



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN  
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**Coaching ejecutivo para la gestión pública por resultados de los  
gerentes regionales del Gobierno Regional de Lambayeque**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad**

**AUTORA:**

Pérez Guevara, María Luz (ORCID: 0000-0001-9551-2073)

**ASESOR:**

Dr. Gonzales Soto, Víctor (ORCID: 0000-0002-9528-2308)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

CHICLAYO — PERÚ

2021

### **Dedicatoria**

A Dios, Jesucristo y la Virgen María, por ser mis guías y fortaleza de mi espíritu.

A mis padres Arnulfo y Luz Aurora, quienes me dieron el ejemplo del amor, la unión y la constancia en el estudio.

A mis hijas Sasha Alondra y Gretta Yajaira, y esposo Franciss, quienes me acompañaron en esta pandemia para terminar mi tesis.

## **Agradecimiento**

A mi docente asesor UCV Dr. Victor Augusto Gonzales Soto, quien me acompañó y asesoró durante todo mi doctorado, del cual me siento completamente agradecida por sus sabias recomendaciones.

A los docentes UCV Dr. Luis Montenegro Camacho, Lupe Graus Cortez, PDH Ernesto Figueredo Escobar, Pedro Barboza Zelada, quienes me apoyaron incondicionalmente con su asesoría para lograr terminar mis metas académicas.

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	v
Índice de abreviaturas .....	vi
Resumen .....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	21
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	21
3.2. Operacionalización de variables.....	22
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis.....	23
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	24
3.5 Método de análisis de datos.....	25
IV. RESULTADOS .....	27
V. DISCUSIÓN .....	32
VI. CONCLUSIONES.....	35
VII. RECOMENDACIONES .....	36
VIII. PROPUESTA .....	37
REFERENCIAS .....	39
ANEXOS.....	48

## Índice de tablas

Tabla 1. Población.....	23
Tabla 2. Muestra de la Población.....	23
Tabla 3. Baremación Utilizados para el Cálculo.....	25
Tabla 4. Categorías de la Baremación.....	25

## Índice de figuras

Figura 1. Resultados de la dimensión Planificación Orientada a Resultados.....	27
Figura 2. Resultados de la dimensión Presupuesto por Resultados.....	28
Figura 3. Resultados de la dimensión Gestión Financiera.....	29
Figura 4. Resultados de la dimensión Gestión de Programas y Proyectos.....	29
Figura 5. Resultados de la dimensión Sistema de Seguimiento y Evaluación.....	30
Figura 6. Esquema de la propuesta del Modelo de Coaching Ejecutivo.....	36
Figura 7. Fases del proceso del Modelo de Coaching Ejecutivo.....	36
Figura 8. Contenidos de las fases y niveles del Modelo de Coaching Ejecutivo.....	37

## Índice de abreviaturas

GPpR: Gestión Pública por Resultados

GRGRL: Gerencia Regional del Gobierno Regional de Lambayeque

GRL: Gobierno Regional de Lambayeque

PEI: Plan Estratégico Institucional

GR: Gerentes Regionales

GRGRL: Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque

CE: Coaching Ejecutivo

POI: Plan Operativo Institucional

PEI: Plan Estratégico Institucional

MOF: Manual de Organización de funciones

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas

ICF: Internacional Coach Federation

FEM: Foro Económico Mundial

## Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo la propuesta de un modelo de Coaching Ejecutivo para la Gestión Pública por Resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque, concluyendo que es efectiva su aplicación en sus dimensiones de planificación orientada a resultados, presupuesto por resultados, gestión financiera, gestión de programas y evaluación dado el impacto formativo y humanista que genera su entrenamiento.

Su estudio se realizó en muestra discreta a los Gerentes Regionales con metodología inductiva-deductiva, paradigma positivista, enfoque cuantitativo; de alcance descriptiva – explicativa, de corte transversal. Los datos de la variable dependiente con el instrumento Likert: Cuestionario, se midieron los factores del problema que respondió al objetivo específico, en alfa Cronbach del 9.71%, arrojando un resultado en sus dimensiones la mayoría de regular a abajo, confirmando la necesidad de la propuesta ante un problema liderazgo, toma de decisiones, trabajo colaborativo, falta de participación consensuada y compromiso en las metas que maximizarán las capacidades gerenciales existentes con enfoque de calidad, herramientas efectivas para el cambio, recomendándose su institucionalización como parte del desarrollo del capital humano y la GPpR.

**Palabras clave:** Coaching Ejecutivo, Gestión Pública por Resultados, liderazgo, competencias.

## Abstract

This research aimed to propose an Executive Coaching model for Public Management by Results of the Regional Managers of the Regional Government of Lambayeque, concluding that its application is effective in its dimensions of results-oriented planning, results-based budgeting, financial management program management and evaluation given the formative and humanistic impact generated by their training.

Its study was carried out in a discrete sample of Regional Managers with inductive-deductive methodology, positivist paradigm, quantitative approach; descriptive scope - explanatory, cross-sectional. The data of the dependent variable with the Likert instrument: Questionnaire, the factors of the problem that responded to the specific objective were measured, in Cronbach's alpha of 9.71%, yielding a result in its dimensions most of regular to down, confirming the need of the proposed in the face of a leadership problem, decision-making, collaborative work, lack of consensual participation and commitment to goals that will maximize existing management capacities with a quality approach, effective tools for change, recommending their institutionalization as part of the development of human capital and the GPpR.

Keywords: Executive Coaching, Public Management for Results, leadership, competencies.



## I. INTRODUCCIÓN

En Europa, en plena globalización, son célebres los Centros de Desarrollo Coaching ejecutivo para Gerentes Públicos, por su evidente contribución en el liderazgo, aplicado con un enfoque sistémico, horizontal, integracionista, colaborativo, etc, visión de prosperidad conjunta de la Comunidad Iberoamericana que desarrolla valores humanos y éticos, generando el autodesarrollo (GLAD, 2020), potenciamiento personal y organizacional con aceptación al cambio (Maceo y Montero, 2020); el coaching ejecutivo (CE) trabaja sobrepasando al poder y la corrupción con un nivel cero, mientras, en otras naciones que no lo contemplan están en el índice de la tabla de corrupción, aunado a la falta de liderazgo como Guinea Ecuatorial , Yemen o Somalia (El Peruano, 2020). Es por ello que a nivel internacional el 87% de las gerencias públicas, aún se analizan como gestiones verticales que no coadyuva en el desarrollo de sus competencias, el 86% lo consideran como "problema importante" y el 50% a la capacidad de liderazgo como "muy importante" (Gestión, 2015). El CE, permite no solo adaptación de las organizaciones, su fortalecimiento y buena comunicación, sino también, desprenderse de sus creencias y pasar a un segundo nivel, enfocándose en las personas y los procesos (Scott, 2007) En Colombia, ha implantado herramientas coaching a sus directivos para complementar su liderazgo y la Gestión Pública por Resultado (GPPR) (Porter, Nohria, Lake, & Daugherty, 2019). Por ello, el coaching se ha instalado con ímpetu en la gestión organizacional del mundo occidental (Bartlett I, 2014), como política de Estado desde hace más de dos décadas, dando posicionamiento a la ICF "Federación Internacional de Coaching (2016); Por otro lado, Perú se ubica de 119 países en el puesto 81 por la falta de desarrollo de capacidades y oportunidades de crecimiento en la gestión pública, debido a la mala conducta de los gerentes, carencia de liderazgo, de culturas organizacionales y de ambientes de bienestar, perdiéndose un gran potencial de empleados (El Peruano, 2018). Asimismo, se le ha situado en el puesto 134 de los 138 países considerados con mayor burocracia y con retrasos administrativos en los cumplimientos de plazos (FEM 2018) afectando directamente los presupuestos, generando a su vez desconfianza social y política que al 2019 sacude al país en una crisis gubernamental" (Pintado, 2019) con 61,66 puntos de Índice de Competitividad,

respecto al uso de sus recursos para proveer de prosperidad a sus habitantes (MEF, 2019), en su indicador de transparencia, se encontró en el puesto 91 (Gestión, 2019) y al año 2020 en el puesto 94 de 141 economías evaluadas, situándose en el 50% por su índice de corrupción en comparación del 35% que llevan la delantera Egipto, El Salvador, Brasil, Argelia, Armenia, Costa de Marfil y Zambia (I ranking del WEF, 2019). Es así que el 50% de los ejecutivos citó la problemática desde el 2015 como el bajo desarrollo de habilidades gerenciales, falta de compromiso, reflexión de sus propias prácticas, considerado como “muy importante atenderlas” (Gestión, 2015), y que aún a la fecha no se ha resuelto, ya que, al ranking WEF 2018.

El Perú ha tenido una tendencia en designar cargos directivos políticos en lugar de técnicos, provocando burocracia y altos niveles de ineficiencia e ineficacia en la gestión pública por resultado sin calidad e impacto social (La República, 2016); ya que en su Inversión Pública los Gobiernos Regionales (GR), al 31 de marzo del 2017, gastó solo el 19% del presupuesto y respecto a la ejecución de la inversión pública, tuvo una varianza de 20% al 2020, con diferencia al año 2016 que solo ejecutó el 11% (MEF, 2020). Es así, que, los Gerentes Públicos del Gobierno Regional de Lambayeque (GPGRL), tienen la misión de desarrollar los ejes y sus dimensiones (ética, valor público, participación ciudadana, transparencia, ciudadanos que puedan evaluar los servicios recibidos), debiendo manifestar evidencias de impacto social, que al 2017 solo alcanzó un gasto de solo el 26.3% de inversión pública (Reyes, 2018), y al 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, tuvieron y tendrían como varianza 26.3, 26.3, 28.0, 35.0, 40.0, 50.0., demostrando una deficiente capacidad y calidad en el gasto, inmersas en ello las Gerencias Regionales del Gobierno Regional (GRL, 2019).

Es por ello que, el capital humano, es el eje central de todo proceso de modernización de la Gestión Pública, que tiene como elemento primordial su revaloración y la promoción de la meritocracia, la vocación de servicio y la ética como pilares (PCM-2013), donde el estado debe promover desde sus instituciones.

Es así que, surge la necesidad de una propuesta que permita fortalecer conductas, valores, incremento de competencias laborales, permitiendo alcanzar el logro de

objetivos organizacionales, profesionales, como la creatividad, originalidad, la iniciativa, el pensamiento crítico y la reflexión de sus desempeños, la toma de decisiones efectiva, establecido en el Plan de Desarrollo de Personas-GRL, cuya recomendación es empezando por los ejecutivos para una gestión de resultados (GRL, 2019), en base a compromisos(GRL, 2020) como fortalecimiento institucional y lucha contra la corrupción para una efectiva gobernabilidad, alineada a la política nacional de modernización de la NGP, la política general de gobierno al 2021, las políticas nacionales sectoriales y multisectoriales, la visión de futuro a la agenda 2030, contenida en el PEDN (Plan Estratégico de Desarrollo Nacional), Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque, los cuales buscan generar positivamente el bienestar ciudadano y su participación con acciones articuladas (GRL, 2020).

Entonces, el problema se propuso ¿Cómo fortalecer gestión pública por resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque? El objetivo general ha sido proponer un modelo de Coaching ejecutivo para la GPpR de los Gerentes del GRL. OE 1: Diagnosticar los factores influyentes en la GPpR de los GR del GRL, OE2: Diseñar un modelo coaching ejecutivo para la gestión pública por resultados de los GR del GRL, OE3: Validar el modelo coaching ejecutivo en la GPpR de los GR del GRL. La hipótesis fue “La propuesta del Coaching ejecutivo permitirá maximizar la gestión pública por resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque”.

## II. MARCO TEÓRICO

Como antecedentes de estudio tenemos los siguientes:

A nivel internacional la investigación de Peláez (2020) valida el coaching en relación a las variables y muestra el impacto de intervención del programa, concluyendo que sí se refuerza el liderazgo y el desempeño de sus competencias en una organización en una GPpR. Almón y Juárez-Hernández (2020) en su perspectiva, trabajaron sus ejes: planificación, presupuesto, ejecución y evaluación de programas y proyectos, aunado a las competencias gerenciales, considerado desde ya por los estudios de Kauffman, Sangines, & García-Moreno (2015), donde (Chica, 2015), (Martínez, Figueroa, Pefiat 2018) han desarrollado estos ejes en los procesos ex ante, durante la ejecución y Ex post para una GPpR en Centro América.

Al respecto, Martínez (2019) aclara que la GpR, va de la mano con la cultura organizacional del directivo, apoyado en herramientas como el coaching. Por ende, los servidores públicos con los directivos deben trabajar en equipo con los compromisos y no verlo como un reto. Es así que, Peláez (2020), citando a Crox (2010) indican que el proceso constante a los empleados a identificar oportunidades ayudó a no depender de la autoridad formal, sino a generar compromisos, reafirmado por Pousa (2018), quien indicó que un director, posiciona la gestión institucional en un contexto de alta competitividad; por otro lado, tenemos servidores que colaboran con las organizaciones, pasando de un nivel a otro para su posicionamiento organizacional. También, Piedrahita (2019) en una muestra a 30 directivos, afirmó que, el coaching incide positivamente en la expresión de los estilos de liderazgo de los directivos, con la metodología de coaching gerencial.

Sin embargo, para Vásquez (2018) las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores no guardan relación. Por su parte, entre 2016-2019 EPM y BR (Empresas Públicas de Medellín y Banco de la República), realizaron muchas capacitaciones y acompañamientos en base al coaching ontológico. Le antecedieron la Cámara de Comercio de Bogotá y las alcaldías locales de Chapinero (2007-2008), Santa Fe (2009-2010) y Bosa (2010- 2011), con resultados efectivos en la gestión pública". Para Mailliet (2016), Chile, en su Servicio Civil e

innovación en el Estado, con la intervención del Coach, ha logrado un lugar Central en la reflexión sobre una gestión efectiva de los organismos públicos con impulso de la NGP hacia la gestión operativa, impactan en sus logros. Antecedieron a este estudio Ferrer (2015) quien al proponer un programa de coaching ejecutivo en Colombia se logró transformar el pensamiento de mejora continua en los procesos de planeación estratégica y en su cultura, aplicándose primero a Rectores, quienes generaron compromisos y luego se aplicó a su equipo de calidad involucrándose a ambos en un trabajo articulado, se acompañó en su rendimiento y alineación a sus objetivos institucionales con los menos receptivos, estableciendo alianzas con sus empleados, orientados a atender sus necesidades a fomentar conciencia para el logro de sus expectativas". Por otro lado, Gutiérrez (2014) en su programa coaching, al aplicar el programa, sirvió para mejorar la calidad que ofrecían.

