienes la desarrollar alcanzar sus objetivos institucionales. En razón a ello, esta investigación a partir de un enfoque metodológico nos permitirá identificar las habilidades gerenciales que poseen o que deberían poseer los directores de las instituciones educativas y como estas habilidades se correlacionan con la asertividad en la toma de decisiones. Pretende, además, proponer un perfil del gestor educativo público, acorde al nuevo concepto de gestión pública y a luz de la realidad nacional.

Existen antecedentes internacionales de investigaciones relacionada a las habilidades gerenciales, las cuales han estudiado y relacionados con distintos enfoques este tema, tal es así que se puede mencionar las siguientes investigaciones:

Furguerle y Pacheco (2016) desarrollaron una investigación para determinar las estrategias gerenciales por parte de los directores de educación básica y como esto incluye en la participación de los padre y madres de familia en los procesos formativos de las escuelas de de la municipio Pampanito, Estado Trujillo - Venezuela. Apoyó su investigación en la doctrina de Schavino (2012). En cuanto a los aspectos metodológicos, empleo una investigación tipo básico de diseño descriptivo y corte transversal, siendo su instrumento un cuestionario de 26 preguntas cerradas dirigido a 16 directivos, 52 profesores y 62 padres y madres. El resultado de sus hallazgos concluye que los directivos, como líderes no han logrado articular la visión de la institución con los compromisos que se han fijado en la comunidad educativa. El director, como ha centralizado la gestión en la estructura de las escuelas básicas, no ha logrado identificar y potencias a los miembros de su organización; esto ha generado que tampoco influye en los sentimientos (actitudes y creencias) de la comunidad educativa. Por lo tanto, los investigadores concluyen que el director no es un agente activo de la cultura organizacional de la institución, no siendo un gestor de cambio.

Cristancho y Rojas (2012), en su investigación buscaron identificar las habilidades o competencias que debería desarrollar un gerente; del mismo forma resalto la importancia de las habilidades gerenciales para el logro de metas y objetivos que se traza una institución. En razón a ello, el autor concluyó que las habilidades gerenciales son herramientas indispensables para el crecimiento organizacional, clasificando las habilidades gerenciales en habilidades técnicas, humanas y estratégicas aproximándose a la postura o doctrina de Katz. De la evaluación de su la población analizada tuvo como resultado que muchos gerentes no cuentan con ciertas habilidades y que esto trae consigo el malestar en los colaboradores, estos ya sean a causa de creencias, actitudes y conductas; motivo por el cual el autor recomienda que los directores deben recibir una formación basada en la prospectiva como elemento para el desarrollo de la gestión de innovación, etc.

Con el objetivo de identificar el perfil y las competencias gerenciales que deben contar los directores de las escuelas básicas, dentro de un contexto de mejora o progresión continua de la calidad educativa, Nuñez y Diaz (2017) desarrollo una investigación apoyada en los estudios de Arbaiza, (2011), la investigación fue de tipo aplicada y descriptivo, tipo aplicada y descriptivo, puesto que las habilidad gerenciales fueron aplicada a 340 profesionales entre directivos y docentes. Finalmente, sus hallazgos reportaron que los directores de las escuelas deberían contar con siguientes competencias: (i) emprendimiento



(ii) liderazgo y (iii) la gestión del cambio, los cuales debe alcanzar las metas institucionales dentro del marco de la mejora continua de la institución.

En Colombia Socha (2017) realizó una investigación, que tuvo como objetivo de principal la identificación de las competencias gerenciales fundamentales en la toma de decisiones en una organización. Apoyó su investigación de las teorías de Whetten & Cameron (2011). Respecto a la metodología, empleo descriptivo y transversal. El resultado de su investigación concluye que las habilidades son aplicables en la vida cotidiana y al éxito de las organizaciones, considerando la habilidad de comunicación y la de saber escuchar como las relevantes, porque permite al directivo sensibilizarse con su entorno generando compromiso y responsabilidad tanto del directivo como de su equipo de trabajo.

De igual forma, se procedió al estudio de investigaciones desarrollados a nivel nacional en relación a las variables de habilidades y/o competencias gerenciales y/o directivas y la toma de decisiones, los cuales han sido recopilados desde distintos enfoques como educación, salud, acceso a la información entre otros.

Cuadros (2018) desarrolló su investigación con el objeto de determinar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión de los recursos humanos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga - 2018. Se apoyó en los estudios de Gonzales (2016). Respecto a la metodología, empleada fue de enfoque cualitativo y diseño descriptivo correlacional; cuyo técnica empleada para el recojo de información fue a través de las encuestas y el instrumentos para registrar la información se utilizó un cuestionario de 80 unidades de estudio. El resultado de sus hallazgos concluye que existe un 5%, permitiéndole afirmar la existencia correlacional directa entre las competencias gerenciales y la gestión de los recursos humanos.

A fin de identificar la existencia de una relación entre las competencias directivas y la gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3. Zapata (2017) desarrollo una investigación apoyada en las teorías de Katz, (1955), la metodología aplicada para esta investigación fue hipotético - deductivo, tipo de estudio aplicada. Sus resultados reportaron de acuerdo a la prueba de Rho de Spearman, existiría una correlación positiva moderada, con un valor de  $P= 0,001$  resultado menor al  $P = 0,05$ , teniendo como

consecuencia la relación significativa al 95% rechazando la hipótesis nula (Ho). Finalmente se asumió que relación entre las competencias directivas y la gestión educativa.

Espilco y Pretel (2018), utilizando una metodología descriptivo explicativo, no experimental de enfoque cuantitativo de tipo aplicada, ejecutando como instrumento un cuestionario realizado en una población de 96 personas integradas por Escuela Profesional de Derecho (8 administrativos y 30 docentes), Escuela Profesional de Ingeniería Civil (10 administrativos y 15 docentes) y Escuela Profesional de Administración (9 administrativos y 24 docentes) Universidad de Nacional de Huancavelica. Con el propósito de identificar las competencias gerenciales de los directivos de las escuelas profesionales de la Universidad de Nacional de Huancavelica, 2018. Respaldándose el teoría de Chiavenato (2011). En lo que respecta a la toma decisiones obtuvo como resultado de la investigación que los Directores de las Escuelas Profesionales (Derecho, Ingeniería Civil y Administración) el director de la escuela profesional de Administración, obtuvo el 67% de encuestados consideran que el tiene como habilidad técnica principal la toma de decisiones.

A fin, de considerar los aspectos teóricos que se han desarrollado entorno a las habilidades gerenciales, para tal efecto se deber tener en consideración las teorías desarrollada por los distintos autores.

Para partir los aspectos teóricos con relación a las habilidades gerenciales, debemos iniciar con los conceptos que han realizado en torno a esta, para ello se ha considerado citar a Whetten y Cameron (2011) son de dos principales autores de las teorías sobre las habilidades gerenciales o directivas, desde de su enfoque definen a las habilidades gerenciales como aquella destreza necesaria para afrontar hasta situaciones de la vida cotidiana, teniendo situaciones más complejas en relaciones sociales, empresariales y laborales. Así mismo, los autores señalan que los nuevos tiempos requieren estar preparados para los constantes y repentinos cambios, pero esto no implica o requiere que se cambien las competencias elementales que constituyen el centro de vinculaciones personales (positivas y agradables). Resaltan que las relaciones siempre han estado dirigidas por valores fuertemente ligadas al amor y la confianza, que unen y se relacionan con las metas que se propongan de los seres humanos. Finalmente las habilidades humanas estarán por encima de cualquier recurso tecnológicas, porque permiten el crecimiento profesional y personal individual.

Otro de los conceptos es el desarrollado por Reyes (2012) en cual se dio como alcance sobre las habilidades gerenciales, lo siguiente: El desarrollo de ciertas cualidades que cuentan las personas para desenvolverse en su vida cotidiana. Esta habilidad que las personas presentan se da de manera innata, por medio de su desarrollo y experiencias previas, lo que le ayuda a conducir a un grupo de personas hacia objetivos establecidos por el grupo de trabajadores, con la finalidad de alcanzar las metas trazadas en la organización.

Por otro lado, tenemos el concepto desarrollado por Madrigal (2009) quien denomina a las habilidades gerenciales como una ventaja que posee un sujeto a la ejecución de una labor, expresándose como un ingenio o talento; de tal forma que en el aspecto laboral le permite desarrollar dichas habilidades para organizar, planificar, medir, administrar, tomar decisiones y negociar las estructuras de entidades públicas o privadas; considera también que dichas competencias son vitales para complementar los conocimientos técnicos sobre la labor que desempeña.

Para identificar la interrogante ¿Cuáles son las habilidades gerenciales o directivas? podemos iniciar con la teoría planteada por Katz (1998) en dicha teoría ha considerado tres habilidades esenciales que deben poseer todo directivo quien siendo las siguientes: la primera de ella es la competencia técnica, la cual comprende todo lo referido al conocimiento y la especialización del directivo; la segunda habilidad es lo concerniente al trato personal, que consiste en la habilidad del trabajo individual y en equipo; finalmente tenemos la habilidad conceptual que referido a planificar y organizar.

Figura N°1 Habilidades Gerenciales según la teoría de Katz

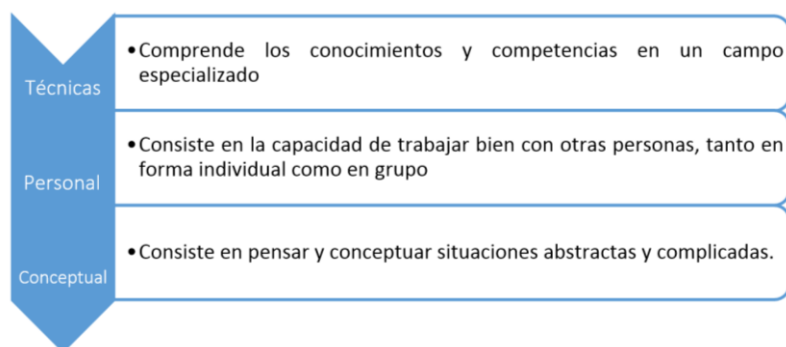


Figura 1. Habilidades Gerenciales según la teoría de Katz

## Elaboración propia a partir de la teoría de Katz (1998)

Por otro lado, la teoría de Whetten y Cameron (2005) señala que las competencias directivas están compuestas de diez competencias fundamentales, agrupadas en tres categorías. La primera categoría es la Personal que consiste el autoconocimiento y el manejo emocional y la solución de controversias; la segunda categoría es interpersonal que tiene las competencias respecto a la relación con los trabajadores, comunicación y liderazgo, finalmente la última categoría es habilidad grupal que establece como competencias de facultad o delegación, que está referido manejo del cambio y organización de equipos.