A nivel nacional, Romero (2020) en Huarochirí, determinó con el enfoque metodológico cuantitativo una relación directa entre los resultados de gestión y el desempeño laboral, estableciéndose como directa y alta, debiendo trabajarse cultura organizacional con la reflexión de sus propias competencias, que acuerdo con lo anterior, la preparación técnica y blanda de un gerente son esenciales en la planificación, adaptabilidad, creatividad y motivación a la hora de dirigir y tener éxito en un proyecto" (Villalobos Díaz y Urrego Riafirov, 2019). Un estudio muy importante en Perú-Bagua, con Reyna (2018), estuvo orientado en su investigación a mejorar la gestión pública por resultados, de enfoque cualitativo y descriptivo propositivo, el cual realizó en 10 trabajadores administrativos, concluyendo que la propuesta de capacitación de coaching en la gestión pública constituía una herramienta fundamental orientada a lograrlo; le antecedió, Reyes Rodríguez (2016), recomienda el enfoque deontológico (entrenamiento coaching) para tomar decisiones oportunas y pertinentes para mejorar su gestión integral, ya que el liderazgo transformacional se encuentra en desfavorable y muy desfavorable constituyendo el 89.6% en sus resultados en la Universidad Nacional de Chachapoyas.

Para Henández (2017) y (Milner et al., 2018) el entrenamiento permite a los empleados ganar conciencia y reflexión, generando sus propias respuestas, además, requieren menos control ya que ayudan a desarrollar y florecer en la

dirección (Berg y Karlsen, 2016), ya que el gerente, propicia espacios amplios de comunicación efectiva con sus colaboradores y los ciudadanos, para una mejor calidad de vida (Valencia, Rojas-2016).

Por otro lado, Maldonado (2013), citando a Sotomarino, N; Ugarte, M; Kantor, A; Solano, D (2012), en el informe “Consultoría para la Evaluación del Diseño, Procesos y Resultados del Cuerpo de Gerentes Públicos”, respecto la Gestión resultados bajo modelo trabajo en equipo, sugirieron el acompañamiento del coaching para la “contribución a la ejecución del presupuesto”, focalizándose en mejorar el ciclo del gasto y tener un presupuesto actualizado, sacar adelante los convenios y mejorar sus procesos alineados al planeamiento estratégico y un impacto social esperado, fundamentado desde entonces que el coaching ayuda a desarrollar y maximizar sus talentos lográndose mejores resultados (Berg & Karlsen, 2016; Goleman, 2012). Araya, Burgos y Ganga (2012) concluyeron: “hoy en día se ha instalado la idea que la gestión pública es más que la búsqueda de eficiencia y calidad; pues esta debe hacerse cargo de una serie de otros valores, por ejemplo, valores "políticos (governabilidad), éticos (bien común), culturales (identidades) y económico- sociales (equidad). Por lo que de la amplia literatura, me permito destacar el libro de Viyuela (2011), quien nos aclara conceptualmente las reflexiones de esta propuesta como “una visión del futuro” y lo agregaría “El coaching al 2020, es el acompañamiento y entrenamiento de desarrollo personal y organizacional”; por consiguiente la preparación técnica y blanda de un gerente han sido y son esenciales en la planificación, adaptabilidad, creatividad y motivación a la hora de dirigir y tener éxito en un proyecto (Villalobos Díaz y Urrego, 2019).

Es por ello que, para Moscoso García (2015) identifica los factores y características personales para determinar su liderazgo o si es responsable en su trabajo, concluyendo que existe una demanda constante por una permanente mejora de capacidades y habilidades, que siempre está presente en una evaluación de desempeño conductual. Para abordar este desafío, los gerentes y líderes deben participar en un proceso de construcción de alianzas con sus empleados, orientados a atender sus necesidades, fomentar la conciencia. Para Gutiérrez (2014), analizar la realidad, tratar de comprenderlo y mejorarlo, mediante un

programa de coaching, aumentó la calidad de ofrecían los gestores en el servicio público y privado ya que este programa permite modificar la realidad.

Del mismo modo, en el estudio de Maldonado (2013) "Influencia del Coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos", utilizó la metodología pre experimental, mediante la evaluación de desempeño de 360° a directivos de ESIYS y 81 colaboradores; con el programa PNL "Siguiente Nivel de Desempeño", concluyó que influyó en el programa en las competencias de comunicación, trabajo colaborativo con los Directivos.

Así mismo, Sotomarino, N; Ugarte, M; Kantor, A; Solano, D (2012), en el informe "Consultoría para la Evaluación del Diseño, Procesos y Resultados del Cuerpo de Gerentes Públicos", respecto la Gestión por resultados bajo modelo trabajo en equipo, sugirieron el acompañamiento del coaching para la "contribución a la ejecución del presupuesto", focalizándose en mejorar el ciclo del gasto y tener un presupuesto actualizado, sacar adelante los convenios y mejorar sus procesos alineados al planeamiento estratégico y un impacto social esperado, que desde ya el coaching ayuda a desarrollar y maximizar sus talentos lográndose mejores resultados (Berg & Karlsen, 2016; Coleman, 2012). Araya, et al, (2012) concluyeron: "hoy en día se ha instalado la idea que la gestión pública es más que la búsqueda de eficiencia y calidad; pues esta debe hacerse cargo de una serie de otros valores, por ejemplo, valores "políticos (governabilidad), éticos (bien común), culturales (identidades) y económico- sociales (equidad). Es por ello que, para Moscoso García (2015), siguiendo a Roberth Dilts, identifica los factores y características personales del gerente para determinar su liderazgo o si es responsable en su trabajo, concluyendo que existe una demanda constante por una permanente mejora de capacidades y habilidades, que siempre está presente en una evaluación de desempeño conductual. Para abordar este desafío, los gerentes y líderes deben participar en un proceso de construcción de alianzas con sus empleados, orientados a atender sus necesidades, fomentar la conciencia (Kemp, 2009). En este contexto, el liderazgo basado en coaching "Coaching-based Leadership" (CBL) desde que se ha sugerido se viene implementando para lograr mejores resultados (Berg & Karlsen, 2016; Goleman, 2012).

Respecto a las teorías de la primera variable tenemos que el coaching nace con Sócrates (428 a.C), con su método mayéutico, inductivo, a través de preguntas reveladoras e introspectivas que permitían sacar la verdad de uno mismo, se centraba en método dialectico para interpretar lo que le decían, de esa forma abría el campo de la conciencia y quien ponía atención podía entender lo que le está ocurriendo dentro y alrededor de él. Le sigue su discípulo Platón con su ética aristotélica, siendo la felicidad y búsqueda de la motivación su centro de atención (Vía Coaching, 2014, párr.6). Luego tenemos a John Whitmore, “como precursor del Coaching Ejecutivo que le da vida a la **Corriente Humanista**, liberando el potencial interior de cada persona, quien trabaja en sí misma y le da elección a una vida mejor (Chamorro, 2013, párr 7).

El término Coaching fue utilizado por primera vez en el campo deportivo por Tim Gallwey para optimizar el rendimiento de los atletas en las competencias. Nace en los países anglosajones que en siglos XV y XVI, la capital húngara de Kocs, se convirtió en una parada obligatoria para los viajeros que hacían el recorrido, Viena - Budapest. Se comenzó a conversar del “Kocsi szekér” o “El carruaje de Kocs” como un símbolo honorable para ir de un lugar a otro conducido por alguien. Luego. el germánico lo usó como “kutsche”, el italiano como “cocchio” el británico como “coach” y al castellano como “coche”. En el proceso del coaching, el coach entrena al coachee a encontrarse a sí mismo, a interiorizarse, a conocerse. El camino que recorre es el proceso de coaching” (Carrión, 2017).

De acuerdo a Tamayo y Jaime (2013, p.5), una de las principales razones para su acogida es resolver el estrés, causado por los conflictos de poder, de la falta de comunicación o valores, así como la soledad profesional o la falta de introspección para sacar lo mejor de uno, es por ello que fluye la gran necesidad de empoderar con **la teoría del capital humano** que viene a ser el potencial competitivo que emerge de las personas en la organización (Chiavenato, 2007).Entonces, el coaching ayuda a desarrollar y maximizar los talentos pasando de un nivel a otro (Berg y Karlsen, 2016), por lo que me permito destacar el libro de Eugenio Viyuela (2011), quien nos aclara conceptualmente las reflexiones de esta propuesta como “una visión del futuro” y lo agregaría “El coaching al 2020, es el acompañamiento y entrenamiento de desarrollo personal y organizacional”; por consiguiente la



preparación técnica y blanda de un gerente han sido y son esenciales en la planificación y evaluación para generar retroalimentación en el gerente Público (Villalobos Díaz y Urrego Riañov, 2019).

Para la UGT-CEC (2013) **las fases son**: descripción de la situación actual, determinar los objetivos e identificar las metas en el individuo o grupo, así como las alertas, impulsoras e inhibidores, hasta entonces llegar hasta él, identificando en estas fases nuestras fortalezas para tratar de mantenerlas. En mi opinión en todas estas fases es importante fijar compromisos mutuos en entre el coach y coachee para las siguientes sesiones y acciones a emprender, y el análisis del resultado, cuyos propósitos son tener un canal abierto, desarrollar empatía, responsabilidad, motivación, amor propio, sin crear actitudes defensivas o de orgullo.

En el **Coaching ejecutivo** ha de entenderse como una técnica que permite llevar a cabo un proceso de entrenamiento individualizado en el ámbito personal y profesional, ya sea a una sola persona, para llevarlo a un equipo de trabajo o una organización, liberando su talento y potencial, maximizando la efectividad de sus actividades ejecutando el plan de acción acordado. Aquí se trabaja la misión y valores organizacionales, permitiendo su rendimiento y ayuda en los cambios institucionales. La pregunta clave sería ¿Realizas el feedback constante con tu institución? ¿Utilizas la sinergia en el trabajo colectivo?, citando a Arquero (2015, p.53) “El coaching ejecutivo sostiene una relación diseñada mutuamente entre el coach profesional y un coache clave para hacer ver ¿Cuál es la posición de poder en la organización?, ¿Conoces tus competencias como gerente? Los resultados producidos por esta relación son observables y medibles”, a comparación del Liffe Coaching solo se trabaja el desarrollo personal, en el Coaching para líderes, solo liderazgo catalizador; que permite ser efectivo en la organización, en el Coaching de negocios, según Maldonado (2013) le dan un valor público a los objetivos para lograr mejores resultados (Berg & Karlsen, 2016) y Goleman (2012). Por lo que el coaching ejecutivo, sería más integral ya que abarca lo personal y organizacional.

De acuerdo a Montoya, et al (2016, p.78) **las características del Coaching ejecutivo** son: a) Concreta b) Interactiva c) Responsabilidad compartida. d) Forma específica. e) Respeto, respaldada por Smith & Sandstrom (1999), en el sentido de que el coaching ejecutivo constituye una clave estratégica para generar

transparencia, sentido ético, enfocándose en la ejecución presupuestaria, calidad de servicio e impacto social y valor público; también, desde los funcionarios y cuerpos de gerentes urge estrategias modernas para una mejora continua de sus competencias (SERVIR 2015). Por ello, para un coaching ejecutivo eficaz contamos con los Niveles Neurológicos PNL. Tenemos los niveles de aprendizaje y cambio en organizaciones, según **Robert Dilts (2010) sus dimensiones serían:** 1. **Entorno:** Este es el primer nivel de los factores o dimensiones que Dilts presenta tendiendo desde el entorno y asegurándose de crear las condiciones para lograrlo; para el autor los factores ambientales determinan el contexto, el gerente y el equipo describen su FODA Y MACA. Elaboran su mapa mental en dónde y cuándo ocurre el éxito. Los coach usan el cartografiado o la psicogrografía para escuchar al equipo. Cabe aquí la influencia y el impacto que los gerentes ejercen sobre el contexto y las limitaciones que pueda tener en el diseño de sus oficinas y sus fábricas para ver qué productos y creaciones aportan a ese entorno. 2. **Comportamiento:** Se enmarca en las acciones específicas para alcanzar un siguiente nivel. Responde a ¿Cómo hacemos o cumplimos nuestros resultados? ¿Cómo nos comunicarnos en nuestro trabajo? ¿Cómo definimos nuestro procedimiento para actuar? Aquí se podría enfocar el rumbo de los planes estratégicos u operativos para sacar a flote la institución. Los gerentes ejecutivos observan los comportamientos en el equipo y reactivan la visión y misión para atender los recursos o habilidades de los individuos. Se refuerza y se retroalimenta positivamente. Se trabaja lo mejor que tiene cada uno en algo para que dé lo mejor de sí. Si la persona conoce lo mejor que hace bien, puede fácilmente mejorarlo ¿Qué hay que hacer y cómo hacerlo? 3. **Capacidades:** Es un nivel que permite centrarse en las habilidades y capacidades cognitivas logrando que incrementen sus competencias. Implica cómo seleccionamos los Objetivos, metas, recursos, retroalimentación". Se relaciona con la Teoría de los objetivos (Drucker, 1954), para el autor, la dirección del rendimiento y responsabilidad en la productividad colaborativa es importante, ya que es un modelo por el cual todos los gerentes al analizan sus objetivos de desempeño, elaboran mapeo de actores, evalúan y reconocen avances. 4. **Sus valores y creencias** de los gerentes apoyarán o inhibirán determinadas capacidades y acciones. Responde al ¿Por qué de su decisión? Se apoya en Garl Rogers, experto en estrategias de la Psicología

Humanista, incide en el potencial interno y el poder decidir por una calidad de vida, donde John Whitmore, guiado por esta corriente llevó el método de Gallwey al mundo de los Negocios, pasando a desarrollar el Goaching Ejecutivo, y Goaching Personal, con gran auge en Europa (Ghamorro,2013, párr.7). 5. **Identidad:** Este factor se relaciona con el autoconcepto. Responde a la pregunta ¿Cómo se percibe? Citando a Cossio (2003) el coach responde ¿Conoces las características del líder? ¿Con cuál te identificar? ¿Cuál es tu estilo? Esta estrategia busca que el gerente sea un líder efectivo, catalizador, que trascienda, que tenga una característica situacional y se interrelacione con el resultado del grupo. Peláez (2020), por ello los empleados identifican sus oportunidades con ayuda del gerente; quien con base en coaching promueve una naturaleza organizacional y los líderes con éxito se entrenan y entrenan a empleados a ganar conciencia y reflexión, generando sus propias respuestas (Cox et al., 2010; Miler et al., 2018. 6. **Espirituales:** Relacionadas con la visión de la persona, siempre listo para el cambio en el sistema del cual forma parte. Implica la Teoría del cambio, Dilts. (visión) Implica el para qué (propósito) y para quién de haber tomado el paso en la acción.

En las teorías del coaching, tenemos: **Teoría de sistemas. Para Von Bertalaffi (1976)** Nos dice que se genera desde la interacción de múltiples elementos que se integran y se adaptan en un proceso complejo, interactuando de manera dinámica para obtener resultados, donde el coachee se le aplica el proceso para hacer sus cambios o lograr aprendizajes. **Teoría del management.** Permite que en los niveles que se trabaje se interrelacionen con sus objetivos ya que repercuten en toda la institución, donde el gerente tiene la opción de hacerlos fluir de tal modo que convergen como una red creando un nodo de planificación-decisión (Ojeda 1972). **Teoría de los Objetivos,** estos objetivos son operativos, los ya anclados que bajan como una cascada por toda la organización como cascada y como una pirámide que les permite enlazar los objetivos de un nivel con los del siguiente. El logro sería la especificidad de las metas, que sean tangibles, que haya toma decisiones, un plazo explícito y la retroalimentación de los desempeños. (Drucker, 2014). En la **Teoría del Bucle- Coaching Modelado,** para Dilts, esta teoría permite el análisis de ejemplos de actuaciones exitosas en comparación con mitos o actuaciones fallidas, el aprender qué hacer y, al mismo tiempo, cómo hacerlo. Esta teoría involucra dos niveles simultáneamente; supone un entrenamiento o modelado para

solucionar conflictos con experiencias exitosas y por otro lado identificará una estrategia o receta para generar otras ideas creativas aplicables a situaciones futuras. **Teoría del cambio**, presentan niveles de aprendizaje para salir de la zona de confort, permite acompañar en distintos contextos al gerente con actividades que requieren esfuerzo para lograrlo, implica una cultura de gestión de autonomía y creatividad para llegar al estado deseado. Con la **Teoría holística**, el coach busca una **visión holística** de las personas, no solo de su carrera sino de todos los aspectos de su vida, ayuda a que el individuo descubra su ser ideal y real; ya que muchas veces pensamos en lo que creemos que debemos ser o lo que pensamos que otros quieren que seamos. Es un holopraxis cuando se integran todas las dimensiones del ser humano. No solo fluye lo secuencial, analítico o lógico, sino que se integra con sus valores, emociones, actitudes, pensamientos, instituciones, etc. **(Hurtado 2000)**

Por ello, para trabajar en equipo, tanto coach y coachee, se deben considerar transversalmente los niveles de apoyo que propone Robert Dilts, de esta manera se estaría haciendo un cruce entre ser, el aprender y el hacer como parte de las competencias gerenciales que se requiere entrenar: **el nivel de cuidado y guía** es un nivel de apoyo para que el coachee tenga estados de conciencia abiertos y pueda ser guiada a nivel mental en el recorrido que hará de su entorno, aquí elaborará mapas mentales de ¿Cómo nos movemos y qué hacemos?, este mapa mostrará mucha libertad o limitación que tenemos para desarrollarnos. **En el nivel de coaching** tradicional que implica acompañar el comportamiento, enfocando los desempeños y retroalimentando las capacidades. Este nivel facilita coordinaciones con los demás miembros del equipo. **En el nivel de enseñanza**, el coach hará que el coachee trabaje todas sus habilidades y capacidades de pensamiento que le permitan realizar tareas complejas, profundizando en nivel cognitivo. Es muy común las analogías y metáforas que utiliza el coach con un método inductivo-deductivo comprendiendo otras situaciones y asociándolas este concepto a otra situación. Es así que la analogía del proceso del coaching como dice Carrión y Rodríguez (2017, párr. 3) el coaching es holístico, dialógico, reflexivo, buscando y generando nuevas respuestas y no solo es bidireccional, también es aplicable en equipos de trabajo, de aprendizaje, de acompañamiento para pasar al siguiente nivel y se desarrolla en todos los campos como proceso transformacional. También se puede utilizar la

intervisión (Dilts, 2010) para hacer ver cómo están pensando frente a determinado hecho que requiere. **El nivel de tutoría**, permite moldear o influencias de forma positiva en sus valores y creencias como persona, lográndose la sabiduría interna que le permite internalizarla en la misma persona y que en un futuro la presencia física del tutor o mentor no es necesaria porque ha consolidado con su mentor interno sus propias resistencias interferencias internas. **El nivel de patrocinio**, permite reforzar la identidad con la persona, reforzando su valía, autoestima, liderazgo, el buen patrocinador crea un contexto de seguridad con la valía del coachee para actuar, crecer y dar lo mejor de sí mismos, **El nivel despertar**, implica mirar la misión, visión y espíritu que uno tiene que lograr. En este contexto el coachee se permite evocar ideas de sí mismo, poniéndolos a los demás en sincronía con sus propias misiones y visiones porque él también está en las suyas.

Según Caldua (2017, p.20), el coach trabaja en los siguientes **elementos**: a) Valores, para que el líder imparta con el capacitado. b) Resultados, reflexionar sobre sus logros en una mejora continua. c) Disciplina, este nivel es importante para que las personas a cargo sigan sus pasos d) Entrenamiento continuo de sus desempeños. “El Coachee se compromete a clarificar sus ideas, a reflexionar y aceptar el feedback, quien va manifestar sus compromisos y cumplir con ello durante el tiempo del proceso, Viyuela (2011), por lo que Zeus y Skiffington (2004) una vez recibido el coaching, se transmite tanto a sus colaboradores de forma individual, como a sus equipos de trabajo y es aquí su importancia en PNL y la inteligencia emocional cerebro posee dos partes: la que siente y la que piensa, Goleman (2000).

Según Sosa (2017) las fases del coaching, serían: **a) La preparación**; etapa previa del entorno y autoconocimiento con el asesorado respecto a sus fortalezas y debilidades, no se juzga, solo se analiza la conducta y se toma las estrategias para que las pueda afrontar. **b) Discusión**, aquí se analiza lo las ideas expuestas para que identifique las estrategias **c) Definición** de puntos de acuerdos se propone metas a realizar y las fechas de los objetivos ancla. **d) Seguimiento** de lo que se realiza para la retroalimentación, se evalúa los resultados obtenidos en el proceso, lo que se ha modificado y los desaciertos para mejorar resultados con las

estrategias establecidas, el cual nos va a servir para cruzar los momentos con las fases de la GPpR para el desarrollo en Centroamérica (Figuroa, 2018).

En cuanto a la segunda variable en la Gestión Pública por resultados (GPpR), es un conjunto de acciones con estrategias políticas y técnicas pensadas en la sociedad, atendidas con eficacia y eficiencia para lograr un impacto positivo del sector público (IDEA,2013, p.22). Para Figuroa (2018), conforme el BID al 2015, considera como factores influyentes: a) la planeación estratégica y operativa enmarcada en la gestión por resultados b) el factor presupuesto por resultados c) d) gestión de programas y proyectos que atienden las demandas urgentes e) el factor de seguimiento y evaluación de manera escalonada de abajo hacia arriba, convergente y transversal con un enfoque directivo en una sociedad del conocimiento (Chica,2016), quien además pone énfasis en el impacto que se logra con las demandas ciudadanas. Ello implica optimización de los recursos y rendición de cuentas, en procesos transparentes, que evidencie una calidad total de servicio (Franciskovic, 2013): ya que, para el Banco Mundial (1997) la eficacia de la gestión pública será medir hogares que han superado el porcentaje de pobreza, es decir, mide los fines de la gestión el para qué se debe atender. Entonces solo si las políticas están alineadas a las necesidades y metas de atención de la población, mediante objetivos y acciones trazados o dirigidas por el poder ejecutivo, se podría estar haciendo gestión pública (Ministerio de Economía y Finanzas, 2014).

Franciskovic (2013 pág. 28-32) Nos dice que la calidad total en la gestión por resultados, tiene que ver con el gasto público, por ello en la GPR, propone, tres objetivos principales: • Optimización en la producción y distribución de los recursos públicos con calidad, eficacia, equidad y más eficiencia • Garantía de los procesos de producción y las fases controlables. • Promoción y desarrollo de los compromisos de una mejora continua para lograr las expectativas anteriores (Serra, 2007). Estos aportes van a permitir que el gerente tenga claro su horizonte de GP.

Para García (2007), las competencias del gerente son: **planificar, establecer metas y compromisos con prospectiva, seguir el control de los procesos en audiencias con la participación ciudadana, autoevaluación de su gestión, retroalimentar con una diálogo efectivo y articulador, liderazgo catalizador y ética profesional**, por ende son competencias a diagnosticar y dialogar con el

gerente quien asumirá sus compromisos en los que debe trabajar más para sus obtener resultados efectivos y lograr otros potencialmente visibles a su entorno.

Conforme la EPISTEMOLOGÍA, tenemos CORRIENTES GERENCIALES MODERNAS, donde un coach gerencial requiere experticia lingüística y destrezas que le permitan irradiar en su entorno, para ello debe considerar la: **Teoría del liderazgo catalizador y transformador** mediante sistemas humanos como parte de la cultura social ya que va afrontar diálogos muy complejos, quizás redes conversacionales, proxémicos asíncronos o síncronos, individuales o colectivos, de tal forma que pueda utilizar como una oportunidad situaciones convergentes para el acuerdo común en los diferentes procesos y con apertura a las situaciones divergentes para convertirse en nuevo observador y cambiar la perspectiva: **La teoría situacional**, para Chiavenato (1995), es un enfoque en el cual el gerente va a tener que distinguir en el entorno, los puestos entre las diferentes tareas involucradas, designando adecuadamente en las áreas conforme sus habilidades y responsabilidades organizacionales. De esta manera, el gerente, mejorará las habilidades de autodirección, de autoevaluación en el trabajo; sobre todo objetivos planeados, logrando el Gerente con el trabajador un factor motivacional y significativo para la gestión por resultados. **La teoría de los factores de Herzberg** (1995) y Kormnan (1971), se sostiene en las condiciones físicas, ambientales (factores higiénicos), el salario que se percibe, los beneficios sociales, el tipo de supervisión, las relaciones entre sus miembros con el gerente, los reglamentos internos y las oportunidades existentes; si son óptimos elevan la motivación o ausencia de satisfacción. Asimismo, los factores motivacionales dependen de la ubicación del puesto, de las tareas y las obligaciones relacionados con éste; si son óptimos no solo serán eficaces, sino que producirá un efecto duradero de satisfacción y productividad, incluso al valor público que tengan significado con la organización. **La teoría horizontal**, para Ostroff (1993) en la gestión gerencial como nuevas formas de organización, permite identificar los objetivos estratégicos competitivas, analiza las ventajas competitivas, define los procesos, las acciones y los procesos, debiendo vincular cada proceso a un proceso, producto o cliente. Se crea equipo multidisciplinarios, estableciéndose objetivos en los desempeños, se entrena, estimula presupuesta, evalúa y se privilegia la satisfacción del cliente o usuario.. **La teoría de la agencia**, para García (2011) El gerente debe fortalecer la

evaluación de la calidad de gasto, generando un valor agregado con la rendición de cuentas y un sistema de información sectorial con la transparencia de gestión pública. **Teoría del "management"**, significa gerencia, (Echevarría y Mendoza, 1999) y, hoy se extiende a la gestión pública, relacionado con la competencia empresarial, que ha servido para la innovación y la gestión resultados, donde el gerente con su equipo motiva y Coordina colaborativamente el marco jurídico políticos (Albi, González y López, 1997). **La teoría de valor público**, para Moore (1995) promover proyectos de inversión, disponer de un marco legal para el control interno, que los ciudadanos puedan evaluar la calidad, cantidad de los bienes y servicios son una mejor manera de medir el valor público. **La teoría de gestión por resultados**, aplica un marco legal que regula el sistema de planificación por resultados, con una visión programas operativos, presupuesto y organización, discusión los objetivos y metas de las Gerencias Regionales con enfoque directivo (Martínez-Corona, & Palacios-Almón, 2019).

La Política de Estado y Gobierno, nos avizora que la Nueva Gestión Pública implica un **Enfoque Integrador**, con eficiencia y eficacia; reflexionando en los procesos y en las nuevas formas de regulación como los sistemas de evaluación del desempeño, lo cual permite mayor diálogo y control en las organizaciones públicas (Culebro 2014). La eficacia permite que se utilicen adecuadamente los recursos a favor de los usuarios (Chiavenato, 1999, pg. 24), La eficiencia en la NGP produce la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles utilizando la menor cantidad de recursos de lo que se dispone (nivel de actividad: usuarios atendidos, son los medios, la eficacia de los fines, del alcance de los objetivos. La GpR, implica, las fortalezas y debilidades institucionales, lo asegura, el Sistema de Evaluación Prodev (5EP). **La teoría de la motivación**, como enfoque de la negociación, competencia y motivación en base a expectativas", según Álvarez y Sergio (2008, p. 136-138) en el proceso de la motivación, el Directivo o Gerente juega el papel de los incentivos hacia el empleado, tratando de reforzar el rendimiento eficiente tratando de no disminuir su rendimiento, básicamente el desempeño. **La teoría del mejoramiento continuo (Harrinton, 1991)**, pasa desde el ámbito de procesos, al ámbito organización formal, luego al ámbito de administración de recursos, para arribar en la calidad de servicio y una gestión por resultados, en consecuencia, el Coaching rescata el uso eficiente y efectivo de las competencias individuales y



grupales, Con gran apretura al desarrollo del pensamiento mejorando el performance de los directivos, funcionarios, hasta el gerente. **La Teoría de gestión del cambio**, debe articular sus competencias con el entorno político, para poder identificar el sentido de urgencia ¿Qué hacer?, formar una poderosa coalición con la población, crear una visión para el cambio, eliminar los obstáculos para el cambio, anclar cambios con herramientas en la cultura organizacional (Martínez, et. al 2019) y finalmente entre otras he considerado la **Teoría de la Calidad Total** (Carr & Littman, 1990), que es el involucramiento de todos los integrantes que intervienen en los procesos de la GPpR con la misión de obtener un control y un mejoramiento continuo logrando las expectativas de la sociedad, es el espíritu de la norma en el servicio que debe brindar la institución y por ende en sus colaboradores.

**Respecto a los pilares de la Gestión Pública Chiavenato (2012)** se considera como las políticas de estado y de gobierno: el planeamiento estratégico (propósito, objetivos, misión, visión, liderazgo, estrategias políticas, procedimientos, reglas, programas, presupuestos), presupuesto por resultados, gestión de procesos, servicio civil meritocrático, seguimiento, evolución y gestión del conocimiento. Por ello el gerente debe guiar a los equipos a las metas, enfocarlos en los resultados, desarrollar las tareas de planificación con un diálogo concertado con la ciudadanía, la cual debe ser realizada con una comunicación asertiva, con adaptabilidad del entorno y creatividad para dar nuevas soluciones, es porque se ha considerado en esta investigación las siguientes dimensiones de acuerdo a los objetivos de desarrollo sostenible en la agenda 2030 de la GPpR de América Latina y el Caribe.