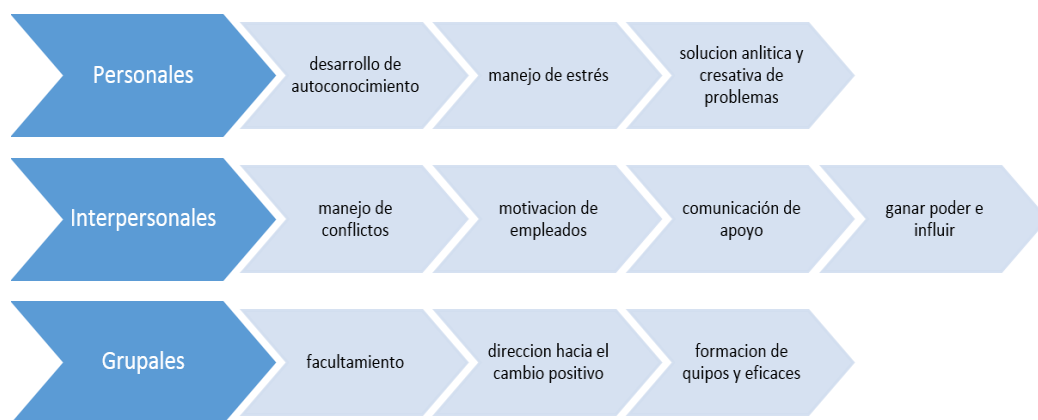


Figura 2. Habilidades Gerenciales según la teoría de Whetten y Cameron

Fuente: Whetten y Cameron (2005)

Ahora corresponde desarrollar las distintas teorías que se encuentran relacionadas a la toma de decisiones. Podemos iniciar con la definición realizada por Amaya (2009) que señala que la toma de decisiones es una habilidad necesaria y principal que todo directivo debe tener para cualquier aspecto de la vida, ya que nos encontramos en constante relación entre personas y debemos asumir con responsabilidad la selección de opciones dentro una empresa, entidad pública y en nuestra vida personal. También precisa que los gerentes o directivos constantemente toman diversas decisiones en la gestión de la empresa a fin de obtener un resultado.

Por otro lado, Cano (2013), señala que la toma de decisiones gira entorno a un procedimiento o pautas con criterios metodológicos, que inicia con el análisis del reconocimiento del problema, para luego seleccionar entre las alternativas que se obtengan

la que más se ajuste a la necesidad existente y tercero poder sacar conclusiones validas respecto al contexto en concreto.

Para Simon (1997) la toma de decisiones es una función primordial de todo gestor, administrador o líder, esto quiere decir que corresponde a todo director ejecutar las acciones dirigidas a la selección de alternativas que permitan maximizar el objetivo. Así mismo, ha considera dos tipo de modelo, el primero desde un enfoque administrativo que permite tomar decisiones en las organizaciones, y el segundo modelo está relacionado en los procesos cognitivos que se desarrollar al interior del individuo que tiene como meta primaria la elección de una opción para realizar una acción destinada a resolver un problema.

Otro de los teóricos que podemos citar es Wiig (2010) quien señala que adoptar una decisión constituye un proceso dentro de toda organización en sus distintos niveles los cuales están clasificados en operativos, estratégicos y tácticos. Considerando que la toma de decisiones puede ser a nivel personal o a nivel grupal, en distintas etapas y distintas situaciones; por lo cual requiere de una serie de elementos y factores que permiten desarrollar los procesos de la toma de decisiones.

Dentro de los referentes teóricos hemos considerado la teoría de a Morgenstern (1999) como la base de esta investigación, ya que señala que la toma de decisiones constituye un proceso o procedimiento durante toda actividad o situación desde el más sencillo hasta el más complejo, para evitar que sucedan cosas o no dejar que ocurran. Esta teoría resalta porque indica que persona a partir de un proceso interno de auto-reflexión antes de accionar o ejecutar busca un abanico de opciones o alternativas que le permitan maximizar o reducir los problemas que puedan presentar, para ello el directivo o la persona debe contar con la capacidad y conocimiento reflexivo para tener un resultado esperado, saber el nivel de programabilidad, tener los criterios para la toma de decisión e identificar los niveles de trascendencia de la de la decisión.

También podemos citar Drucker (2010) quien manifestó sobre la toma de decisiones como un toma de decisiones como un proceso del diagnóstico de las oportunidades que se tienen a partir de los problemas que provienen del interior o exterior de las organizaciones, haciéndose una aproximación de la relación interna y externa de la toma de decisiones al resalta el aprovechamiento de la oportunidad. Finalmente podemos extraer lo manifestado

por Chiavenato (2009) que señala que la toma de decisiones es un proceso de análisis que permite escoger entre diversas alternativas, para determinar un la dirección de organización.

Para terminar con respecto a la toma de decisiones se puede señalar a manera de síntesis, que la toma de las decisiones es un ejercicio interno y externo que permite la reflexión de las opciones que se tienen frente a una situación, para luego escoger a partir de una análisis para seleccionar la decisión que logre alcanzar el trazado en la institución, teniendo como base las probabilidad, esto quiere decir, que la toma de decisiones en un proceso que necesita de conocimiento e información tanto cantidad (cuantitativa) y calidad (cualitativa) para que el directivo pueda tener un abanico alternativas y entre ellas busque la asertividad en mejora de la institución.

De todo anteriormente expuesto, corresponde hacernos la pregunta de investigación, siendo el problema general el siguiente: ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales, la toma de decisiones y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07?

Asimismo, para efectos de la investigación, corresponde sistematizar mediante las preguntas los cuestionamientos específicos, que son los siguiente: (i) ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07?, (ii) ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07?, (iii) ¿Qué relación existe entre las la toma de decisiones y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07?

En la actualidad la legislación no se ha previsto que la principal autoridad de las instituciones educativas requiera un perfil para el desempeño de sus funciones. Sin embargo, existe la necesidad de contar con servidores públicos a cargo de las instituciones educativas públicas, que cuenten con competencias gerenciales para toma de decisiones, a fin de lograr que las instituciones educativas logren alcanzar la eficacia y la eficiencia en los planes trazados por la institución. En este entendido, las habilidades gerenciales juegan un papel fundamental porque permiten a los directores poder tomar decisiones en beneficio de la institución. Muy pesar de la necesidad de desarrollar las competencias gerenciales para el proceso de la gestión institucional existe una resistencia de los directivos a cambiar su

manera de dirigir, pudiendo originar conflictos al interior de las escuelas por la ausencia de liderazgo, falta de comunicación y manejo conflictos. La escasez de directores de instituciones educativas que cuenten con competencias gerenciales, obedece principalmente a la necesidad de una regulación que establezca un perfil y criterios para el puesto de directores de instituciones educativas, debido que la ley de la Reforma Magisterial, solo señala como requisito para ser director estar dentro de las escalas 6 y 7 durante un proceso de evaluación de competencias pedagógicas mas no administrativas y mucho menos gerenciales. Para lograr que los directores desarrollen las competencias gerenciales, nuestro estudio buscara recabar y seleccionar los aportes teóricos y metodológicos sobre las habilidades referencias y la toma de decisiones, y como estas dos variables se relacionan con la gestión institucional. En razón a ello, la presente investigación se justifica en base a tres fundamentos, el teórico, el metodológico y el práctico.

La obtención de referencias nacionales e internacionales permitirá aproximarnos a la teoría que permita analizar el problema planteado. Las teorías que se han desarrollado entorno a las competencias gerenciales y la toma decisiones, provienen desde los enfoques de la psicología organizacional, la buena administración, administración de recursos humanos, entre otros; por lo tanto, el presente estudio busca a partir de las teorías analizadas, seleccionar una de ella para aplicarla a la problemática presentada, esto quiere decir buscar al teórico que permita sustentar nuestra posición frente a la formulación del problema. Esto nos permitirá estudiar los conceptos teóricos y operacionales de las habilidades gerenciales y toma decisiones; identificar las competencias directivas que requieren los directores de instituciones educativas públicas; así como, el proceso de la toma de decisiones. Finalmente la investigación buscara establecer los parámetros teóricos de las competencias o categorías gerenciales y los procesos de la toma de decisiones, lo cual es parte de una recopilación de las referencias reflexiva.

El estudio a partir de un diseño metodológico propone elaborar un instrumento que permita evaluar las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de los directores de instituciones educativas, visto que se busca identificar las competencias que han desarrollado, que están en proceso de desarrollo y las competencias que no han logrado desarrollar, esto ira relacionado con un instrumento que permita medir la asertividad y los procesos de la toma de decisiones. Una vez obtenido los resultados de aplicación de los

instrumentos se procederá a construir un manual que permita a los directores desarrollar sus competencias a partir del análisis de los resultados y las referencias teóricas estudiadas.

En la práctica las Unidades de Gestión Educativas Locales contarán con un instrumento que les permita evaluar las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de los directores de escuelas públicas en la gestión institucional y administrativo, a fin de reconocer sus fortalezas y debilidades de los directores dentro de la búsqueda de la mejora continua, y la disposición a la eficiencia y eficacia en la gestión educativa.

Por lo tanto, la investigación tiene relevancia en la gerencia pública del sector educativo, específicamente en la gestión de instituciones educativas por dos aspectos principales: el institucional y el administrativo. Buscando abarcar y resaltar la importancia de las competencias gerenciales y la toma de decisiones en desarrollo de la gestión de instituciones educativas públicas. Para el cumplimiento con los planes estratégicos respecto a al compromiso de gestión escolar establecidos por el Minedu.

Como objetivo principal de la investigación tenemos: Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones con la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07.

Asimismo, como objetivo específico: (1) Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07. (2) Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07. (3) Determinar la relación que existe entre la toma de decisiones y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07.

Para la presente investigación se plantea como hipótesis principal la siguiente: Las habilidades gerenciales y la toma de decisiones se relacionan significativamente con la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07.

De la misma forma se plantea como hipótesis específica: (1) Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de los directores de



las instituciones públicas de la UGEL 07. (2) Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07. (3) Existe relación significativa entre la toma de decisiones y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07.

## **II. METODOLOGÍA**

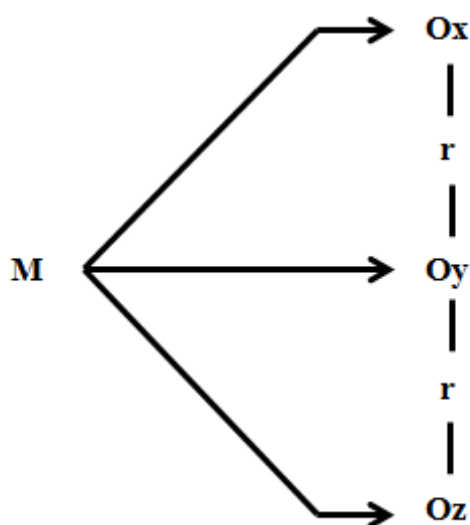
## 2.1. Tipo y diseño de la investigación:

Con respecto a la investigación es de tipo básico, con finalidad de analizar las variables en su estado natural, siendo de diseño no experimental – correlacional de corte transversal; por cuanto en la investigación ella se analiza la realidad, respecto a la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de los directores de escuelas públicas, para ello verificaremos las normas, planes de gestión institucional y administrativa.

En cuanto a lo no experimental está relacionado a que no se ha manipulado a propósito las variables que constituyen el objeto de esta investigación.

Por otro lado, el diseño correlacional, está en vista de buscar la correlación entre las variables objeto de estudio: V.1. Habilidades Gerenciales y V.2. Toma de decisiones, dentro del contexto de la gestión de instituciones educativas públicas de la jurisdicción de la UGEL 07.