**En la dimensión La Planeación Estratégica** en la gestión por resultados, sirve Es un recurso metodológico de objetivos, de mediano y largo plazos, según el contexto, para alcanzarlos (Figueroa, et al 2018). “Bajo esos marcos, consiste precisamente en pensar, diseñar, estructurar, desde nombres, hombres, sistemas, procesos, reglas del juego, controles, vías o canales, rutas, hasta resultados esperados, horizontes prospectivos, capacitación, monitoreo del cambio, bajo la perspectiva de la Calidad total. (STEINER,1979, p7), para Dávora (2015) “desempeña un importante papel la inteligencia económica, disciplina orientada a la gestión, protección de la información estratégica, el conocimiento y actuación sobre el entorno interno y externo de la organización, lo que la convierte en

herramienta indispensable para la gestión del cambio”. **En la dimensión Planeación operativa**, implica la ejecución de con prospectiva al usuario y ciudadanía, y lo que implica la gestión operativa otra parte, implica cooperación técnica y documentaria, legal, financiera, material y humana para obtener resultados concretos. Los directivos solo ejecutan las políticas públicas ya establecidas, pero deben contemplar con mucho sigilo la normatividad. **En la dimensión del presupuesto por resultados**, de acuerdo con el BID (2015), implica el cumplimiento de los plazos, el ciclo presupuestario, la eficacia y eficiencia de los bienes y servicios y la transparencia con la ciudadanía a fin de lograr un impacto sostenible sistemas administración financiera Centroamérica evalúa constantemente los sistemas de presupuesto, deuda pública, contabilidad y tesorería, especialmente basadas en resultados y transparencia, contando publicidad abierta que permitan conocer el estado de todas las transacciones que se realizan en las distintas etapas del ciclo de adquisiciones, cuyo compromiso sería la información amigable, acorde a su normatividad para la discusión abierta de presupuesto y la implantación de los planes anuales y plurianuales (SIAF) y (BID, 2015: 1 21). Gabe señalar que en una entidad la preocupación por fortalecer sus sistemas de control contando con una auditoría interna y externa, lo cual en el 2013 Latinoamérica y el Caribe, tuvo los puntajes más altos, cuya preocupación se ha ido extendiendo con su marco legal institucional que incluye leyes, reglamentos, manuales y metodologías (BID, 2017). También implica un trabajo en equipo, escucha activa, orientación a resultados, capacidad de metas (SERVÍR, 201 6, pg. 73-74) **En la dimensión de Gestión de programas y proyectos**, se preocupa principalmente en producir bienes y servicios para los ciudadanos, por ende, la generación de valor público. Por ende, constituye el centro de interés de la GpR, al ser el medio que usa el Estado para lograr los objetivos establecidos en sus planes de corto, mediano y largo plazos, de esta manera garantizar el éxito de la ejecución del proyecto y priorizar la asignación de recursos en el presupuesto, el reto sería la implementación de capacitaciones a las entidades formuladoras/ejecutoras (Figuroa, et at, 2018, pg. 79). Gabe resaltar que la visión sectorial de largo plazo, parte de la visión planificadora de los sectores de educación, salud, infraestructura y desarrollo social, etc.; que a la vez, analiza la coherencia del plan de mediano con los lineamientos del plan nacional de gobierno, cuya planificación puede realizarse

de forma participativa, con presencia de diversos actores sociales por medio de consultas a la organizaciones de la sociedad civil, para lo cual debe desafiarse instrumentos adecuados para su participación con miras a proveer bienes y servicios destinados a satisfacer de manera eficaz y eficiente las necesidades de la comunidad en un período preestablecido “(Figueroa, et at, 2018)pg. 82-83. GLAD (2017) define así a las competencias propiamente gerenciales, liderazgo, titulación con el entorno político y el impacto que tiene la institución, conciencia alineada con los objetivos, sortear obstáculos, prever los riesgos, administrar, pg. 14-17. **En la dimensión seguimiento, evaluación**, servirá para medir los objetivos anclados como metas establecidos indicadores y desarrollados como compromisos, los cuales deben ser monitoreados en los cortes respectivos para ser retomados y retroalimentados adecuadamente con el modelo coaching, de esta manera se harán los correctivos pertinentes. También implica la evaluación de la ciudadanía en la audiencia de rendimiento de cuentas del año lectivo, de esa manera se permitirá a los usuarios y ciudadanos realizar las preguntas o sugerencias de las distintas unidades o niveles de atención (García, 2007). Entonces, las tareas de seguimiento y evaluación del gerente, permitirá autoevaluarse y evaluar las políticas públicas adoptadas y cómo éstas benefician a la población. En este proceso las tomas de decisiones pueden ajustarse o redireccionarse a sus programas, proyectos y actividades; también ayuda a evidenciar nudos no detectados o a justificar decisiones presupuestarias, que contribuya a la difusión de información con evidencia sólida (CEPAL, 2018:124).Una evidencia de esta evaluación es el que nos da Sotomariano y otros (2012) en su informe “Consultoría para la evaluación del Diseño por resultados, tomado del modelo del servicio civil, el cual contribuyó a la ejecución del presupuesto, focalizándose en mejorar el ciclo del gasto y tener un presupuesto actualizado, sacar adelante los convenios y mejorar sus procesos alineados al planeamiento estratégico. Por lo tanto, mi opinión, es el gerente el encargado de hacer retroalimentación, con participación ciudadana activa para la mejor gobernanza en sus políticas públicas y la aprobación de un gobierno efectivo será el impacto que produzca éste con la población. Cabe mencionar de acuerdo al MOF del GRL, las obligaciones de los gerentes, de acuerdo a su cargo, de manera resumida son: comprometerse con los objetivos de la institución, para lograr las metas pactadas para el período, rendir cuenta de ello;

Liderar acciones y procesos con eficiencia y transparencia; Informar circunstancias que ponga en riesgo o afecte el logro de las metas asumidas, proponer las medidas para superarlas; asimismo transmitir conocimientos, comprometerlos con el cumplimiento de los compromisos de la entidad. En este marco se propone -en el mediano plazo- mejorar sostenidamente las competencias de los gerentes en sus procesos de gestión pública y participación ciudadana, que lo convierta en una institución pública con gestión eficiente orientada a resultados y al servicio del ciudadano (GRL, 2019).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación.

##### 3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación de este estudio es propositiva orientado a proponer un modelo de estrategia de coaching para la gestión pública en los Gerentes de la Región Lambayeque de paradigma positivista con enfoque cuantitativo (Hernández, et. al., 2014) el enfoque cuantitativo hace uso de la recopilación de datos, en base de medición numérica y la estadística para verificar patrones de comportamiento, el mismo que probará o rechazará la hipótesis); de alcance descriptiva – explicativa, ya que busca determinar los factores estudiados (Hernández, et al., 2014), de corte transeccional o transversal.

##### 3.1.2. Diseño de investigación:

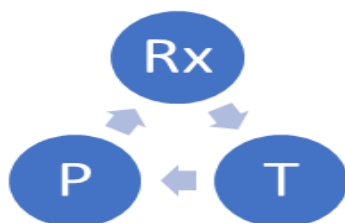
No experimental, de diseño propositivo, acuerdo con Giler (2014) es un proceso dialéctico con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas fundamentales y estudiar la relación entre factores terminando con una propuesta de coaching con herramientas siguiendo una metodología que les permita a los gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque alcanzar resultados esperados;

El diagrama es el siguiente:

P: Propuesta de un modelo de coaching

Rx: Diagnostico de la realidad

T : estudios teóricos – teoría del coaching y la gestión pública



### 3.2. **Operacionalización de variables**

#### 3.2.1 **Variable Independiente:** Coaching Ejecutivo

Definición Conceptual. -

Es un proceso en el que se ayuda a las personas y a los equipos a rendir el máximo de sus posibilidades, es decir permite el rendimiento y desempeño alcanzando su nivel próximo o potencialidad. Fortalece las competencias específicas de los comportamientos, desarrolla nuevas habilidades cognitivas, refuerza sus creencias, valores y crece a nivel de identidad. Roberth Dilts (2010).

Definición Operacional.

Robert Dilts, nos muestra el Bucle coaching o modelado y Niveles Neurológicos PNL. Tenemos los niveles de aprendizaje y cambio en organizaciones, y niveles de apoyo. Nos muestra la capacidad mental de manejar el entorno, los comportamientos, las capacidades, los valores y las creencias, la identidad y el nivel espiritual permiten alcanzar el éxito de la vida de un individuo dentro de un sistema, mediante niveles de apoyo y herramientas para conseguir el cambio.

#### 3.2. 1 **Variable dependiente:** Gestión Pública por Resultados

Definición Conceptual

La GPpR, es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el poder ejecutivo” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2014)-Acuñado por Peter Drucker (1954 y 1964):

Definición Operacional

Es un gobierno más económico con servicios de mayor calidad con una imagen de líderes más comprometidos con los resultados. Figueroa, W; Molina, Peñate, M (2018) (Gestión pública por resultados para el desarrollo en Centroamérica Boletín de Estudios Fiscales No. 21 ISBN: 978-9929-674-66-0

### 3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

#### 3.3.1 Población.

**Tabla 1**

Población de Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque.

HOMBRES	MUJERES	TOTAL
10	2	12

Fuente: Portal de transparencia Gobierno Regional de Lambayeque 2020.

3.3.2 **Muestra:** Se dio de forma discreta con los Gerentes Regionales y el muestreo se calculó con gerentes de otras áreas y funcionarios para validar el cuestionario elaborado en alfa Cronbach para la fiabilidad del cuestionario.

**Tabla 2**

Resumen de procesamientos de casos

		N	%
Casos	Válido	5	100
	Excluido	0	0
	Total	5	100

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Elemento
0.971	51

Fuente: Elaboración propia.

El alfa de Cronbach dio como resultado: 0.971, que de acuerdo a lo señalado por (Herrera 1998) está en rango de excelente confiabilidad.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.4.1 Técnica: Encuesta.

**3.4.2 Instrumentos:** Escala para medir los factores que influyen en la Gestión Pública de los Gerentes Regionales. Se evaluó con un **cuestionario tipo Likert** adaptado y estandarizado de los indicadores propuestos por Figueroa, Molina, Peñate (2018) "Gestión pública por resultados para el desarrollo en Centroamérica". Boletín de Estudios Fiscales No.21 Guatemala y adaptado a las competencias del Gerente en Gestión Pública, publicado por el CLAD-2012 (XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia, 30 oct.-2 nov. 2012 (Andrés Alfonso Martín Corrales Angulo, 2012).

#### **Validez del instrumento:**

La validación de este cuestionario se dio a través de juicio de 03 expertos. Doctores en Gestión Pública, quienes luego de un riguroso examen tuvieron por considerar su validez, dando el visto bueno al informe de validación e indicaron que se podía aplicar para los fines que había creado.

#### **Confiabilidad del instrumento**

| Se realizó su proceso utilizando el alfa de Cronbach y el Microsoft Excel 2010, aplicándose la muestra piloto a 5 funcionarios de gestión pública del Gobierno Regional de Lambayeque, por ser el escenario a estudiar y ser compatibles los cargos y funciones gerenciales. También se determinó el baremo y la confiabilidad del instrumento, para lo cual se midieron cinco dimensiones, de las cuales se pudo determinar en qué ítems se debe trabajar el programa de coaching.



Tabla 3 Baremación- Dimensiones.

	DIM 1	DIM 2	DIM 3	DIM 4	DIM 5	TOTAL
Items	29	6	8	5	3	51
Min	0	0	0	0	0	0
Max	87	18	24	15	9	153
Categoría	3	3	3	3	3	3
Amplitud	29	6	8	5	3	51
Bajo	29	6	8	5	3	51
Regular	58	12	16	10	6	102
Buena	87	18	24	15	9	153

Tabla 4 Categorías

N	CATEGORIAS	TOTAL
1	Baja	0-51
2	Media	52-101
3	Alta	102-153

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5 Procedimientos

1° Se realizó la exploración del problema y se recogió información de las fuentes teóricas para el planteamiento del problema.

2° Se pasó a elaborar el instrumento en una escala de Likert de prácticas gerenciales de gestión por resultados, se midieron e interpretaron los resultados en Excel, el método a utilizar fue explicativo y propositivo, con diseño no experimental, se tomó en cuenta la normatividad académicas e institucionales, en la elaboración de la propuesta. El cuestionario fue On line de escala Likert.

### 3.6 Método de análisis de datos

Los resultados se almacenaron en una hoja de cálculo de Excel, haciendo una sumatoria de los puntajes con la finalidad de categorizarlos en sus dimensiones de los cuales se arrojaría el nivel de percepción que tienen los GR en la gestión Pública que están realizando.

### 3.7. Aspectos éticos

La presente investigación se regirá mediante los principios éticos abordados en el Reporte de Belmont:

- **Principio de Beneficencia:** Garantía de que no sufrirán daño. Es inaceptable exponer a los participantes en investigación a experiencias que resulten en daño serio o permanente, en este trabajo de investigación, la investigadora no expondrá en ningún momento a los participantes a cualquier tipo de daño, por lo que los resultados obtenidos, serán utilizados estrictamente para fines de la investigación.

- **Principio de Respeto a la Dignidad Humana:** Derecho a la autodeterminación “Los posibles participantes tendrán derecho a decidir voluntariamente si participan o no en el programa y dar por terminado su participación en cualquier momento, sin tener a sufrir carencia o algún tipo de represalia, pudiendo culminar su participación cuando lo creyese conveniente.

- **Principio de justicia:** Derecho a un trato justo. Los participantes serán tratados justo y equitativamente antes, durante, después de su participación en la investigación.

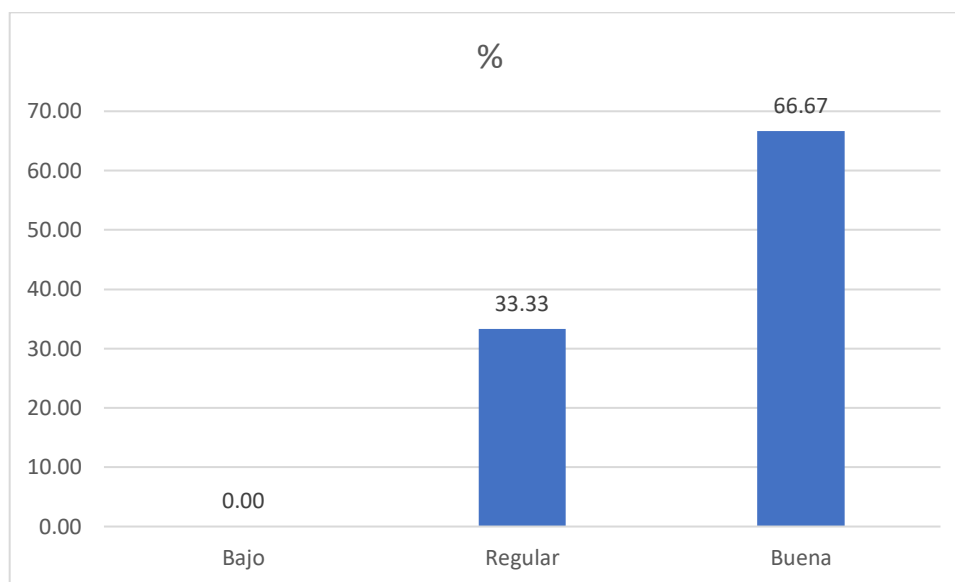
- **Principio de originalidad:** La presente investigación es producto de la autora, con el respectivo cuidado en la presentación e interpretación de la información de los antecedentes y estudios preliminares que le corresponde a otros autores y que están mencionados en las referencias bibliográficas, dando lugar a su formalidad y legalidad a este estudio.

- **Principio normativo:** Está dado por las normas de la Universidad César Vallejo de acuerdo a sus principios y cláusula.

#### IV. RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación están en función a los objetivos de investigación. Así tenemos en el objetivo uno que es diagnosticar los factores influyentes en la Gestión Pública por Resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque, tenemos lo siguiente:

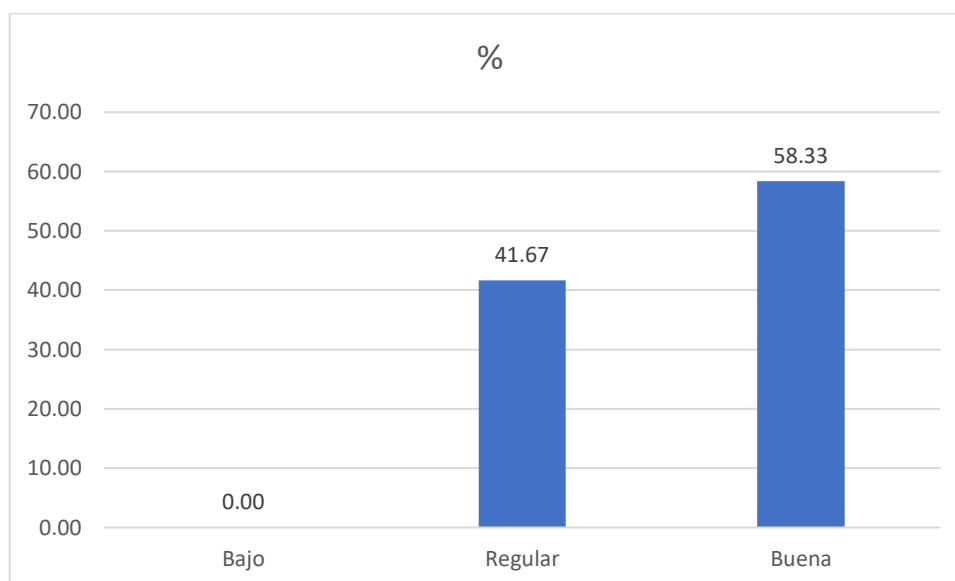
**Figura 1** Resultados de la dimensión planificación orientada a resultados



Fuente: Elaboración propia.

De la figura 01, observamos que la mayoría (66,67 %) responde que la Planificación orientada a Resultados, es buena; sin embargo, existe un considerable porcentaje (33,33%) que indica que es regular, por lo que se hace necesario que se tenga que implementar actividades que mantengan la visión propia de largo plazo, actividades de participación ciudadana en los objetivos y metas institucionales, confiar en expertos estratégicos para alcanzar los objetivos, realizar mapa de actores, mostrar empatía, pasar a un segundo nivel de progreso personal, etc. Con el nivel de cuidado o guía.

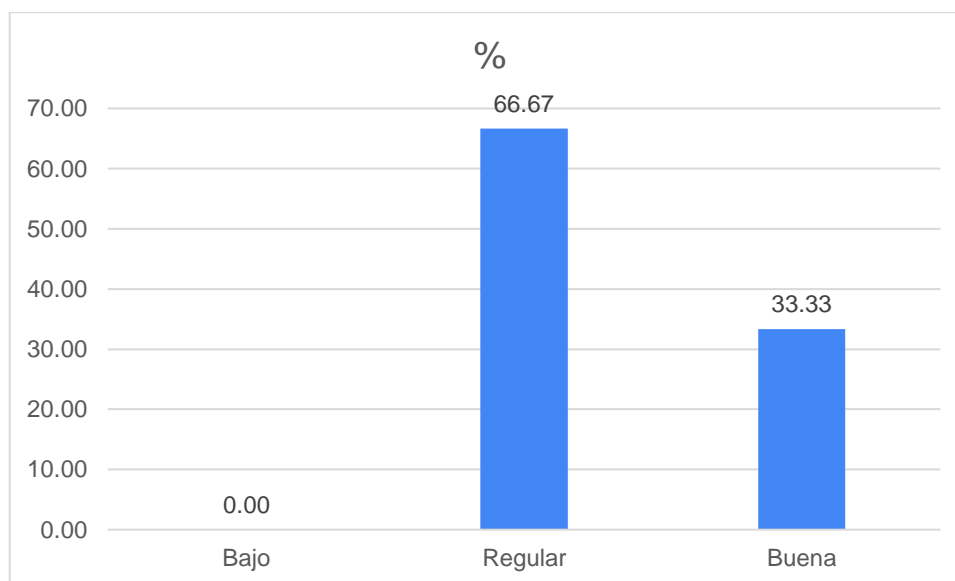
**Figura 2** Resultados de la dimensión presupuesto por resultados.



Fuente: Elaboración propia.

De la figura 02, observamos que la mayoría (58,33 %) responde que la dimensión Presupuesto por Resultados, es buena; sin embargo, existe un considerable porcentaje (41,67%) que indica que es regular, por lo que se hace necesario que se tenga que implementar actividades que fortalezcan la evaluación de la calidad del gasto con eficiencia y eficacia, el valor agregado en la calidad del servicio, compromisos presupuestarios, ciudadanos que puedan evaluar la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios recibidos con herramientas de coaching para marcar objetivos, cartografía cruzada, etc,

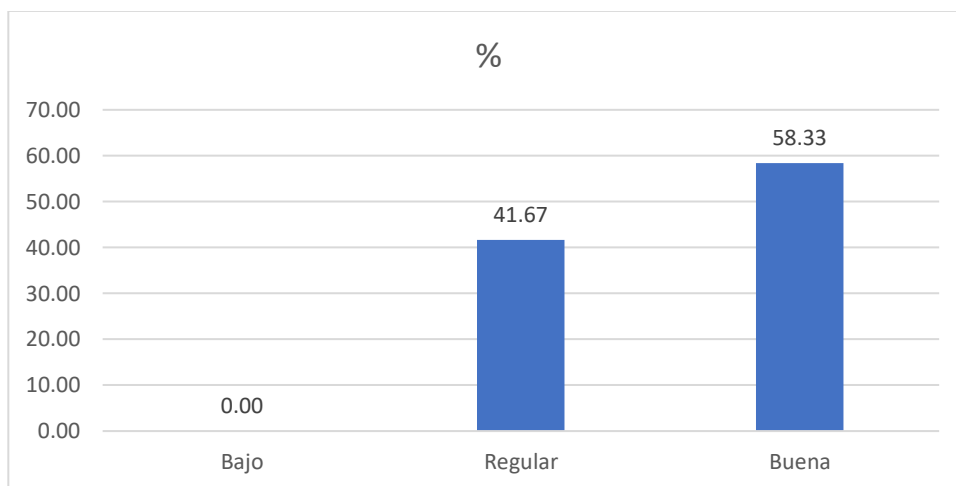
**Figura 03** Resultados de la dimensión gestión financiera.



Fuente: Elaboración propia.

De la figura 03, observamos que la mayoría (33.33 %) responde que la dimensión de Gestión Financiera, es buena; sin embargo, existe un considerable porcentaje (66.67%) que indica que es regular, por lo que se hace necesario que se tenga que implementar actividades como toma de decisiones, manejo programático económico, mecanismos para mitigar los riesgos fiscales, actividades de control y riesgos, mediante modelado de capacidades, de colaboración, de realimentación, valores y creencias, etc.

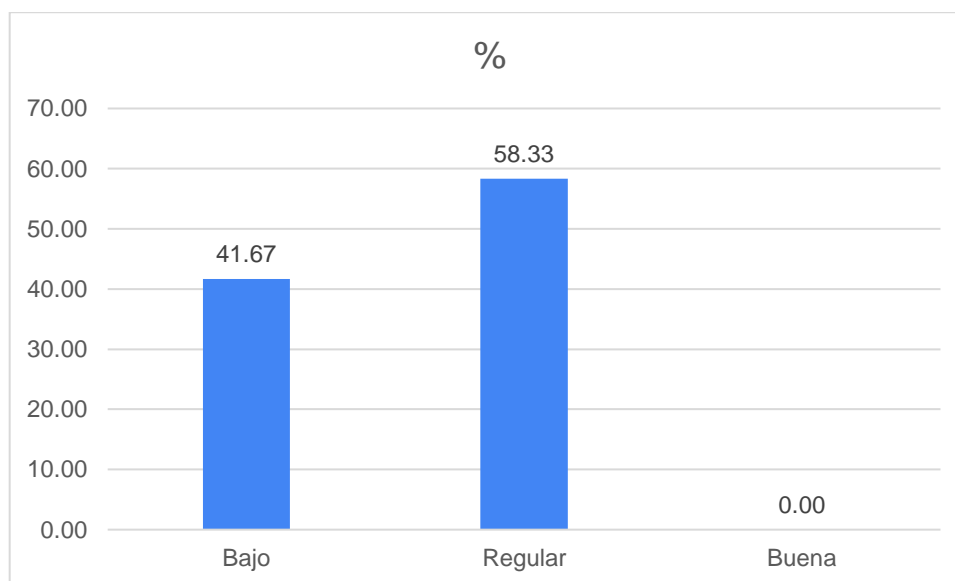
**FIGURA 4** Resultados de la dimensión programas y proyectos.



**Fuente: Elaboración propia**

De la figura 04, observamos que la mayoría (58.33 %) responde que la dimensión Gestión de Programas y Proyectos, es buena; sin embargo, existe un considerable porcentaje (41.67%) que indica que es regular, por lo que se hace necesario que se tenga que implementar actividades que permita una planificación sectorial con mapeo de actores, niveles de apoyo y guía para la participación ciudadana, posiciones de comunicación y perspectivas, liderazgo efectivo, escucha activa, etc,

**Figura 05 Dimensión sistema de seguimiento y evaluación**



Fuente: Elaboración propia.

De la figura 05, observamos que la mayoría (58.33 %) responde que la dimensión Gestión de Seguimiento y Evaluación, es regular; sin embargo, existe un considerable porcentaje (41.67%) que indica que es bajo, por lo que se hace necesario que se tenga que implementar actividades de satisfacción del ciudadano, de transparencia con un seguimiento de gestión por indicadores de desempeño, sinceramiento de procesos e información a la ciudadanía, mantener predisposición y actitud positiva en la evaluación de la calidad total, mediante estrategias de tutoría para ayudar a los críticos a convertirse en consejeros, aplicación de encuadres de palabras, crear puentes entre valores, generar identidad y compromisos con las funciones y responsabilidades para un mejor resultado en la Gestión Pública.

## V. DISCUSIÓN

En esta investigación al proponer un modelo de Coaching Ejecutivo para la Gestión Pública por Resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque, se pudo diagnosticar con una escala de Likert de cincuenta y un preguntas la percepción de los factores que influyen en la GPpR de los GRGRL, cuyas respuestas tienen un grado de confiabilidad de 0.971 de alfa Cronbach, lo que nos da a entender que su resultado determinará con qué indicadores específicos se deberá trabajar el modelo de Coaching Ejecutivo propuesto.

En la dimensión de la Planificación orientada a resultados, observamos que la mayoría (66,67 %) respondió que es buena; sin embargo, existe un considerable porcentaje (33,33%) que indicó que es regular, eso nos indica que la tercera parte de indicadores debe ser atendido mediante sesiones Coaching, por lo que sí se hace necesario que se tenga que implementar actividades que mantengan la visión propia de largo plazo, actividades de participación ciudadana en los objetivos y metas institucionales, confiar en expertos estratégicos para alcanzar los objetivos, realizar mapa de actores, mostrar empatía, pasar a un segundo nivel de progreso personal, manejar situaciones con decisiones acertadas, respetar la diferencias, involucrar, promover la participación, conducir a los equipos, tener perspectivas, encontrar puntos en común con técnicas de psicogeografía, cuidado o guía, de cartografiado, autografiado, etc. , que contrastando con la investigación realizada por Reyna (2018) sobre “Propuesta de un modelo de coaching para la Municipalidad Distrital de Imaza–Bagua, orientado a mejorar la gestión pública, con enfoque cualitativo y descriptivo propositivo, cuyo cuestionario Likert se aplicó a 10 trabajadores para obtener información relacionada a la gestión pública, el cual concluyó que un modelo de coaching, constituye una herramienta fundamental orientada a mejorar la gestión pública en sus resultados, es por ello que se tienen que atender las demandas y necesidades de la población mediante el dominio de diálogos reflexivos, identificando el liderazgo catalizador, las fortalezas, y oportunidades que se requiere para la formulación de los objetivos organizacionales y estar conscientes de la estrategia con el comportamiento deseado de la población.



En la dimensión Presupuesto por resultados, observamos que la mayoría (58,33 %) es buena; sin embargo, existió un considerable porcentaje (41,67%) que indicó que es regular, eso indica que los desempeños de las tareas se encuentran en un término medio frente a las responsabilidades por afrontar y controlar el rendimiento de los presupuestos, dado que la calidad y cantidad de los servicios óptimos que se den, va a implicar los feedback entre Gerente y empleado, por lo que se hace necesario que se tenga que implementar actividades que fortalezcan la evaluación de la calidad del gasto con eficiencia y eficacia, y que el capital humano institucional permita a los ciudadanos que puedan evaluar la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios recibidos; ello implica hacer talleres con herramientas de coaching para marcar objetivos, cartografía cruzada, etc., esta propuesta se corrobora con el estudio de Maldonado (2013), “Influencia del Coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos”, quien utiliza la metodología pre experimental, mediante la evaluación de desempeño de 360º a directivos y 81 colaboradores; luego diseñó y aplicó el programa PNL denominado “Siguiendo Nivel de Desempeño por 5 semanas; a los 2 meses se volvió aplicar la evaluación de 360º a la misma población. Resultó que el programa influye positivamente en el desarrollo de competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad en los directivos de ESIYS. Es por ello que el trabajo organizacional, colaborativo, horizontal con herramientas coaching, va a permitir el fortalecimiento de las competencias gerenciales y los resultados que se espera alcanzar como la calidad del gasto y la transparencia institucional.