Asimismo, los diseños que van ser aplicados a la variables pueden ser representados mediante un esquema o una simbología numérica. El esquema referido a este diseño de tipo no experimental correlacional es:



**En donde:**

M = Muestra

V1 = Habilidades Gerenciales

V2 = Toma de decisión

V3 = Gestión Educativa institucional

r = Coeficiente de correlación.

**2.2. Variables, operacionalización****Variables****Variable 1: Habilidades Gerenciales**

Katz (1998) las habilidades directivas son conocimientos que permiten a los sujetos no cometer los mismos errores en el futuro y desarrollar la capacidad para tomar decisiones frente a distintas situaciones, para lo cual se requieren de tres habilidades o competencias que son: habilidades técnicas, habilidades personales y habilidades conceptuales.

**Dimensiones:**

- 1) Habilidad conceptual
- 2) Habilidad personal
- 3) Habilidad técnica

**Variable 2: Toma De Decisiones**

Morgenstern (1999) para este teórico la toma de decisiones es un proceso de selección que se cursa en la acción entre el abanico de alternativas que surgen de la utilización de una metodología cuantitativa que permiten al administrador (directivo) resolver distintas situaciones dependiendo el contexto.

**Dimensiones:**

- 1) Conocimiento de los resultados

- 2) El nivel de programabilidad
- 3) Los criterios para la toma de decisiones
- 4) El nivel de impacto de la decisión

### **Variable 3: Gestión de las instituciones educativas**

#### **Dimensiones:**

- 1) Gestión institucional
- 2) Gestión administrativa

#### **Operacionalización**

Tabla 1

*Matriz de operacionalización de la variable 1: Habilidades Gerenciales*

<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>NIVELES Y RANGOS</b>
Habilidad técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de trabajo</li> <li>- Planes</li> <li>- Estructura organizacional</li> <li>- Normas de funcionamiento</li> </ul>	1,2,3	Alto [ 35 – 45] Medio [ 25 – 35> Bajo [15 – 25>
Habilidad personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al personal</li> <li>- Planificación Incentiva al personal</li> <li>- Fomenta buena relación</li> <li>- Copera con el personal</li> <li>- Facilita información</li> <li>- Conduce a su grupo</li> <li>- Desarrolla las actividades administrativa</li> <li>- Demuestra interés</li> </ul>	4,5,6,7,8,9,10,11,12	
Habilidad conceptual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orienta las actividades</li> <li>- Promueve la participación</li> <li>- Propone acciones</li> <li>- Cumple sus metas</li> </ul>	13,14,15,16,17,18,19,20	

Tabla 2

*Matriz de operacionalización de la variable 2: Toma de decisiones*

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	NIVELES Y RANGOS
Conocimiento de los resultados	- Resultados con certeza - Consecuencias que se conozcan - Consecuencias desconocidas	1,2,3,4,	Alto [47 – 61] Regular [33 – 47> Bajo [19 – 33>
El nivel de <u>programabilidad</u>	- Decisiones programadas - Decisiones no programadas	5,6,	
Los criterios para la toma de decisiones	- Valor humano - Exploración de alternativas - Decisión	7, 8, 9,	
El nivel de impacto de la decisión	- Reducción de conflictos - Búsqueda de problemas - Aprendizaje organizacional	10, 11, 12, 13, 14	

Tabla 3

*Matriz de operacionalización de la variable 3: Gestión de las instituciones educativas*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles y rangos
Dimensión 1. Gestión institucional	Promoción de espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones.  Promoción del desarrollo de acciones previstas para el logro de las metas de aprendizaje.  Autonomía de grupos docentes  Comunicación del director  Valores, creencias, actitudes y juicios.  Transmisión de la normativa de la escuela.	1-6	

<p><b>Dimensión 2.</b> <b>Gestión</b> <b>administrativa</b></p>	<p>Coordinación con la APAFA, sobre los recursos humanos, materiales y económicos de la institución educativa.</p> <p>Inversión para el mejoramiento de los servicios.</p> <p>Cumplimiento de las normas que emite el Ministerio de Educación.</p> <p>Trabajo en grupo para el cumplimiento de los instrumentos de la gestión.</p> <p>Gestión del uso óptimo del tiempo en el aula.</p> <p>Informes de inasistencias y tardanzas de los docentes y trabajadores administrativos.</p>	<p>7 - 12</p>	
---	--	---------------	--

### 2.3. Población, muestra y muestreo

La población está constituida por 135 instituciones educativas públicas de la jurisdicción de la UGEL 07 del el período anual 2019.

La población según J. Hurtado (2010) está comprendida por el conjunto de seres objetos de estudio, de los cuales se les va estudiar, debiendo comprender ciertas características comunes, los criterios de inclusión; siendo la población a quien se refiere los criterios de inclusión referido al estudio. Dicho de otra manera la población tiene dos características el primero el contexto que se quiere investigar y la inclusión de criterios. (p.267)

La muestra en la presente investigación está constituida por 100 trabajadores de 135 instituciones educativas de la UGEL 07 - 2019

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) *135}{(0,05)^2 (135 -1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5)}$$

$$n = \frac{129.65}{1.2954} = 100.08$$

*z*: Nivel de confianza, al 95 %

*p*: porcentaje de aciertos

*q* : Porcentaje de fracasos

*e* : Nivel de significancia 0.05 %

*N* : tamaño de la población

Para J. Hurtato (2010) La muestra constituye una porción de la población que se toma para realizar el estudio, lo cual es referido como la representación de la población, y en los cuales se aplicara los instrumentos; esta selección se le denomina muestreo porque el investigador sigue generalizando los resultados (p. 270). El mismo criterio es compartido por G. Baena (2017) quien señala que le muestreo es un procedimiento para determinar la representación de la población completa, a bajo costo, razonable y mayor rapidez (p.84).

Se utilizó la técnica del muestreo probabilístico, muestreo aleatorio simple donde cada unidad del marco muestral tiene la misma probabilidad de formar la muestra.

### **Criterios de selección**

### **Criterios de inclusión**



Todos los trabajadores de las instituciones educativas públicas las jurisdicciones de San Borja y Surquillo de la UGEL 07, Lima, 2019.

### **Criterios de exclusión**

Instituciones educativas emblemáticas, por la cantidad de personal administrativo

Instituciones educativas con mayor cantidad denuncias contra sus directores.

Los instrumentos aplicados en la presente investigación fueron adoptados de instrumentos de investigaciones ya realizadas a otras entidades y bajo otros criterios de selección poblacional y muestra, la adaptación se realizó en medida de las variables y dimensiones de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones con relación a las gestiones institucionales y administrativas.

Tabla 4

*Ficha técnica del instrumento para la Habilidades Gerenciales*

<b>Nombre:</b>	<b>Cuestionario para medir habilidades gerenciales de los directores de I.E</b>
Autor:	Adaptación
Lugar	Lima
Fecha de aplicación	Enero 2020
Objetivo	Determinar la relación de las habilidades gerenciales de los directores en las gestión educativa
Administrado a	trabajadores
Tiempo	20 minutos
Margen de error	5%

Observación	La aplicación del instrumento es individual.
-------------	--

Tabla 5

*Ficha técnica del instrumento para medir toma de decisiones*

<b>Nombre:</b>	<b>Cuestionario para medir la toma de decisiones de los directores de I.E</b>
Autor:	Adaptación
Lugar	Lima
Fecha de aplicación	Diciembre 2019
Objetivo	Determinar la relación entre las tomas de decisiones de los directores con las gestión educativa institucional
Administrado a	Trabajadores
Tiempo	20 minutos
Margen de error	5%
Observación	La aplicación del instrumento es individual.

Tabla 6

*Ficha técnica del instrumento para medir la gestión de las instituciones educativas*

<b>Nombre:</b>	<b>Cuestionario para medir la gestión de las instituciones educativas</b>
Autor:	Adaptación
Lugar	Lima
Fecha de aplicación	Diciembre 2019
Objetivo	Determinar la gestión de las instituciones educativas
Administrado a	Trabajadores
Tiempo	20 minutos
Margen de error	5%
Observación	La aplicación del instrumento es individual.

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

### **La Técnica**

Se utilizara como técnica la encuesta que según lo señalado por Hernández (2010), es una técnica que consiste en realizar preguntas dirigidas a las personas con las que se está haciendo el estudio, haciendo uso de un cuestionario, y estas pueden ser tomadas de forma individual o colectiva.

### **El instrumento**

Para esta investigación se utilizar el cuestionario preguntas, por el cual se evaluara las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de los directores de instituciones educativas públicas de la UGEL 07 teniendo en consideración cuestionarios ya aplicados por otras investigaciones y serán tomados en cuenta para armar un nuevo instrumento que será validada por un experto de la escuela de posgrado de la Universidad Cesar Vallejo. Sin embargo, cabe precisar que los cuestionarios han de tomar de referencia serán modificados a la realidad actual de UGEL07. Para esta investigación se evaluó el cuestionario que mide Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones. El cálculo será través de la aplicación del Alfa Cronbach.

### **Validez**

Se optó por realizar la validez de contenido mediante el juicio y criterio de 3 expertos en la materia, quienes dieron la aprobación de aplicabilidad de los instrumentos.

### **Confiabilidad**

Se midió la confiabilidad mediante el coeficiente de alfa de Cronbach, el mismo que determinó lo siguiente:

Tabla 7

*Fiabilidad del cuestionario de preguntas de la variable Habilidades Gerenciales*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,949	20

Los resultados obtenidos del análisis del coeficiente de alfa de Cronbach son los siguientes: un coeficiente de 0.949 para un total de 20 ítems, lo que permite concluir que el instrumento de la variable habilidades gerenciales presenta un excelente fiabilidad.

Tabla 8

*Fiabilidad del cuestionario de preguntas de la variable toma de decisiones*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,824	14

Los resultados obtenidos del análisis del coeficiente de alfa de Cronbach son los siguientes: un coeficiente de 0.824 para un total de 14 ítems, lo que permite concluir que el instrumento de la variable toma de decisiones presenta una buena fiabilidad.

Tabla 9

*Fiabilidad del cuestionario de preguntas de la variable gestión de las instituciones educativas*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,921	12

Los resultados obtenidos del análisis del coeficiente de alfa de Cronbach son los siguientes: un coeficiente de 0.921 para un total de 12 ítems, lo que permite concluir que el instrumento de la variable gestión de las instituciones educativas presenta una excelente fiabilidad.

## **2.5. Procedimiento**

Los pasos que han seguido para la investigación son los siguientes:

- 1) Recopilar información de antecedentes y bases teóricas.
- 2) Realizar la elaboración de los instrumentos que va aplicar en el estudio, el cual será validado por el experto y el metodólogo.
- 3) Presentar la carta de presentación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo a la Directora de la UGEL07, a fin de solicitar autorización a la entidad para aplicar los instrumentos de la investigación.
- 4) Obtener la opinión favorable y aceptación para aplicación de los instrumentos por parte de la UGEL07.
- 5) Realizar validación de los resultados de los instrumentos a fin de ser introducidos a la investigación.

## **2.6. Método de análisis de datos**

Para el estudio se utilizará el método de análisis de libro de bases de datos, en el cual se vaciara los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado en las instituciones educativas de la UGEL.07, eso significa que los datos serán tratados y recolectados en sus diferentes etapas. Razón por la cual, se aplicara la estadística como una herramienta. Hevia (2001) señala que en esta fase procede a finalizar la recolección de datos y analizar los datos obtenidos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación (p. 46).

## **2.7. Aspectos éticos**

El presente trabajo se realizara en estricto cumplimiento a la autenticidad de los datos que han sido modificados y los derechos de propiedad intelectual. Se aplicara el principio de honestidad en aplicación de los métodos estadísticos y en tratamiento de los datos, a fin de recabar información veraz y transparente, respetando a las instituciones e integrantes de las

instituciones educativas públicas, que serán objeto de investigación, para lo cual, se cumplirá con gestionar las solicitudes de autorización de la UGEL07 que sean necesarias para poder tener acceso a información para aplicación de los instrumentos y respetando los derechos de confiabilidad de los datos de los encuestados.

### **III. RESULTADOS**



## Resultados

### Análisis descriptivo:

Tabla 10

*Análisis descriptivo de la V1. Habilidades gerenciales y sus dimensiones*

Variable y dimensiones	Bajo		Regular		Alto		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
V1. Habilidades gerenciales	37	37.00%	53	53.00%	10	10.00%	100	100.00%
D1. Habilidades conceptuales	38	38.00%	49	49.00%	13	13.00%	100	100.00%
D2. Habilidad personal	38	38.00%	52	52.00%	10	10.00%	100	100.00%
D3. Habilidad técnica	32	32.00%	58	58.00%	10	10.00%	100	100.00%

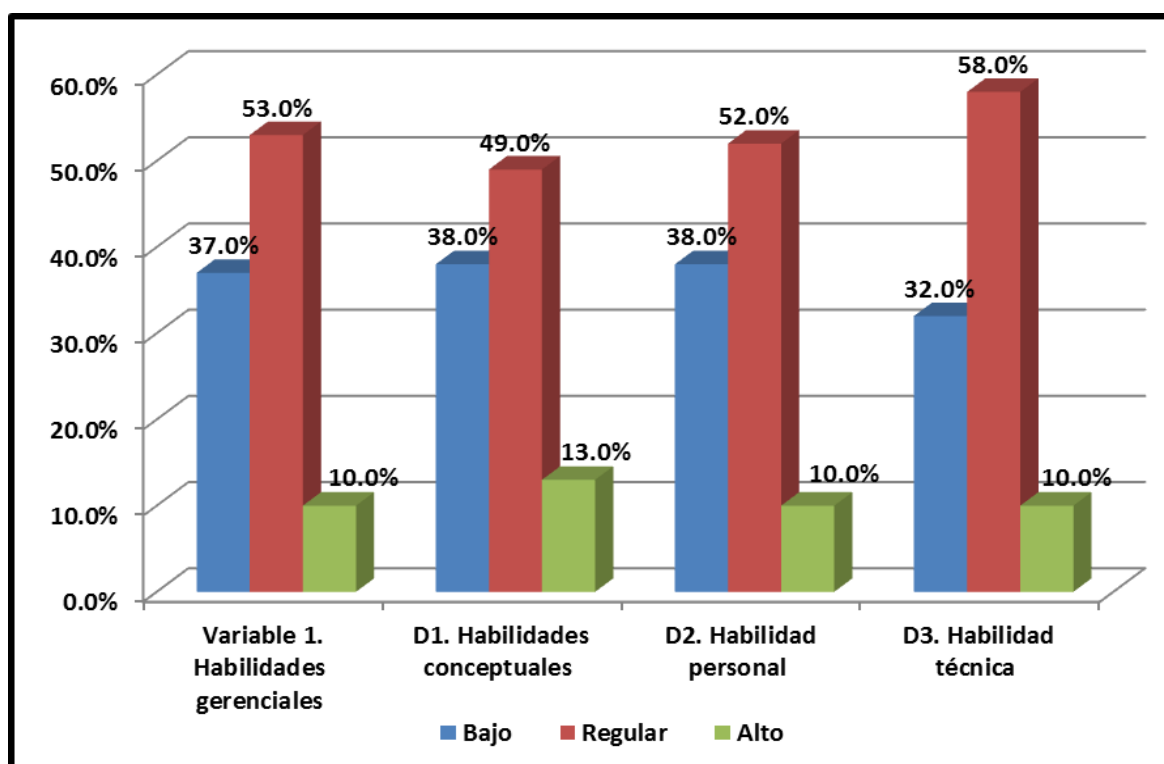


Figura 3. Análisis descriptivo de la V1. Habilidades gerenciales y sus dimensiones

La tabla y figura muestran que del total de encuestados, en referencia a las habilidades gerenciales, el 53% manifestó tener un nivel regular, el 37% un nivel bajo y solo el 10% un nivel alto. En referencia a las habilidades conceptuales, el 49% presenta un nivel regular, el 38% un nivel bajo y solo el 13% un nivel alto. Respecto a las habilidades personales, el 52%

presenta un nivel regular, el 38% un nivel bajo y solo el 10% un nivel alto. Mientras que en referencia a las habilidades técnicas, el 58% presenta en un nivel regular, el 32% en un nivel bajo y solo el 10% en un nivel alto.

Tabla 11

*Análisis descriptivo de la Variable 2. Toma de decisiones y sus dimensiones*

Variable y dimensiones	Bajo		Regular		Alto		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
V2. Toma de decisiones	39	39.00%	51	51.00%	10	10.00%	100	100.00%
D1. Conocimiento de los resultados	30	30.00%	60	60.00%	10	10.00%	100	100.00%
D2. Nivel de programabilidad	25	25.00%	65	65.00%	10	10.00%	100	100.00%
D3. Criterios para la toma de decisiones	47	47.00%	48	48.00%	5	5.00%	100	100.00%
D4. Nivel de impacto de la decisión	48	48.00%	41	41.00%	11	11.00%	100	100.00%

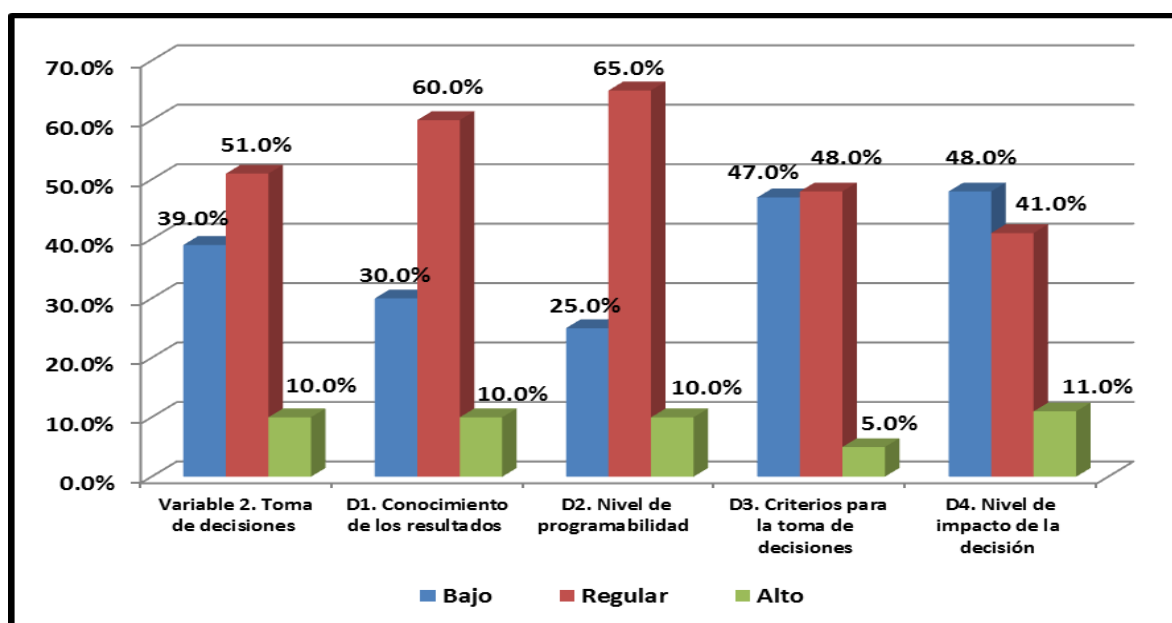


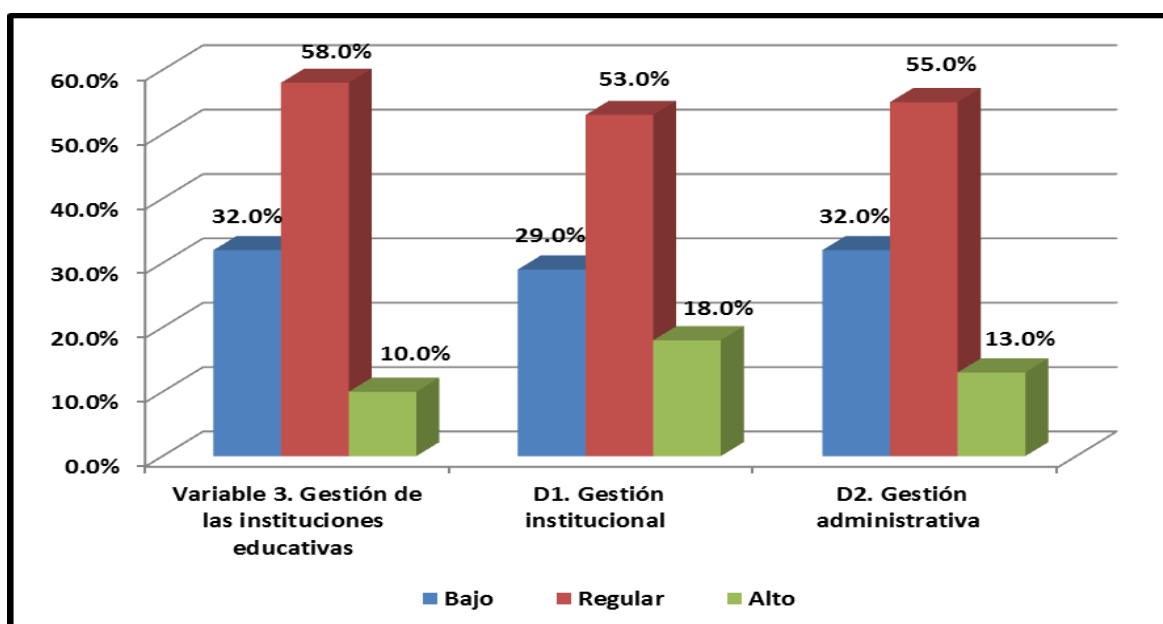
Figura 4. Análisis descriptivo de la Variable 2. Toma de decisiones y sus dimensiones

La tabla y figura muestran que del total de encuestados, en referencia a la toma de decisiones, el 51% manifestó tener un nivel regular, el 39% un nivel bajo y solo el 10% un nivel alto. En referencia al conocimiento de los resultados de la toma de decisiones, el 60% presenta un nivel regular, el 30% un nivel bajo y solo el 10% un nivel alto. Respecto al nivel de programabilidad, el 65% presenta un nivel regular, el 25% un nivel bajo y solo el 10% un nivel alto. En relación a los criterios para la toma de decisiones, el 48% presenta un nivel regular, el 47% un nivel bajo y solo el 5% un nivel alto. Y finalmente, respecto al nivel de conocimiento sobre el impacto de la decisión, el 48% presenta un nivel bajo, el 41% un nivel regular y solo el 11% un nivel alto.