En la dimensión Gestión Financiera, observamos que la mayoría (66.67 %) indicó que es regular; y un porcentaje (33.33%) es buena, por lo que según la Teoría de los Objetivos por Drucker, los gerentes programarán con plazos los objetivos de desempeño, revisarán el avance y rendimiento de cuentas, asignando recompensas; entonces aquí se hace necesario que se tenga que implementar actividades como toma de decisiones, manejo programático económico, mecanismos para mitigar los riesgos fiscales, actividades de control, mediante modelado de capacidades, de colaboración, de retroalimentación, valores y

creencias, para pasar de un nivel a otro tratando de que rinda al máximo sus capacidades en cada nivel, ya que Dezerega (2007), indica que se debe trabajar con la comunicación verbal y no verbal entre el Coach (quien sugiere en el diálogo) y Coachee (quien expresa sus inconvenientes).

En la Gestión de Programas y Proyectos observamos que la mayoría (58.33 %) respondió que la dimensión Gestión de Programas y Proyectos, es buena; sin embargo, existe un considerable porcentaje (41.67%) que indicó que es regular, quiere decir que, (Chica, 2011, p.59), La GPpR se presenta como una variable dependiente en lo económico, político y social, ya que responde no sólo a sus demandas, sino también al conjunto de temas, valores e ideas que estas lo conforman para la reducción de costos y la obtención de resultados por lo que se hace necesario que se tenga que implementar actividades que permita una planificación sectorial con mapeo de actores, niveles de apoyo y guía para la participación ciudadana, posiciones de comunicación y perspectivas, liderazgo efectivo, escucha activa, etc.

De la dimensión Gestión de Seguimiento y Evaluación observamos que el (41.67 %) respondió que, es mala; sin embargo, existe un considerable porcentaje (58.33%) que indicó que es regular, esto quiere decir que se hace necesario que se tenga que implementar actividades de transparencia con un seguimiento de gestión por indicadores de desempeño, sinceramiento de procesos e información a la ciudadanía, mantener predisposición y actitud positiva en la evaluación de la calidad total, como lo plantea Chica Vélez (2011), (2016), que la evaluación es poner énfasis en los resultados e impactos que se logran a favor de la satisfacción y bienestar de los ciudadanos, es decir en su desarrollo político y social de la entidad, implica una mayor participación ciudadana, mayor transparencia, una mayor medición. Esta dimensión se logrará mediante herramientas de cambio para ayudar a los críticos a convertirse en consejeros, aplicación de encuadres de palabras, crear puentes entre valores, generar identidad y compromisos con las funciones y responsabilidades para un mejor resultado en la Gestión Pública.

## VI. CONCLUSIONES

En esta investigación analizada la hipótesis, tuvo como base los siguientes objetivos:

1. Frente a la percepción de los factores que influyen en la GPpR de los GRGRL, arrojó un porcentaje regular de 33.33/, como buena 66.67 en la primera dimensión, mientras que en la segunda dimensión respondió en 41.67% regular y como buena un 58.33%, asimismo con 66.67% indicó que es regular y buena en un 33.33% en la tercera dimensión; en la cuarta con 41.67 de regular y 58.33 % indican que es buena, finalmente en la dimensión de sistema de seguimiento y evaluación, el (41.67%) que indicó que es bajo, el 58.33% regular, por lo tanto, al evidenciarse que la mayoría en promedio indicó que la GPpR es regular, se evidencia un problema, por lo tanto sí es necesario diseñar un modelo de Coaching Ejecutivo ya que permitirá fortalecer las competencias gerenciales, beneficiándose toda la entidad a nivel organizacional, fortaleciéndose las ya existentes cuando tenga que actuar individual o colaborativamente en atención de las demandas, satisfacción del ciudadano y participación como agentes participantes, por lo que se reafirma la hipótesis con el diseño de un modelo de coaching ejecutivo propuesto por Dilts (2010) las cuales van a ser cruzadas con las dimensiones de la GPpR , propuesto por Figueroa et at (2018)

2. Respecto al segundo objetivo, El modelo Coaching Ejecutivo para la GPpR ha sido diseñado en Niveles de aprendizaje y apoyo con herramientas coaching propuesto por Robert Dilts (2010) y Figueroa et al (2018) que proponen los objetivos de desarrollo sostenible al 2030 en la GPpR de América y Centroamérica que permitirá fortalecer el máximo desarrollo del potencial de los Gerentes Regionales de Lambayeque.

3. Finalmente, el modelo Coaching Ejecutivo para la GPpR en la GRL ha sido validado por 5 expertos, lo cual permitió utilizar los enfoques y la estrategia del diálogo directo y efectivo, trabajo colaborativo y de calidad, incrementando el liderazgo del gerente Regional, fortaleciendo su rendimiento en los cambios institucionales, y mejorará la gestión Pública por resultados de la Gerencias Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda que el modelo de Coaching Ejecutivo debe ser entrenado a todos los gerentes Públicos en sus diversas dimensiones según sus necesidades como estrategia para fortalecer sus competencias gerenciales y organizacionales, optimizando la calidad del servicio y el impacto a la ciudadanía con planes coordinados concertados y alianzas de desarrollo sostenible

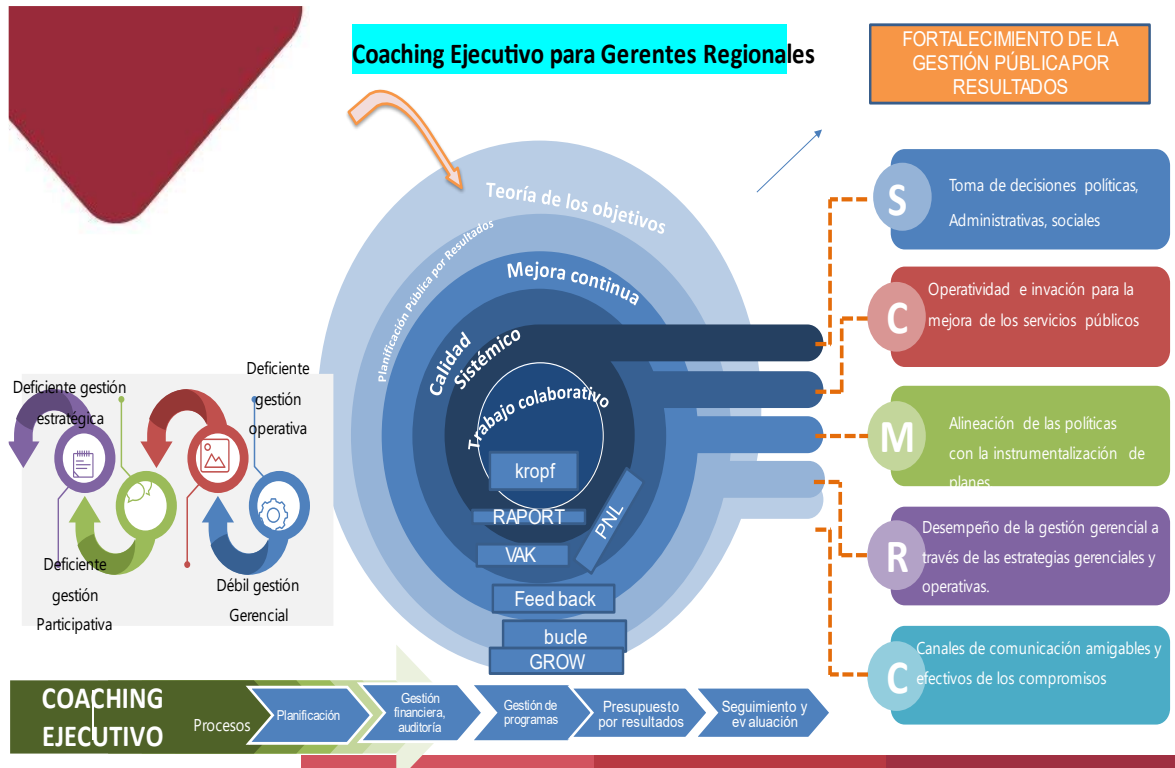
2. El Coaching Ejecutivo, debe institucionalizarse como una práctica de desarrollo de personal y organizacional en los Gerentes Regionales para la reflexión de sus prácticas políticas en beneficio de la ciudadanía generado formalización de acuerdos y compromisos de la población y sus colaboradores institucionales a lograr los objetivos con políticas coordinadas y articulados para lograr la agenda al 2030.

3. Que el programa coaching ejecutivo se institucionalice como una práctica de desarrollo personal y organizacional de los Gerentes Regionales, para la reflexión del que hacer política en beneficio de la ciudadanía generando formalización de acuerdos y compromisos de la población y sus colaboradores institucionales a lograr los objetivos con políticas coordinadas y articulados para lograr la agenda al 2030.

## VIII. PROPUESTA

### MODELO DE COACHING EJECUTIVO PARA LA GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS EN LOS GERENTES REGIONALES DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE

Figura 6 ESQUEMA DE LA PROPUESTA



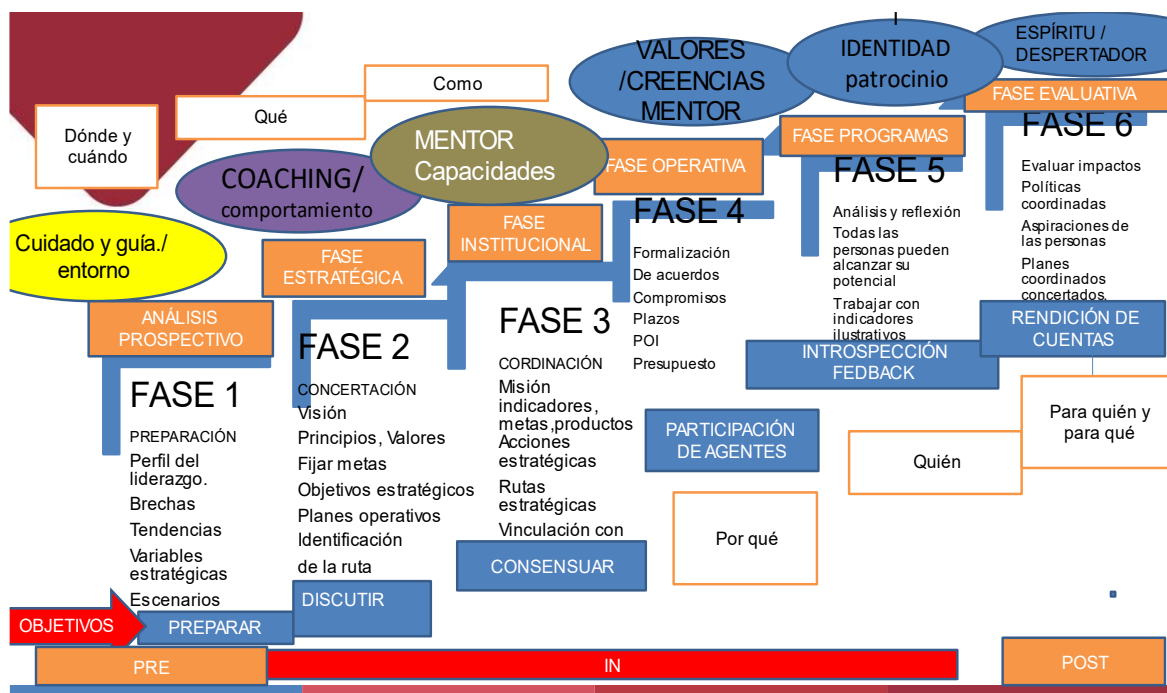
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7

FASES DEL PROCESO QUE TENDRÁ EL MODELO DE COACHING EJECUTIVO	
PRE	FASE DE ACUERDO
IN	FASE DE PREPARACIÓN
FASE DE EJECUCIÓN	SESIÓN INICIAL
	SESIONES DE DESARROLLO
	SESIONES DE CONCLUSIONES Y COMPROMISOS
POST	FASE DE SEGUIMIENTO
FASE DE EVALUACIÓN	

Fuente: Gestión Pública por Resultados para el desarrollo en Centro América. ODS 2030 Instituto Centroamericano de Estudio Fiscales. Walter Figueroa, Michele Molina, Mark Peñate. Boletín de Estudios Fiscales N°21 (2018).

Figura 8 Contenidos de las fases y niveles del modelo Coaching Ejecutivo



Fuente: Elaboración propia.

### DESCRIPCIÓN

El modelo Coaching Ejecutivo diseñado está basado en 11 sesiones, por fases de la Gestión Pública por Resultados (GPpR) y niveles de aprendizaje y de apoyo PLN con herramientas para Coaching Ejecutivo en una triangulación cognitiva de Robert Dilts, la propuesta de las dimensiones de la GPpR para el desarrollo sostenible de América y el Caribe, boletín 21, de los cuales se trabajarán de manera transversal y cruzada; asimismo se dividirá en tres partes generales que es la fase PRE o fase de acuerdo de la intervención del modelo, luego la fase in que es el desarrollo de la sesiones propiamente dicha las cuales cuenta con su propia metodología y estrategias de herramientas coaching, con una didáctica de inicio, desarrollo y conclusión con compromisos; luego, la fase de seguimiento que permite observar cómo aplica el gerente herramientas estratégicas como el KROPF, en el trabajo colaborativo, el RAPORT en el enfoque sistémico, el VACK y PNL en el enfoque de calidad y atención ciudadana, el Feed back en la mejora continua, el bucle en el desarrollo y análisis de experiencias exitosas, el método GROW cuando tenga que establecer objetivos. Toda esta estrategia se realizará con el diálogo reflexivo para generar conclusiones y compromisos de la práctica gerencial.

## REFERENCIAS

- Albi, González y López (1997). Revista de arte y humanidades UNICA/Año9-Nº 22- mayo-agosto 2008.
- Argyris, C. (2001). Sobre el aprendizaje organizacional. México: Oxford University Press
- Araya, E., Burgos, D., & Ganga, F. (2012). Coincidencias y diferencias de la oferta y la demanda en la formación de directivos públicos: una mirada al caso chileno. Revista Del CLAD Reforma Y Democracia, pág. 53.
- Arqueros, M. (2015). El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso. Recuperado de <http://eprints.ucm.es/37431/1/T37138.pdf>
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
- Bass, B. (1999). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership". En: European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), 9-13.
- Bandura, A. (1987). Pensamiento y acción: Fundamentos sociales. España.
- Bandura, A. (1988). Organisational applications of social cognitive theory. Australian Journal of management, 13(2), 275-302. doi: 10.1177/031289628801300210
- Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. Management Research Review, 39(9), 1122-1142.
- Bonnefoy, J. (2013). Indicadores de desempeño en el sector público. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/4/S05900\\_es](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/4/S05900_es).
- Carles, R. (2001) Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelos de Estado y cultura institucional". Revista Reforma y Democracia Nº 21, Centro

Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Venezuela, p. 19.

Carr, David K., & Ian D. Littman (1990), Excellence in government Total Quality Management in the 1990's, Ed. Coopers and Lybrand, USA, 301 páginas.

Carrión, N. (2017). Modelo de liderazgo basado en el coaching para el directivo de una empresa hotelera en la ciudad de Piura. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.

Castillo, E; Medina, M; Bernardo, J; Reyes, C; Ayala, C, (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. Revista Cubana de Salud Pública 2019; 45(2):e1351, <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/1351>

Castillo (2007) El coaching gerencial. Posgrado y Sociedad Vol. 7 No. 2 Año. 2007 ISSN 1659-178X 36, 39 [file:///C:/Users/castillo/Downloads/Dialnet-ElCoachingGerencial-3662373%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/castillo/Downloads/Dialnet-ElCoachingGerencial-3662373%20(3).pdf).

Chiavenato, I. (1993). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: McGrawHill.

Chiavenato, E. (1995). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I (1999, 109) Administração: teoria, proceso y práctica, São Paulo, Pearson/Makron. [https://aulavirtual.enap.edu.pe/pluginfile.php/88195/mod\\_scorm/content/18/docs/libro\\_12\\_administracion\\_de\\_recursos\\_humanos.\\_el\\_capital\\_humano.pdf](https://aulavirtual.enap.edu.pe/pluginfile.php/88195/mod_scorm/content/18/docs/libro_12_administracion_de_recursos_humanos._el_capital_humano.pdf)

Culebro, Jorge (2014) "Administrative Modernization and Post-New Public Management. Dilemmas and Tensions. Towards New Forms to the Coordination and Regulation" Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública Departamento de Gestión Pública y



Departamento de Estudios Políticos y de Gobierno Volumen III, número 1, enero-junio. Pp. 53-74

CLAD (2012). XVII Congreso Internacional del CLAD.Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia, 30 oct. - 2 Nov. 2012.

CLAD (2017). XXII Congreso Internacional sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 14-17 nov.

Cox E., Bachkirova T. & Clutterbuck D.(2014). The Complete Handbook of Coaching, Sage, London.

Crissien, J. (2005). Gerencia del Siglo XXI. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 54, mayo-agosto, 2005, pp. 59-83. Universidad EAN. Bogotá, Colombia.

Crisien, J. (2005). Gerencia del Siglo XXI. Liderazgo basado en el desarrollo de competencias. Revista EAN No. 54 mayo - agosto de 2005 p. 60 - 61.

Chamorro, J. (2013). Historia del coaching. Recuperado de <http://www.leoravier.com/2005/11/historia-del-coaching/>

Contreras F, Barbosa D. (2013) Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista Virtual Universidad Católica del Norte; 39(1):152-164. Acceso: 11/07/2018.<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>

Daft, R. (2006). La experiencia del liderazgo. México: Thompson.

David, F. (1997). La gerencia estratégica. Bogotá, Colombia: Legis.

Dialnet plus (2007). El Coaching Gerencial. Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones. Volumen 7, Número 2, Setiembre 2007, pp. 34 – 49, Posgrado y Sociedad Vol. 7 No. 2 Año. 2007 ISSN 1659-178X.

Dilts, R. (2010) Coaching. Herramientas para el cambio. ISBN 978-84-7953-581-0. Chile, Colombia, EEUU, México, Perú, Uruguay. URANO-ESPAÑA

Dispenza, J. (2007). Desarrolla tu cerebro. La ciencia de cambiar tu mente. Editorial. La esfera de los Libros.

- Drucker, P. (2014) sección 2: Tareas de la Gerencia. Gerencia de empresas. Argentina: Penguin Random House Grupo Editoria
- Durán M, Castañeda D. (2015) Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. Colombia. *Psicol*;18(1):135-47: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-91552015000100013](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552015000100013)
- Echeverría, R. (2006) *Ontología del Lenguaje*. Editorial Granica.
- Ellinger, A. E., Ketchen, D. J., Jr., Hult, G. T. M., Elmadağ, A. B., & Richey, R. G., Jr. (2008). Market orientation, employee development practices, and performance in logistics service provider firms. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 353–366. doi: 10.1016/j.indmarman.2007.01.002.
- El Peruano (2020). Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A.
- Ferrer, P. (2016) Propuesta para realizar Coaching Ejecutivo y de Equipos a los Comités de Calidad de 12 Colegios Públicos de Cucuta y Norte de Santander para obtener el Post Grado en Especialización en Gerencia Estratégica. Cúcuta, Colombia.
- Franciskovic (2013) *JOURNAL OF ECONOMICS, FINANCE AND ADMINISTRATIVE SCIENCE*. Retos de la gestión pública”: presupuesto por resultados y rendición de cuentas Universidad. ESAN, Lima, Perú, pg. 28-32
- Gallardo, M; Lam, M; Montes, C; Reyes, (2018). “Planeamiento Estratégico Región Lambayeque” PUCDP- Escuela de Posgrado. Santiago de Surco, julio 2018
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Green, P. (2000). *Desenvolviendo competencias consistentes*. Brasil: Qualitymark Editora.
- Goleman, D. (2012). *La inteligencia emocional: por qué es más importante que el*

cociente intelectual. México, D. F.: Vergara.

Goleman, D., Welch, S., & Welch, J. (2012). What makes a leader? New York:

Findaway World, LLC.

Gómez (2008) El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, N° 24. Universidad del Norte, México. 157-194, ISSN 1657-6276.SCIELO.

Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. *Human Resource Development International*, 9(3), 305-331.doi:10.1080/13678860600893524

Hernández, Tobón, Vásquez (2015, 8, 105.128). Liderazgo Socioformativo mediante la Cartografía Conceptual, José Silvano Hernández, Sergio Tobón y José Manuel Vásquez Centro Universitario CIFE. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*.

Fernández, Hernández (2014). El enfoque cuantitativo.

Holloway J. Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in anon-profit organization. *ELJ*. 2012;5(1):9-35. *Revista Cubana de Salud Pública* 2019;45(2): e1351.

Honey & Alonso (1994). Los estudios de aprendizaje: procedimientos de diagnóstico y Kolb, D, Rubin, I. & McIntyre, J. (1977). *Psicología de las organizaciones*.

Kemp, T. J. (2009). Is coaching an evolved form of leadership? Building a transdisciplinary framework for exploring the coaching alliance. *International coaching psychology review*, 4(1), 105-110.

Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

La República, (2016) Rankin de mejora burocrática en América Latina.

Lederach, J. (1990, noviembre). Elementos para la resolución de conflictos. *Educación y Derechos Humanos*, 11. Uruguay. Los modelos actuales de

gestión en las organizaciones 133, *Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte*. No. 12: 115-133, 200.

Lussier, R. y Achua, C. (2006), *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Segunda edición, México: Thomson.

Maillet, A. (2016). *Los programas de post grados de gestión y políticas públicas en Chile*.

Maldonado, G. (2013). Influencia del coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos. Recuperado, <http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/usmp/1623>. Volumen 4, Número 1, enero-junio de 2013, pp. 65 -76. ISSN (e) 2220-9336. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad San Martín de Porras*.

Malvezzi, S. (2002). *Las competencias en la organización. Módulo de la Especialización en Procesos Psicosociales para la Efectividad Organizacional*. Instituto de Psicología, Universidad del Valle. Ediciones Mensajero.

Manosalvas, C (2018). *Estilos de liderazgo e intercambio de conocimiento: análisis del efecto mediador del clima de aprendizaje organizacional*.

Martínez-Corona, J. I., & Palacios-Almón, G. E. 2019. Análisis de la Gestión para Resultados en el Marco de la Sociedad. *Revista Atenas*, 3(47), 180-197.

Maxwell, J. (2003). *Liderazgo 101: Lo que todo líder necesita saber*. Nashville: Caribe-Betania Editores.

Milner, J., McCarthy, G., & Milner, T. (2018). Training for the coaching leader: how organizations can support managers. *Journal of Management Development*, 37(2), 188-200. doi:10.1108/jmd-04-2017-0135.

Mendoza, Ortiz (2007) *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Universidad Militar Nueva Granada. *REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS* Volumen X IV - No.1, junio de 2006 ISSN 0121- 6805, Pg. 118 - 134 *Investigación y Reflexión*.

- Montoya, C.; Noriega, H.; Sánchez, R. & Urbina, F. (2016). Proyecto de Escuela de Coaching Para Emprendedores Como Actores Principales del Desarrollo De La Economía Nacional. Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621369/Tesis%20Final%20Escuela%20de%20Coaching%20Emprendedores%20->
- Moscoso, A (2015). El modelo de monitoreo y evaluación de Gerentes Públicos: el caso de Perú. XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú, pc 1, 10- 13 nov. 2015
- Munduate, L., Ganaza, J. & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. Aprendizaje: Revista pg. Psicología Social, 8 (1).
- Norton, P. (1998). Compitiendo en el siglo XXI. Cómo Innovar con Éxito. España: Ediciones Gestión 2000.
- Ojeda, F (1972). La teoría de sistemas y el management como sistema. Revista española de Financiación y Contabilidad 1, N° 2 pp. 281-293
- Ornar Guerrero (1991). Políticas y criterios técnicos para la Modernización Curricular de la formación de gerentes públicos en Iberoamérica).
- PCM (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Secretaría de Gestión Pública Presidencia del Consejo De Ministros
- Peláez, María Josefina (2020) "A Journey into the Heart of Coaching-based Leadership: Empirical Findings within the Organizational Context" In: TDX; Universitat Jaume I, 2020. Language: English, Base de datos: TDX.Castellón-España.
- Peredo (2017) Gestión pública y burocracia: ¿Problema de nunca acabar? Copyright © 2020 Grupo Stakeholders SAC, Perú.

- Piedrahita, M. (2019) Análisis de la incidencia del Coaching ejecutivo como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo. Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá.
- Pintado, Luis, (2019) La burocracia en el Perú: ¿Por qué es una de las peores del mundo?
- Pousa, C., Richards, D. A., & Trépanier, C. (2018). Managerial coaching of frontline employees: The moderating role of gender. *Human Resource Development Quarterly*, 29(3), 219-241. doi:10.1002/hrdq.21322
- Pública, D. A. (03 de 02 de 2003). Decreto 210.
- Prado, m / Arroyo g, Dhavy r (2020) Constructo teórico del coaching para la gerencia organizacional: visión unificada en competencias cognitivas en el contexto universitario/ public and social policies inherent to the attention of the difficulties of learning in the integrated classrooms / Revista Arbitrada del CIEG - Centro de Investigación y Estudios Gerenciales (Barquisimeto - Venezuela) Issn: 2244-8330, [páginas 149-162].
- Rodríguez, A. (2017). Principios fundamentales del coaching. Recuperado de <http://www.utel.edu.mx/blog/rol-personal/principios-fundamentales-del-coaching/> Secretaría de Gestión Pública Presidencia del Consejo de Ministros (2013) Política Nacional De Modernización De La Gestión Pública Al 2021. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP>
- SERVIR (2015) Autoridad Nacional del Servicio Civil.
- Sternberg, R. (1999). Estilos de pensamiento. España: Paidós.
- Scott I. (2007). Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones. ISSN-e 1659-178X, Vol. 7, Nº. 2, 2007, págs. 34-49. Fundación Dianelt. España.
- Smith, L., & Sandstrom, J. (1999). Executive leader coaching as strategic activity. *Strategy & Leadership*, 33-36.

- Sosa, R. (2018). Las etapas de un proceso de coaching. Recuperado de <https://www.carlosllanocatedra.org/blog-management/las-etapas-de-un-proceso-de-coaching>.
- Tamayo, V & Jaimes, Y (2013) Aplicación Del Modelo Coaching en La Empresa Construcciones Y Vías S.A.S Medellín 2010. Tesis de especialización. Universidad de Medellín, Colombia
- Tejada, A. (1999). Estilos de solución de problemas. Proyecto de investigación. Cali: Universidad del Valle, Instituto de Psicología.
- Tejada, A. (2002). La dimensión individual humana. Módulo de la Especialización en Procesos Psicosociales para la Efectividad Organizacional. Instituto de Psicología. Universidad del Valle, Cali.
- Treilhaes, L. (2017). Problemas con la retención de talento y cómo afecta a las empresas. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/problemas-con-la-retenci%C3%B3ndetalento-y-c%C3%B3mo-afecta-las-treilhaes>
- Sosik, J., Potosky, D. & Jung, D. (2002) "Adaptive Self- Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance". En: The Journal of Social Psychology, 142 (2), 211-232.
- Valencia, Christian & Rojas, Víctor (2016) Competencias para Gestión Territorial, vol 1, N°1-Enero-Junio 2016. ISSN 2539-4649 P.37-43, Cúcuta, Colombia.
- Vía Coaching (2014). Breve Historia del Coaching. Recuperado de <https://equilibrioydesarrollo.com/breve-historia-del-coaching>.
- Von Bertalanffy, L. (1976). Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. México: Fondo de Cultura Económica.
- Villalobos, Ana y Urrego, Angie (2019). Análisis del estilo de gestión de los Gerentes de Proyectos en el Ministerio de Comercio. Industria y Turismo - MinCIT
- Woolfolk, A. (1999). Psicología Educativa. México: Pearson.
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2004). Coaching práctico en el trabajo. España: McGraw-Hill.

## ANEXOS

### TABLA 5 Operacionalización de las variables.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Coaching ejecutivo.	DEFINICIÓN CONCEPTUAL  Es un proceso en el que se ayuda a las personas y a los equipos a rendir el máximo de sus posibilidades. Roberth Dilts (2010)	La Teoría de los Niveles Neurológicos. Dilts ( 2010)  Nos muestra la capacidad mental de manejar el entorno, los comportamientos, las capacidades, los valores y las creencias, la identidad y el nivel espiritual permiten alcanzar el éxito de la vida de un individuo dentro de un sistema, mediante niveles de apoyo y herramientas para conseguir el cambio.	<b>PERSONAL</b>       <b>EQUIPO</b>	<b>1.-Identidad</b> <b>2.-Comportamiento</b> <b>3.Capacidades</b> <b>4.-Entorno</b> <b>5.-Valores y creencias.</b> <b>6.-Espirituales</b> Guía Coaching Enseñanza Tutoría Patrocinio Despertar	- -----	PROPUESTA
<b>DEPENDIENTE.-</b> <b>GESTIÓN</b> <b>PUBLICA POR</b> <b>RESULTADOS</b>	“La gestión pública es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el poder ejecutivo” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2014). -Acuñaado por Peter Drucker (1954 y 1964):	<b>Gestión pública por resultados.</b>  La Gestión basada en Resultados (GpR) es un enfoque de gestión del sector público cuya función es facilitar a las organizaciones públicas, la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones, con el fin de transparentar las decisiones gubernamentales y el gasto público con mayor participación ciudadana en un gobierno más económico con servicios de mayor calidad con una imagen de líderes más comprometidos con los resultados. Figueroa, W; Molina, Peñate, M (2018)	<b>Planificación a resultados</b>       <b>Presupuesto por resultados</b>    <b>Gestión financiera</b>	Diálogo efectivo y articulador Relación con el entorno Tolerancia y flexibilidad Liderazgo catalizador Misión Visión Valores Objetivos organizacionales Objetivos estratégicos  Eficiencia Eficacia  Calidad del gasto	-Adapta su lenguaje y manera de expresarse a los interlocutores, respetando las diferencias. - Articula los intereses de los diferentes actores de mi entorno (tanto técnicos como políticos). - Encuentra puntos en común - Promueve la participación de las personas de su equipo para realizar actividades, proyectos. - Inspira a las personas de su entorno a través de la definición de una misión común. - La visión está centrada en la eficiencia. -Conduce la organización con sentido ético	<b>NOMINAL</b>



		(Gestión pública por resultados para el desarrollo en Centroamérica Boletín de Estudios Fiscales No. 21 ISBN: 978-9929-674-66-0	<b>Gestión de programas y proyectos</b>  <b>Sistema de seguimiento y evaluación</b>	Programas Proyectos Sentido de urgencia Percepción de logros de impacto gerencial. Transparencia Rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expresa un interés genuino por las personas y desea dirigir las hacia el logro de los objetivos</li> <li>- Elaborar una matriz de factores externos e internos en el planeamiento estratégico.</li> <li>- Reacciona con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo con cambios</li> <li>- Elabora planes de contingencia.</li> <li>- Genera resultados incluso frente a situaciones imprevistas o urgencias.</li> <li>- Contribuye a la ejecución del presupuesto.</li> <li>- Realiza los proyectos específicos.</li> <li>- Los ciudadanos evalúan la calidad y oportunidad de los bienes y servicios recibidos.</li> <li>- Genera algo que es valioso en la sociedad</li> <li>- Generas estímulo y retroalimentación apropiados al desempeño.</li> </ul>	
--	--	---	---	--	--	--

2- Cuestionario sobre Gestión Pública por Resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque.