Tabla 12

*Análisis descriptivo de la Variable 3. Gestión de las instituciones educativas y sus dimensiones*

Variable y dimensiones	Bajo		Regular		Alto		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
V3. Gestión de las instituciones educativas	32	32.00%	58	58.00%	10	10.00%	100	100.00%
D1. Gestión institucional	29	29.00%	53	53.00%	18	18.00%	100	100.00%
D2. Gestión administrativa	32	32.00%	55	55.00%	13	13.00%	100	100.00%



### Figura 5. Análisis descriptivo de la Variable 3. Gestión de las instituciones educativas y sus dimensiones

La tabla y figura muestran que del total de encuestados, en referencia a la capacidad de gestión de las instituciones educativas, el 58% manifestó tener un nivel regular, el 32% un nivel bajo y solo el 10% un nivel alto. En referencia a la capacidad de gestión institucional, el 53% manifestó tener un nivel regular, el 29% un nivel bajo y solo el 18% un nivel alto. Mientras que en relación a la capacidad de gestión administrativa, el 55% manifestó tener un nivel regular, el 32% un nivel bajo y solo el 13% un nivel alto.

### **Análisis inferencial**

#### **Prueba de normalidad**

La prueba de normalidad va a permitir poder conocer el nivel de concordancia que existe entre la distribución de un conjunto de datos y una distribución teórica específica.

Tomando como referencia el número de la muestra que es igual a  $100 > 50$ , se analizó la normalidad mediante Kolmogorov-smirnov.

Se parte de los supuestos de distribución de datos siguientes:

H0: Los datos de la muestra provienen de la distribución normal.

H1: Los datos de la muestra no provienen de la distribución normal.

#### **Estadístico de Prueba:**

Significancia de 0,05

#### **Por tanto:**

Sig < 0.05, rechazar H0

Sig > 0.05, aceptar H0.

Tabla 13

*Normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Variable 1. Habilidades gerenciales	,295	100	,000
D1. Habilidades conceptuales	,265	100	,000
D2. Habilidad personal	,290	100	,000
D3. Habilidad técnica	,320	100	,000
Variable 2. Toma de decisiones	,285	100	,000
D1. Conocimiento de los resultados	,330	100	,000
D2. Nivel de programabilidad	,353	100	,000
D3. Criterios para la toma de decisiones	,308	100	,000
D4. Nivel de impacto de la decisión	,304	100	,000
Variable 3. Gestión de las instituciones educativas	,320	100	,000
D1. Gestión institucional	,274	100	,000
D2. Gestión administrativa	,296	100	,000

La prueba de normalidad observada expone un valor de sig. = 0.000 < 0.050, lo que determina que los datos de la muestra no provienen de una distribución normal, concluyendo que es una muestra no paramétrica, teniendo que emplear para comprobar las hipótesis el Rho de Spearman.

**Contrastación de hipótesis**

**Prueba de hipótesis general**

H0. Las habilidades gerenciales y la toma de decisiones no se relacionan significativamente con la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07.

HG. Las habilidades gerenciales y la toma de decisiones se relacionan significativamente con la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07.

Tabla 14

*Prueba de hipótesis general*

		V1. Habilidades gerenciales	V2. Toma de decisiones	V3. Gestión de las instituciones educativas	
Rho de Spearman	V1. Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,880**	,740**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000
		N	100	100	100
	V2. Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,880**	1,000	,723**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000
		N	100	100	100
	V3. Gestión de las instituciones educativas	Coefficiente de correlación	,740**	,723**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.
		N	100	100	100

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

Se observa en la tabla que al comprobar la hipótesis mediante el coeficiente de Spearman, se pudo determinar que las habilidades gerenciales y la toma de decisiones si se relacionan significativamente con la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07, debido a que se obtuvo una correlación positiva alta (0.740 y 0.723), además de observarse un valor de Sig. Menor a 0.05.



## Prueba de hipótesis específica

### Prueba de hipótesis específica 1

H0. No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07.

HE1. Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07.

Tabla 15

#### *Prueba de hipótesis específica 1*

			V1. Habilidades gerenciales	V2. Toma de decisiones
Rho de Spearman	V1. Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,880**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	V2. Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,880**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

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

Se observa en la tabla que al comprobar la hipótesis específica 1 mediante el coeficiente de Spearman, se pudo determinar que si relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07, debido a que se obtuvo una correlación igual a 0.880, la cual indica que es positiva alta, además de observarse un valor de Sig. Menor a 0.05.

### Prueba de hipótesis específica 2

H0. No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07.



HE2. Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07.

Tabla 16

*Prueba de hipótesis específica 2*

			V1. Habilidades gerenciales	V3. Gestión de las instituciones educativas
Rho de Spearman	V1. Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,740**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	V3. Gestión de las instituciones educativas	Coefficiente de correlación	,740**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

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

Se observa en la tabla que al comprobar la hipótesis 2 mediante el coeficiente de Spearman, se pudo determinar que si existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07, debido a que se obtuvo una correlación de 0.740 la cual indica que es positiva alta, además de observarse un valor de Sig. Menor a 0.05.

**Prueba de hipótesis específica 3**

H0. No existe relación significativa entre la toma de decisiones y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07.

HE3. Existe relación significativa entre la toma de decisiones y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07.

Tabla 17

*Prueba de hipótesis específica 3*

			V2. Toma de decisiones	V3. Gestión de las instituciones educativas
Rho de Spearman	V2. Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	1,000	,723**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	V3. Gestión de las instituciones educativas	Coefficiente de correlación	,723**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

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

Se observa en la tabla que al comprobar la hipótesis 3 mediante el coeficiente de Spearman, se pudo determinar que si existe significativa entre la toma de decisiones y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07, debido a que se obtuvo una correlación de 0.723 la cual indica que es positiva alta, además de observarse un valor de Sig. Menor a 0.05.

## **IV. DISCUSIÓN**

## Discusión

En primer lugar, la investigación titulada “Habilidades gerenciales, la toma de decisiones y la gestión institucional en la UGEL07”, plantea una relación entre las habilidades gerenciales, la toma de decisiones y la gestión institucional, a partir de un análisis de instrumentos aplicados para medir el grado de relación que existe entre estas variables.

En cuanto a los resultados obtenidos se puede analizar las dimensiones de las habilidades gerenciales que comprenden las competencias técnicas, conceptuales y humanas, las dimensiones de la toma de decisiones que son el conocimiento de los resultados, el nivel de programabilidad, los criterios de para toma de decisiones y el impacto de la decisión; finalmente las dimensiones de gestión de las instituciones educativas la cual está referida a la gestión institucional y administrativa.

Según el coeficiente de Spearman, se pudo determinar que las habilidades gerenciales y la toma de decisiones si se relacionan significativamente con la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07, debido a que se obtuvo una correlación positiva alta (0.740 y 0.723), además de observarse un valor de Sig. Menor a 0.05., esto nos permite decir que según la teoría de Katz (1998) existe una necesidad de que los directores desarrollen las 03 habilidades gerenciales para que las decisiones que tomen se han asertivas, con lo cual para llegar a la dicha asertividad en la decisión se requiere de un proceso interno y externo según los expuesto Wiig (2010), esto influye significativamente en los resultados de la gestión de las instituciones educativas.

El punto anteriormente desarrollado se aproxima a lo expuesto en Casassus (2000) quien ha denominado a la gestión educativa como “La gerencia educativa”, la cual se sustenta en principios generales de la administración y la gestión empresarial, en la práctica permiten producir una mejor organización en el trabajo y que cumplan con las metas y objetivos institucionales escolares en aras de lograr la mayor eficiencia, esto quiere decir que los directores deben ser gestores, por lo tanto, deben contar con aptitudes y conocimientos de gerentes educativos.

Por otro lado, se observa en los resultados que la hipótesis específica 1 mediante el coeficiente de Spearman, se pudo determinar que si relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07, debido a que se obtuvo una correlación igual a 0.880, la cual indica que es positiva alta, además de observarse un valor de Sig. Menor a 0.05. Este punto es significativo porque existe una coherencia entre la necesidad de desarrollar las habilidades gerenciales y el desarrollo de estas traen consigo como resultado la asertividad de la decisión.

En cuanto a la comprobación de la hipótesis 2 mediante el coeficiente de Spearman, se pudo determinar que si existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07, debido a que se obtuvo una correlación de 0.740 la cual indica que es positiva alta, además de observarse un valor de Sig. Menor a 0.05. Este resultado se aproxima al estudio de Zapata (2017) que tiene como el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.550$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

Por lo que se refiere a la asertividad en la toma decisiones para optimizar (eficiencia y eficacia) de la gestión educativa en la comprobación de la hipótesis 3, se pudo determinar que si existe correlación significativa entre la toma de decisiones y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07, debido a que se obtuvo una correlación de 0.723 la cual indica que es positiva alta, además de observarse un valor de Sig. Menor a 0.05. La correcta toma de decisiones (asertividad) teniendo en cuenta los postulados teóricos que orientan que para tomar una decisión se lleva a acabo todo un proceso interno (nivel de conocimiento de los resultados, el nivel progamabilidad) y el proceso externo (criterios externos y el nivel de impacto) contribuyen en el resultado positivo de la gestión el cual director como gestor y líder toma una decisión elocuente por que ha desarrollado todo un proceso para decidir con el objetivo de ser asertivo.

Concuero con la posición Furguerle y Pacheco (2016) al indicar que la mayoría del personal directivo necesita desbloquear la creatividad, el fortalecimiento o involucramiento en la toma de decisiones y la administración continua del conocimiento y el empleo de

estrategias. Para lograr cumplir un resultado positivo en la gestión educativa se requiere desarrollar las habilidades gerenciales por parte de los directores, así como, lograr la asertividad en las decisiones que tomen.

Finalmente, en el proceso de designación de directivos de instituciones educativas de educación básica regular, el Minedu ha establecido ciertos criterios para el proceso de evaluación de directores para que ejerzan el cargo con transparencia, eficiencia y eficacia. Las dimensiones establecidas en la evolución son las siguientes:

Dimensión	Subdimensión
<b>I. Procesos pedagógicos</b>	Subdimensión 1. Planificación curricular
	Subdimensión 2. Monitoreo del trabajo docente en el aula
	Subdimensión 3. Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente
	Subdimensión 4. Seguimiento de los aprendizajes
<b>II. Cultura escolar</b>	Subdimensión 5. Participación de la comunidad educativa
	Subdimensión 6. Clima escolar
	Subdimensión 7. Convivencia escolar
<b>III. Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE</b>	Subdimensión 8. Seguridad y salubridad
	Subdimensión 9. Gestión de recursos educativos
	Subdimensión 10. Matrícula y preservación del derecho a la educación
	Subdimensión 11. Gestión transparente de los recursos financieros

Fuente: <http://evaluaciondocente.perueduca.pe/eddir/detallesdeevaluacion/>

Sin embargo, los resultados de la aplicación del instrumento demuestran que los directores no han desarrollado las habilidades gerenciales, por ende no son asertivos en las decisiones que toman, y por lo tanto no tienen buenos resultados en la gestión educativa, tal vez los instrumentos de evaluación que aplica el Minedu requieren ciertos criterios para medir el grado de habilidades de los directores frente a las distintas situaciones que se presentan en la II.EE y que requieren que el director asuma un rol de gerente para impulsar los metas y objetivos propuestas. Esto se verá reflejado el clima institucional donde los miembros de la comunidad educativa puedan convivir dentro los lineamientos de convivencia escolar.

## **V. CONCLUSIONES**

## Conclusiones

**Primero:** Con respecto a las habilidades gerenciales de los directores de las instituciones educativas tienen un nivel regular con 53%, la competencia con mayor porcentaje es habilidad técnica con 58% y la de porcentaje menor es habilidad conceptual, aun el nivel de las habilidades gerenciales está en proceso, esto quiere decir que los directores no cuentan con habilidades gerenciales.

**Segundo:** En lo concerniente a la toma de decisiones, los directores reportan un nivel regular que tiende a ser lineal, porque tiende a ser mayor o menor el porcentaje en cada una de las dimensiones; esto puede indicar que las decisiones de los directores son muy acertadas y pueden afectar la gestión educativa, ya que existe una correlación con las habilidades gerenciales, que permite señalar que mientras no se desarrollen las habilidades gerenciales existe mucha probabilidad de que no se tomen buenas decisiones. El resultado indica que tiene un 51 % tiene un nivel regular este variable.

**Tercero:** Sobre la gestión de las instituciones educativas los encuestados han referido, que el 58% manifestó tener un nivel regular, el 32% un nivel bajo y solo el 10% un nivel alto. En referencia a la capacidad de gestión institucional, el 53% manifestó tener un nivel regular, el 29% un nivel bajo y solo el 18% un nivel alto. Mientras que en relación a la capacidad de gestión administrativa, el 55% manifestó tener un nivel regular, el 32% un nivel bajo y solo el 13% un nivel alto. Este punto tiene mucha relación como la causa y efecto, si los directores no desarrollan habilidades gerenciales y por ende toman buenas decisiones, el resultado será una regular o pésima gestión educativa.



## **VI. RECOMENDACIONES**

## Recomendaciones

- Primera:** Se sugiere que el directo o directivos, desarrollen habilidades gerenciales a fin de que puedan aplicar un plan de mejora continua en las escuelas, y de esta manera puedan lograr la eficiencia y eficacia e impulsar el éxito educativo.
- Segunda:** Se sugiere a la UGEL 07, que pueda considera talleres o coaching para los directores de la instituciones educativas, para que puedan cumplir con las competencias y les permitan asumir el liderazgo en sus instituciones educativas, direccionando una organización de alto rendimiento.
- Tercera:** Se debería proponer una modificatoria a la Ley N° 29444 Ley de la Reforma Magisterial, a fin de establecer un perfil idóneo para los cargos de directores de la instituciones educativas, buscando una línea de un gerente público en temas educativos.
- Cuarta:** Se debería considerar otras competencias en los procesos de evaluación de designación o ratificación de directores de instituciones educativas de la educación básica regular que desarrolla el Minedu, debido que los directores no logrando alcanzar los objetivos y metas institucionales, siendo objeto de múltiples denuncias por abuso de autoridad, incumpliendo de funciones y trasgresión a ley de transparencia.
- Quinto:** Las Área de Supervisión de Gestión Institucional – ASGESE de la UGEL 07, de realizar un monitoreo a las gestiones debiendo de evaluar la percepción de la comunidad educativa, debiendo aplicar el instrumento que aplico para esta investigación, a fin de que se han evaluados los directores no solo documentos sino en la percepción de los docentes, administrativos, estudiantes y padres familia, esto permitirá tener una cercanía de la realidad de los hechos para un plan de mejora continua que debe impulsar la UGEL a fin de colaborar en la gestión de los sus directores.

## Referencias

- Amaya, J. (2009) *Toma de decisiones gerenciales*, (2ª Ed.). Bogotá, Colombia: Oviedo.
- Barrientos C.; Silva P. y Antunez S. (2016) *Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas*. Educación [online]. 2016, vol.25, n.49, pp.45-62. ISSN 2304-4322. <http://dx.doi.org/10.18800/educacion.201602.003>.
- Cano A. (2013) *Contabilidad Gerencial y presupuestaria*, (1ª Ed.) Bogotá, Colombia
- Cano Morales A, (2013) *Contabilidad Gerencial y presupuestaria*. Bogotá, Colombia: 1º ed. Ediciones de la U;.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina* (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Santiago de Chile. Recuperado de [https://docs.google.com/document/d/1XTE9Vmttab\\_d42Ub1Bfeo5rOZLV\\_CrxN1GHxrbTxP7k/edit?hl=en\\_US](https://docs.google.com/document/d/1XTE9Vmttab_d42Ub1Bfeo5rOZLV_CrxN1GHxrbTxP7k/edit?hl=en_US)
- Castillo M. (2013) *Sistema de control de gestión empresarial y toma de decisiones en las empresas de industria química del distrito de Ate Vitarte – año 2013*. Universidad San Martín de Porres, Lima
- Chávez L. (2016) *Administración pública, calidad de información en la toma de decisiones de gestión de servicios hospitalarios EsSalud, 2016*. Universidad Cesar Vallejo, Lima
- Cristancho B. & Rojas A. (2012) *El desarrollo eficiente de las Habilidades gerenciales como herramientas de gestión* (tesis de maestría) Colombia: Universidad de Nueva Granada.
- Cuadros J. (2018) *Habilidades Gerenciales y Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga 2018*. Universidad Cesar Vallejo, Lima
- Espillo K. y Prétel M. (2018) *Habilidades gerenciales en directores de las escuelas profesionales de Derecho, Ingeniería Civil y Administración de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2018*. Universidad Cesar Vallejo, Lima
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias* (9a ed.). México: Thomson Editores.

- Huber George P, (1989) *Toma de decisiones en la Gerencia*. México, 2a Ed: Trillas, (reimp.2011)
- Madrigal, D. (2009). *Habilidades directivas*. 2da. Edición. México: McGraw-Hill.
- Melgar B., Flores W., Arevalo J. (2019) *Tecnologías educativas, habilidades sociales y la toma de decisiones en estudiantes universitarios*. Propós. represent. [online]. 2019, vol.7, pp .440-456. ISSN 2307-7999. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.305>.
- Katz, R. (1998). *Habilidades Gerenciales*. Michigan, Estados Unidos: Universidad de Michigan.
- Ohmae, K. (2005). *El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. Bogotá: Editorial Norma.
- Tafur R. (2018) *Las competencias directivas en la gestión de tres instituciones educativas escolares de lima*. Universidad Pontífice Católica del Perú, Lima.
- Whetten, D., y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. 6ta. Edición. México: Pearson.
- Whetten, D., y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. 8ta. Edición. México: Pearson.
- Whetten, H., & Cameron, S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Vol. 8). México: Pearson educación.
- Wiig, K. (2010). *A Knowledge Model for Situation-Handling*. Texas: Arlington.
- Zapata M. *Habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau Red N°3, Magdalena del Mar- 2017*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Zegarra S. (2014) *Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 - Perú*. Comuni@cción [online]. 2015, vol.6, n.2, pp.5-14. ISSN 2219-7168.

## **Anexo A. Matriz de consistencia**

**Título: Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de instituciones educativas de la UGEL 07**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>			
<p><b>Problema principal:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales, la toma de decisiones y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>1. ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07?,</p> <p>2. ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07?</p> <p>3. ¿Qué relación existe entre la toma de decisiones y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones con la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>1. Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07</p> <p>2. Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07</p> <p>3. Determinar la relación que existe entre la toma de decisiones y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Las habilidades gerenciales y la toma de decisiones se relacionan significativamente con la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>1. Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07.</p> <p>2. Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07.</p> <p>3. Existe relación significativa entre la toma de decisiones y la Gestión de los directores de las instituciones públicas de la UGEL 07.</p>	<b>Variable 1: habilidades gerenciales</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles</b>
			<i>Habilidades técnicas</i>	- Equipo de trabajo - Planes - Estructura organizacional - Normas de funcionamiento	1,2,3	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			<i>Habilidades personales</i>	- Orientación al personal - Planificación Incentiva al personal - Fomenta buena relación - Copera con el personal - Facilita información - Conduce a su grupo - Desarrolla las actividades administrativa - Demuestra interés	4,5,6,7,8,9, 10,12	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			<i>Habilidades conceptuales</i>	- Orienta las actividades - Promueve la participación - Propone acciones - Cumple sus metas -	13,14,15,16,17,18, 19 y 20	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			<b>Variable 2: Toma de decisiones</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles</b>
<i>Conocimiento de los resultados</i>	- Resultados con certeza - Consecuencias que se conozcan - Consecuencias desconocidas	1, 2, 3, 4	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre			

			<p><i>El nivel de programabilidad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisiones programadas</li> <li>- Decisiones no programadas</li> </ul>	5, 6, 7, 8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
			<p><i>Los criterios para la toma de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor humano</li> <li>- Exploración de alternativas</li> <li>- Decisión</li> </ul>	9, 10, 11, 12	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
			<p>El nivel de impacto de la decisión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de conflictos</li> <li>- Búsqueda de problemas</li> <li>- Aprendizaje organizacional</li> </ul>	13 y 14	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL		
<p><b>TIPO: BÁSICO</b></p> <p>La presente investigación, es de tipo básica por coincidir con lo propuesto por Tello y Cardenas (2013) refirió: “la básica denominada pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es formal y persigue las generalizaciones con vista al desarrollo de una teoría basada en</p>	<p><b>TAMAÑO DE MUESTRA:</b> 185</p> <p><b>TIPO DE MUESTRA:</b> 100</p> <p><b>Enfoque de la Investigación:</b></p> <p>Cuantitativo</p> <p>Al respecto del enfoque utilizado en esta investigación, fue el cuantitativo Hernández, Fernández y Baptista (2010) “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir</p>	<p><b>Variable 1: habilidades gerenciales</b></p> <p><b>Variable 2: toma de decisiones</b></p> <p><b>Variable 3: gestión institucional</b></p> <p><b>Técnicas e Instrumentos</b></p> <p><b>VARIABLE 1:</b> <b>Instrumento:</b> cuestionario <b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>VARIABLE2:</b> <b>INSTRUMENTO:</b> Cuestionario <b>TÉCNICAS:</b> La encuesta</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b> Tablas de contingencia, Figuras</p> <p><b>DE PRUEBA:</b></p> <p><b>Prueba hipótesis</b> Para Torres(2007) “La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema” p.(129)</p> <p><b>Nivel de Significación:</b> Si es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si s</p>		

<p>principios". (p. 40). Los tipos de investigación básica buscan el conocimiento por medio de la investigación o la recolección de datos, podemos afirmar que para darse este tipo de investigación es necesario conocer los antecedentes, ya que eso nos dará los medios para poder generar criterios.</p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental Hernández, Fernández y Baptista (2010) "Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos" (p. 149). Cuando hablamos de diseño no experimental, podemos decir que el investigador no genera ningún tipo de situación, es un observador de los fenómenos, así mismo, es imposible que las variables independientes sean manipuladas, ya que no se puede influir sobre ellas, porque los hechos ya ocurrieron, al igual que su propósito</p>	<p>o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación" (p. 7). El enfoque cuantitativo es colineal y probatorio, en este tipo de investigación no se puede saltar ninguna etapa, cada una es necesaria para pasar a la otra.</p>	<p><b>VARIABLE3:</b> <b>INSTRUMENTO:</b> Cuestionario <b>TÉCNICAS:</b> La encuesta</p>	<p>es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error). (Sampieri: 2006; 445).</p> <p><b>Rho Spearman:</b> En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, <math>\rho</math> (ro) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular <math>\rho</math>, los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.</p>
---	---	--	---



## **Anexo B. instrumentos**

## CUESTIONARIO DE TOMA DE DECISIONES

**Objetivo:**

**Instrucciones:** Estimados profesores, le agradecería leer atentamente y marcar con un (X) la opción correspondiente a la información solicitada. Es totalmente anónimo y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos sinceridad en su respuesta, en beneficio de la mejora de la organización.