**Datos generales**

Cargo: \_\_\_\_\_ Condición:  
 Nombrado \_\_\_\_ Contratado \_\_\_\_ Sexo: M \_\_\_\_ F \_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_ Tiempo de designado (meses-años) \_\_\_\_ Grado: Lic. \_\_\_\_ Mg. \_\_\_\_ Dr. \_\_\_\_ Cargo que desempeñaba antes la designación: \_\_\_\_\_

Título en: \_\_\_\_\_ Especialidad: \_\_\_\_\_  
 Universidad: \_\_\_\_\_

**Objetivo**

Este cuestionario intenta describir la frecuencia de los factores en la Gestión Pública por resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque.

**Instrucciones**

Por favor, sírvase responder todos los ítems, marcando una sola alternativa. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se realiza. Use la siguiente escala, para sus respuestas, marcando con un aspa o un círculo.

NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
0	1	2	3

1	PLANIFICACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS	N	A	CS	S
2	Aplica un marco legal institucional que regula el sistema de planificación por resultados	0	1	2	3
3	Mantiene una visión propia de largo plazo que supera el período de gobierno en la Dirección Regional.	0	1	2	3
4	El Gobierno Regional cuenta con un plan político de mediano plazo que contiene los objetivos prioritarios con sus correspondientes estrategias y metas articulados a su Dirección Regional	0	1	2	3
5	Los objetivos de la planificación se articulan en programas operativos y de presupuesto.	0	1	2	3
6	El Gobierno Regional participa en la discusión de los objetivos y metas de la Dirección Regional.	0	1	2	3
7	Las organizaciones de la sociedad civil participan en la discusión de los objetivos y metas del plan de gobierno de mediano plazo.	0	1	2	3
8	Genera una red de contactos amplia, tanto dentro como fuera donde labora, para alcanzar los objetivos anclados, acordes con la misión de la institución.	0	1	2	3
9	Ejerce influencia indirecta. Utilizo intermediarios y/o expertos para alcanzar los objetivos que se propone con su entorno.	0	1	2	3
10	Adecua su lenguaje de manera de clara, apropiada y convincente a los interlocutores, respetando las diferencias.	0	1	2	3
11	Demuestro "olfato político y técnico". Sé realizar un mapa de actores dentro de la organización, para articular los intereses comunes.	0	1	2	3
12	Muestro empatía. Soy capaz de ponerme en los zapatos del otro y esta habilidad facilita el ingreso a los entornos nuevos.	0	1	2	3
13	Introduce cambios pequeños o temporales a nivel organizacional para responder a las necesidades de una situación específica.	0	1	2	3

14	Manejar las situaciones que se presentan, sean nuevas, inesperadas o de presión, al tomar decisiones acertadas.	0	1	2	3
15	Respeto las diferencias. Entiendo y aprovecho los diferentes puntos de vista para encontrar puntos en común	0	1	2	3
16	Mantiene una actitud positiva y transmite energía al equipo.	0	1	2	3
17	Involucra, promueve y anima la participación de su área y de equipos de otras áreas en la ejecución de iniciativas, tareas, actividades o proyectos	0	1	2	3
18	Motiva y conduce a los equipos hacia desafíos que involucren logros concretos, en concordancia con la misión institucional	0	1	2	3
19	Mantiene una comunicación fluida con su equipo. Sacando lo mejor de ellas, inspirándolas en la misión común	0	1	2	3
20	Cuenta con una visión estratégica y una perspectiva a largo plazo, alineada con las directrices institucionales.	0	1	2	3
21	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen aprendizaje laboral.	0	1	2	3
22	Conoce el nivel de las capacidades de sus equipos y busca desarrollarlas tomando en cuenta lo que se necesita.	0	1	2	3
23	Gestiona con habilidad los sistemas administrativos de una manera óptima a fin de materializar los objetivos propuestos.	0	1	2	3
24	Gerencia de manera eficiente los recursos, proyectos y programas regionales asignados, de acuerdo a los lineamientos institucionales, con la finalidad de servir a la ciudadanía.	0	1	2	3
25	Es una persona que se siente segura de lo que hace e irradia madurez y equilibrio emocional a su alrededor.	0	1	2	3
26	Demuestra honestidad, vocación de servicio, convicciones claras y aplomo en las dificultades.	0	1	2	3
27	Reconoce el trabajo, esfuerzo y calidad del servicio, felicitando sus logros a los involucrados en el resultado.	0	1	2	3
28	Encauza la acción y toma decisiones en base a la sustentación de elementos de juicio con sentido común y cautela.	0	1	2	3
29	Sus actuaciones son transparentes y ejemplares. Antepone los intereses de la institución y del Estado a los suyos.	0	1	2	3
30	Se involucra con la institución, haciendo suyos los objetivos.	0	1	2	3
<b>PRESUPUESTO POR RESULTADOS</b>					
31	Fortalece la evaluación de la calidad del gasto, ampliando los indicadores que actualmente utiliza el CEPLAN	0	1	4	3
32	Genera valor agregado a sus productos y/o servicios, controla los costos y asume una mayor responsabilidad en la producción de bienes y prestación de servicios.	0	1	4	3
33	Existen mecanismos que incentivan la eficiencia y la eficacia en la gestión del gasto.	0	1	4	3
34	Existen procedimientos institucionalizados mediante los cuales las decisiones presupuestarias se toman, considerando los resultados que arroja el sistema de seguimiento y evaluación del desempeño del gasto público.	0	1	4	3
35	Existe un sistema de información sectorial compuesto por datos sobre los bienes y servicios, e indicadores de desempeño a disposición de la ciudadanía.	0	1	4	3
36	Los ciudadanos pueden evaluar la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios recibidos.	0	1	4	3
<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>					
37	Su gerencia cuenta con un presupuesto aprobado antes de iniciar el ejercicio.	0	1	2	3
38	La clasificación de gastos del presupuesto se realiza de acuerdo con las dimensiones económica, funcional y programática.	0	1	2	3
39	Se definen mecanismos para mitigar los efectos de los riesgos fiscales	0	1	2	3
40	Existe diferencia entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado	0	1	2	3
41	El sistema integrado de administración financiera genera reportes para la toma de decisiones en la gestión del Gobierno	0	1	2	3
42	La mayor parte de las compras y contrataciones se realiza a través de licitaciones públicas.	0	1	2	3
43	Se dispone de un marco legal e institucional para el control interno.	0	1	2	3
44	Los informes de auditoría externa se usan para mejorar la gestión	0	1	2	3
<b>GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS</b>					
45	Promueve un banco de proyectos de inversión.	0	1	2	3
46	Se cuenta con un plan sectorial de mediano plazo que contiene los objetivos prioritarios en base a programas.	0	1	2	3

47	La planificación sectorial se realizó de manera participativa.	0	1	2	3
48	El buen uso de los recursos públicos crea confianza en la sociedad	0	1	2	3
49	Existen procesos para garantizar la calidad de los indicadores del sistema de seguimiento sectorial.	0	1	2	3
50	Se da el fortalecimiento o acompañamiento a los directivos en sus unidades para una gestión por resultados	0	1	2	3
<b>SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>					
51	Existe un sistema de seguimiento de la gestión mediante indicadores de desempeño.	0	1	2	3
52	La información del sistema de seguimiento está a disposición de la ciudadanía.	0	1	2	3
53	Mantiene su predisposición y actitud positiva en la evaluación, y la transmite a su equipo de trabajo.	0	1	2	3

## FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

**1. Nombre del instrumento:**

Cuestionario sobre Gestión Pública por Resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque.

**2. Estructura detallada:**

Estructura: Cuestionario (escala de Likert, politómica).

*Es esta sección se presenta un cuadro donde puede apreciar la variable las dimensiones e indicadores que la integran.*

Variable (s)	Dimensiones	Indicadores	Ítems	BAREMACIÓN
Variable Gestión Pública por resultados	PLANIFICACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS	Objetivos estratégicos. Objetivos operativos	1,2,3,4,5, 6, 7	0-7= BAJO 8-14=REGULAR 15-21=BUENO
		Diálogo efectivo y articulador	8,9,10,	0-59= BAJO 60-80=REGULAR 80-90_BUENO
		Relación con el entorno	11,12,13,	
		Tolerancia y flexibilidad	14, 15, 16,	
		Liderazgo catalizador	17, 18, 19,	
		Prospectiva	20, 21, 22	
		Capacidad de gestión	23, 24,	
		Confianza en sí mismo	25,26	
		Sentido común	27,28	
	Compromiso y ética	29,30		
	PRESUPUESTO POR RESULTADOS	Calidad del gasto	31,32	0-12= BAJO 13-15= REGULAR 16-18=ALTO
		Eficiencia y eficacia	33,34	
		Rendición de cuentas presupuestarias a la ciudadanía	35,36	
	GESTIÓN FINANCIERA	Gestión presupuestaria y financiera.	37, 38,	0-10= BAJO 11-13=REGULAR 14-15=ALTO
		Análisis, mitigación y calificación de riesgo.	39	
		Sistema de contabilidad	40	
		Sistema integrado de administración financiera.	41	
		Sistema de adquisiciones y contrataciones públicas.	42	
		Auditoría interna y externa	43, 44	
	GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Sistema nacional de inversión pública	45	0-10=BAJO 11-13=REGULAR 14-15=ALTO
		Planificación sectorial en base a resultados.	46, 47	

		Presupuesto sectorial en base a resultados	48,49	
		Gestión sectorial para las adquisiciones y compras públicas.	50	
	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	Sistemas de información y seguimiento sectorial	51	1-5=BAJO 6-7=REGULAR 8-9 =ALTO
		Sentido de urgencia.	52	
		Seguimiento de la gestión del Gobierno	53.	
	TOTAL PUNTAJE		0-159	0-99 =BAJO 100-129=REGULAR 130-159=ALTO

**3. Baremación:** *Elaboración propia.*

**4. Fuente:** Adaptado de los indicadores de Gestión por Resultados.

**4.1** Andrés Alfonso Martín Corrales Angulo (2012) XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia, 30 oct. - 2 nov. 2012 y Bonnefoy, J (2005) Gestión por Resultados: una perspectiva de gerencia pública.

**4.2** Sotomarino, N; Ugarte, M; Kantor, A; Solano, D (2012) Adaptado de Consultoría para la Evaluación del Diseño, Procesos y Resultados del Cuerpo de Gerentes Públicos del Perú. GOVERNA S.A.C. Objetivo: Evaluar la gestión de los Gerentes Regionales de Lambayeque.

**5.** Administración. Directa en tiempo promedio de 30' minutos.

### 3- INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Coaching Ejecutivo para la Gestión Pública por Resultados en los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

*Cuestionario sobre Gestión Pública por Resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque.*

III. TESISISTA:

Mg: María Luz Pérez Guevara

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

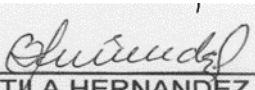
OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 01 de junio del 2020

Firma

  
Dra. BERTILA HERNANDEZ FERNANDEZ  
DNI N°16526129

EXPERTO

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Coaching Ejecutivo para la Gestión Pública por Resultados en los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque.

### II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

*Cuestionario sobre Gestión Pública por Resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque.*

### III. TESISISTA:

Mg: María Luz Pérez Guevara

### IV. DECISIÓN:

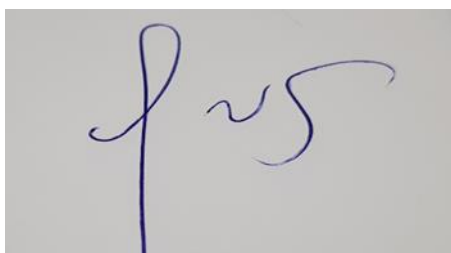
Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 01 de junio del 2020



Jhon Malca Saavedra.

EXPERTO



## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Coaching Ejecutivo para la Gestión Pública por Resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

*Cuestionario sobre Gestión Pública por Resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque.*

III. TESISISTA:

Mg: María Luz Pérez Guevara

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 01 de junio del 2020



DR. LUIS MONTENEGRO CAMACHO  
EXPERTO

## INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: Dr. Luis Montenegro Camacho

De acuerdo con la investigación que estoy realizando, relacionada con Coaching Ejecutivo para la Gestión Pública por Resultados me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

**Objetivo:** Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

#### Competencias a desarrollar:

La formación coaching gerencial -en los procesos de GPpR, permitirá el óptimo desempeño de las capacidades del gerente cuando tenga que actuar de forma individual o colaborativamente en las Gerencias Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque, beneficiándose a nivel organizacional, potenciando las competencias gerenciales.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

#### 1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Años de experiencia en: 20 años
- 1.2. Cargo que ha ocupado: Docente Post Grado
- 1.3. Institución donde labora actualmente: Universidad Cesar Vallejo
- 1.4. Grado académico alcanzado: Doctor en Educación

#### 2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 x
---	---	---	---	---	---	---	---	---	------

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	x		
Su propia experiencia.	x		
Trabajos de autores nacionales.	x		
Trabajos de autores extranjeros.	x		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	x		
Su intuición.	x		

## EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	<b>DR LUIS MONTENEGRO CAMACHO</b>
---------------------------------	-----------------