**Valoración:**

- Nunca ( 1 )
- Casi Nunca ( 2 )
- A veces ( 3 )
- Casi siempre ( 4 )
- Siempre ( 5 )

Conocimiento de los resultados		Escala				
		1	2	3	4	5
1	Se toma decisiones acertadas en beneficio de la institución.					
2	Se adopta enfoques intelectuales y creativos para tomar una decisión.					
3	Asumo responsablemente las decisiones de mis superiores.					
4	Tengo definidas las funciones que desempeño en la institución.					
<b>Nivel de programabilidad</b>						
5	En la institución se determina con anterioridad la toma de decisiones.					
6	Me preparo para desempeñarme de manera efectiva en mis funciones.					
<b>Criterios para la toma de decisiones</b>						
7	El equipo de trabajo toma en cuenta tus ideas para la toma de decisiones.					

8	Se plantean nuevas alternativas para mejorar los sistemas de información.					
9	Los directivos supervisan las actividades que se realiza en el equipo de trabajo.					
10	La institución permite la toma de decisiones por parte de los profesionales y técnicos.					
<b>Nivel de impacto de la decisión</b>						
11	La institución realiza rotación de puestos para eliminar la monotonía.					
12	Se realizan sistemas de control para comprobar progresos del sistema de información.					
13	Se cuenta con un control interno para conducir la organización hacia resultados favorables.					
14	El sistema de información se mejora en base a los conocimientos del equipo de trabajo.					
15	El diálogo es el principal instrumento para buscar alternativas de solución en beneficio de la institución.					

## INSTRUMENTO DE LA VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES

A continuación se presenta un conjunto de diferentes situaciones que tratan sobre diversos aspectos de las habilidades gerenciales. Indíquenos la frecuencia con que se presentan dichos aspectos, para ello debe utilizar la siguiente escala:

### Valoración:

Nunca	( 1 )
Casi Nunca	( 2 )
A veces	( 3 )
Casi siempre	( 4 )
Siempre	( 5 )

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas. Respecto a la labor que realiza como directivo de la institución educativa, usted:

D1. Habilidades conceptuales		Escala				
		1	2	3	4	5
1	Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas de la institución.					
2	Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional.					
3	Analiza la estructura organizacional entre los involucrados.					
4	Establece normas de funcionamiento que respondan a la reglas organizacionales.					
5	Orienta al personal de la institución de acuerdo a las reglas organizacionales.					
6	Administra los recursos organizacionales eficientemente.					

7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados.					
8	Ejecutan las actividades programadas dando a conocer la importancia de cada elemento y a la vez su interrelación entre sí.					
<b>D2. Habilidad personal</b>						
9	Incentiva al personal a su cargo para que se manifieste identificado con la misión, visión y valores que orienta a la organización.					
10	Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional.					
11	Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización.					
12	Coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.					
13	Facilita información entre el personal a su cargo.					
14	Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.					
15	Desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.					
16	Están dispuestos a aceptar las críticas de sus compañeros.					
17	Eres capaz de situarte en el campo de los demás para comprenderlo.					
<b>D3. Habilidad técnica</b>						
18	Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.					
19	Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.					
20	Promueve la participación del personal buscando la efectividad de los resultados					

## INSTRUMENTO DE LA VARIABLE GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

A continuación se presenta un conjunto de diferentes situaciones que tratan sobre diversos aspectos de las habilidades gerenciales. Indíquenos la frecuencia con que se presentan dichos aspectos, para ello debe utilizar la siguiente escala:

### Valoración:

- Nunca ( 1 )
- Casi Nunca ( 2 )
- A veces ( 3 )
- Casi siempre ( 4 )
- Siempre ( 5 )

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas. Respecto a la labor que realiza como directivo de la institución educativa, usted:

Dimensión 1. Gestión institucional		Escala				
		1	2	3	4	5
1	El director promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones.					
2	El director promueve la organización y participación activa, en el desarrollo de acciones previstas para el logro de las metas de aprendizaje.					
3	El director da autonomía a los grupos docentes para manejar sus propios tiempos y actividades.					
4	El director se comunica, con los coordinadores de cada área y con los docentes de la institución educativa.					

5	El director, en su gestión educativa, manifiesta (de modo implícito o explícito) sus valores personales, creencias, actitudes y juicios.					
6	El director informa sobre la normativa de la escuela, tales como las reglas explícitas e implícitas y las sanciones, también constituyen instancias de formación valórica.					
<b>Dimensión 2. Gestión administrativa</b>						
7	El director coordina con la APAFA, sobre los recursos humanos, materiales y económicos de la institución educativa.					
8	El director conjuntamente con el comité de recursos propios, invierten el 30% para el mejoramiento de los servicios higiénicos, biblioteca y la aula de innovación.					
9	El director hace cumplir las normas que emite el Ministerio de Educación, a través del plan anual de sector.					
10	El director hace grupo de trabajo para cumplir los instrumentos de la gestión.					
11	El director gestiona el uso óptimo del tiempo en el aula, logrando una práctica docente efectiva en las metas y resultados.					
12	El director informa sobre la inasistencia y tardanza de los docentes y por los trabajadores administrativo a su cargo.					

## MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Ficha de evaluación de la variable **Habilidades gerenciales**

### OBJETIVO:

Evaluar las **Habilidades gerenciales** de los directivos de las Instituciones Educativas de la UGEL 07

### VARIABLE QUE EVALÚA:

Habilidades gerenciales

### DIRIGIDO A:

Trabajadores administrativos de las Instituciones Educativas de la UGEL 07

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

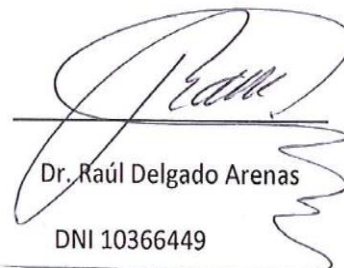
HUERTA SOLIS, Hans Saúl

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Bachiller en Derecho

### VALORACIÓN:

Muy alto	Alto X	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	-----------	-------	------	----------



Dr. Raúl Delgado Arenas  
DNI 10366449



## MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Ficha de evaluación de la variable **Capacidad para la Toma de Decisiones**

### OBJETIVO:

Evaluar la **Capacidad para la Toma de Decisiones** de los directivos de las Instituciones Educativas de la UGEL 07

### VARIABLE QUE EVALÚA:

**Capacidad para la Toma de Decisiones**

### DIRIGIDO A:

Trabajadores administrativos de las Instituciones Educativas de la UGEL 07

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:


HUERTA SOLIS, Hans Saúl

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Bachiller en Derecho

### VALORACIÓN:

Muy alto	Alto X	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	-----------	-------	------	----------



Dr. Raúl Delgado Arenas  
DNI 10366449

## MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Ficha de evaluación de la variable **Gestión de los Directivos**

### OBJETIVO:

Evaluar la **Gestión de los Directivos** de los directivos de las Instituciones Educativas de la UGEL 07

### VARIABLE QUE EVALÚA:

**Gestión de los Directivos**

### DIRIGIDO A:

Trabajadores administrativos de las Instituciones Educativas de la UGEL 07

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

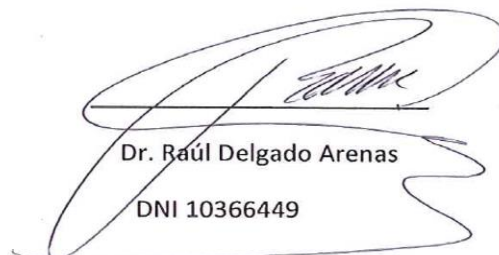
HUERTA SOLIS, Hans Saúl

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Bachiller en Derecho

### VALORACIÓN:

Muy alto	Alto X	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	-----------	-------	------	----------



Dr. Raúl Delgado Arenas  
DNI 10366449

## **Anexo C. Base de datos**

N°	Variable 1. Habilidades gerenciales																			
	D1. Habilidades conceptuales								D2. Habilidad personal									D3. Habilidad técnica		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	3	5	4	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2
6	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3
7	3	2	3	2	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3
8	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	1	4
9	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	2
10	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
11	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3
13	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3
14	1	2	1	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3
15	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	1	1	2	1	3	2	2	3
16	3	5	4	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2
17	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3
18	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	1	3	2	3	3	3
19	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
20	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3
21	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
22	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	1	2	3	3	4
23	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
24	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	5	4	2	2	2	2	4	3	3	2	3	3	4	3	2
26	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	2	1	2	2	3	3	3	3

27	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2
28	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4
29	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	2	2	2	2
30	2	2	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3
31	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	3	1	1	2	1	2	3	3	3
32	4	4	4	4	4	5	4	4	2	2	2	4	3	3	2	3	3	4	2	3
33	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	2	3	2
34	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	4	1	3	2	2	2	2	2	2
35	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3
36	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	2
37	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
38	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3
39	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
40	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2
41	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3
42	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
43	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3
44	3	5	4	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2
45	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3
46	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3
47	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3
48	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	1	3	1	2	2	2	3	2	3	2
49	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	4	2	3
50	3	2	3	2	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3
51	3	2	3	2	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3
52	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3
53	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
54	2	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	3	2	3
55	4	4	4	4	4	5	4	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	3
56	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3
57	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	2	2	2
58	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	4	4	4
59	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
60	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3

61	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3
62	3	5	4	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2
63	2	3	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	3	4	3
64	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3
65	3	5	4	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2
66	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2
67	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2
68	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	1	1	2	1	2	3	2	2
69	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2
70	3	5	4	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2
71	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
72	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	3	2	2	3	1	2	2	2	2
73	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2
74	2	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2
75	3	5	4	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2
76	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2
77	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3
78	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2
79	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
80	2	2	2	4	3	3	2	3	3	2	2	4	3	3	2	3	3	4	3	2
81	3	5	4	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2
82	3	5	4	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2
83	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3	3
84	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2
85	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
86	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
87	3	5	4	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2
88	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
89	2	1	3	2	2	1	2	2	1	3	2	3	2	1	1	1	2	3	3	3
90	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
91	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
92	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	1	2	4
93	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3
94	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	1	2	2	2	3	3	4

95	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3
96	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	1	2	2	1	2	2	3	1	2	3
97	4	2	3	4	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	2	3	4
98	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
99	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5

N°	Variable 2. Toma de decisiones													
	D1. Conocimiento de los resultados				D2. Nivel de programación		D3. Criterios para la toma de decisiones			D4. Nivel de impacto de la decisión				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3
2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3
3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2
6	3	3	3	3	2	4	2	3	3	4	2	3	4	2
7	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3
8	3	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
9	3	3	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3
10	2	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	2
11	3	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	3
12	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2	2
13	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1
14	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
15	3	1	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	1	1
16	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2
17	3	3	3	3	2	4	2	3	2	4	2	3	4	2
18	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
19	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3
20	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	2	3	4	2
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1
22	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2
23	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	3	2	2
24	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
25	2	2	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2
26	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2	1	4	1	2
27	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
28	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	1	4	2	2
29	2	2	2	2	2	4	2	4	2	3	3	3	3	3



30	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	2	2	2
31	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2
32	2	2	2	4	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2
33	2	3	3	2	3	2	2	1	2	2	1	3	2	2
34	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	4	1	2
35	2	3	2	3	4	2	3	3	2	3	1	2	2	2
36	3	3	2	3	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4
37	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3
38	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	1
39	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4
40	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	3	1	2
41	3	2	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	4	2
42	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3
43	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
44	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2
45	2	3	2	2	2	4	3	3	3	4	2	3	4	2
46	2	5	2	2	3	2	2	3	3	4	4	5	4	4
47	4	2	3	3	2	3	2	1	2	2	2	3	1	2
48	2	3	3	2	3	1	2	1	2	2	1	3	2	2
49	3	2	3	2	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3
50	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3
51	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3
52	3	2	2	2	2	4	3	3	3	2	3	3	2	2
53	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	1	2	1	2
54	3	3	3	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2
55	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2
56	4	2	3	2	3	2	3	3	2	2	1	2	2	1
57	2	4	3	2	3	3	3	2	1	2	1	3	1	2
58	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	2
59	4	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3
60	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
61	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	1	3	2	2
62	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2
63	2	3	2	2	2	3	1	2	2	1	1	2	2	2

64	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3
65	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2
66	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
67	1	3	2	2	3	1	1	2	3	1	1	2	2	2
68	4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
69	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
70	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2
71	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	5
72	1	3	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	3	2
73	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
74	1	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	2	2
75	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2
76	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3
77	3	2	4	3	3	2	2	4	3	2	2	3	1	2
78	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
79	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2
80	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3	2	3
81	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2
82	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2
83	2	2	2	2	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2
84	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2
85	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
86	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
87	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2
88	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3
89	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2
90	1	4	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2
91	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3
92	3	3	2	3	2	4	2	3	3	4	2	3	4	2
93	5	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
94	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2
95	4	5	4	5	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
96	3	3	3	3	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2
97	4	3	2	3	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3

98	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4
99	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3
100	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4

N°	Variable 3. Gestión de las instituciones educativas											
	D1. Gestión institucional						D2. Gestión administrativa					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2
2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
4	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5
5	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4
6	2	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3
7	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	4
8	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	1	3
9	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	2	3
10	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3
12	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	1	3
13	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
14	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	4
15	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3
16	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4
17	2	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3
18	4	3	2	2	3	4	2	3	2	2	2	4
19	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
20	3	2	3	3	3	3	1	2	3	2	1	2
21	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	3
22	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2
23	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3
24	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	4
25	2	2	2	4	3	3	2	3	3	4	4	3
26	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3
27	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
28	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
29	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	2	4
30	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3
31	4	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3

32	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	2	4
33	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5
34	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
35	3	1	1	2	2	1	2	3	2	2	2	4
36	2	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3
37	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	4
38	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	2	3
39	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	4	5
40	1	2	1	3	2	2	1	2	2	1	3	2
41	2	3	3	4	2	4	2	3	3	3	3	3
42	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	4
43	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3
44	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	4
45	2	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3
46	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	2	4
47	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	1	3
48	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3
49	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
50	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3
51	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3
52	2	3	3	2	4	3	2	3	2	2	2	4
53	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
54	3	3	2	3	3	3	2	1	2	2	2	3
55	3	2	3	3	3	4	1	2	3	3	2	3
56	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	2	2
57	2	2	2	2	2	1	3	4	4	4	4	4
58	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3
59	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	4
60	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4
61	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	1	4
62	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4
63	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3
64	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
65	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4

66	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3
67	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2
68	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	4
69	2	3	3	2	4	3	2	3	2	2	2	4
70	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4
71	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
72	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
73	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
74	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
75	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4
76	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3
77	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	4
78	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	4
79	1	1	2	2	3	1	3	2	2	3	2	2
80	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	3	2
81	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4
82	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4
83	4	2	3	2	3	3	2	1	2	2	1	3
84	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3
85	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5
86	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3
87	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4
88	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
89	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	2	3
90	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2
91	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
92	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
93	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	4
94	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
96	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
97	3	2	3	3	3	2	3	3	3	5	5	5
98	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5

100	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**Anexo D**  
**Carta de presentación**





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

"Año de la Lucha Contra la Corrupción e Impunidad"

Lima, 26 DE NOVIEMBRE DE 2019

Carta P.1229 – 2019 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)  
GLORIA MARÍA SALDAÑA USCO  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 07  
ATENCIÓN:  
DIRECTORA

Asunto: Carta de Presentación del estudiante HANS SAUL HUERTA SOLIS

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a HANS SAUL HUERTA SOLIS identificado(a) con DNI N.° 46705317 y código de matrícula N.° 6000061105; estudiante del Programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**Habilidades gerenciales y la toma decisiones en la gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07, 2019**

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 y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,

  
  
**Dr. Raúl Delgado Arenas**  
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO  
FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendíola 6232, Los Olivos. Tel. (+51) 202 4342 Fax. (+51) 202 4343  
LIMA ESTE Av. del Parque 650, Urb. Cantón Rey, San Juan de Lurigancho Tel. (+51) 200 9030 Anx.: 2510.  
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+51) 200 9030 Anx.: 8184  
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel. (+51) 202 4342 Anx.: 2050.

PERU

UGEL N°07 SAN  
BORJA

**ATENCIÓN AL USUARIO**

Av. Alvarez Calderón, Torres de Lima Tambo -  
San Borja

**Fecha: 27/11/2019 Hora: 12:48**

**Expediente: AT2019-EXT-0080986**

Remitente: UNIVERSIDAD CESAR  
VALLEJO

Tipo  
Documento: CARTA

Folios: 1

Nro. de Doc.: 1229

Consultas sobre su trámite al teléfono:  
2247578

y/o ingreso a : [www.ugel07.gob.pe](http://www.ugel07.gob.pe) y haga  
click en :

ORIENTACIÓN  
AL CIUDADANO



CONTRASEÑA : **1248**

Registrado Por: YROBLESH



PERÚ

Ministerio de Educación

Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana

Unidad de Gestión Educativa Local N° 07

Área de Planificación y Presupuesto

mejor educación mejores personas

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres 2018-2027"  
"Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad"

San Borja,

31 DIC. 2019

OFICIO N° 837 -2019 -MINEDU-VMGI-DRELM-UGEL07-JAPP

Señor:

**HANS SAUL HUERTA SOLIS**

Dirección: Av. Javier Prado Este 560, Oficina 2302

San Isidro.-

**ASUNTO** : Sobre solicitud de acceso para realización de Tesis

**REF.** : Carta P.1229-2019 EPG-UCV LE  
(SINAD N° 80986 -2019)

De mi consideración:

Me dirijo a Usted, para saludarlo cordialmente y a su vez, en atención al documento de la referencia mediante el cual el Jefe de la Unidad de Posgrado de la Universidad César Vallejo solicita brindarle las facilidades para la realización de levantamiento de información para la elaboración de su tesis.

Al respecto, de la revisión realizada por el suscrito al Resumen de la Investigación, enviada vía correo, se procede a opinar favorablemente para brindar el acceso y recabar la información necesaria.

Asimismo, indicar el correo y número telefónico de contacto: [jtrujillo@ugel07.gob.pe](mailto:jtrujillo@ugel07.gob.pe), 225-5098 Anexo 14026.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para brindarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente



  
EDMUNDO JAVIER TRUJILLO VALDERRAMA  
JEFE DEL AREA DE PLANIFICACION  
Y PRESUPUESTO - UGEL 07

JWT/VJAPP  
Claudia/Ofic.

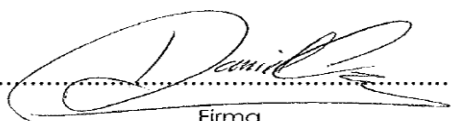
[www.ugel07.gob.pe](http://www.ugel07.gob.pe)

Av. Álvarez Calderón N° 492 San Borja  
Teléf. (01) 2247579 Anexo 14008 - 14026

Yo, DANIEL ARMANDO CARDENAS CANALES, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo Lima Este, revisor (a) de la tesis titulada: "Habilidades gerenciales, toma de decisiones y la gestión de instituciones educativa de la UGEL 07, 2019", del estudiante Hans Saul Huerta Solis, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19% 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.

San Juan de Lurigancho 28 de enero de 2020



Firma

DANIEL ARMANDO CARDENAS CANALES

DNI: 07279232

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

Resumen de coincidencias

19 %

1	repositorio.ucv.edu.pe	Fuente de Internet	10 %
2	Entregado a Universida...	Trabajo del estudiante	1 %
3	Entregado a Universida...	Trabajo del estudiante	1 %
4	Entregado a Universida...	Trabajo del estudiante	1 %
5	Entregado a Universida...	Trabajo del estudiante	1 %
6	Entregado a Universida...	Trabajo del estudiante	1 %
7	Entregado a Universida...	Trabajo del estudiante	<1 %
8	Entregado a Universida...	Trabajo del estudiante	<1 %
9	theibfr.com	Fuente de Internet	<1 %



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

**Título**  
Habilidades esenciales, la toma de decisiones y la gestión de las instituciones educativas de la U.G.R.I. 07.-2019

**Test**  
**AUTOR:**  
Dr. HUERTA SOLIS, Hans Sull  
ORCID ID 0000-0001-5610-0781

**ASNSOR:**  
Dr. RAÚL DEL GADO ARENAS  
ORCID ID 0000-0001-8941-4717

**LÍNEA DE INVESTIGACION:**  
Publicar y publicar  
**LIMA - PERÚ**  
**2019**



*Entregado a Universida...*



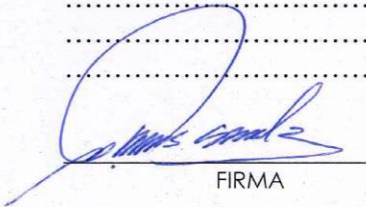
**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS  
EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02  
Versión : 10  
Fecha : 10-06-2019  
Página : 1 de 1

Yo Hans Saúl Huerta Solís, identificado con DNI No46705317, egresado de la Escuela Profesional de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo ( x ) , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Habilidades Gerenciales, toma de decisiones y la gestión de instituciones educativas de la UGEL07, 2019"; 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: 46705317

FECHA: 28 de enero del 2020

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



# 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 POSGRADO, MGTR. MIGUEL ÁNGEL PÉREZ PÉREZ

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA: HANS SAUL HUERTA SOLIS

INFORME TÍTULADO: HABILIDADES GERENCIALES, TOMA DE DECISIONES Y LA GESTION DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL 07, 2019

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE: MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

---

SUSTENTADO EN FECHA: 24 DE ENERO 2020

NOTA O MENCIÓN: 16



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN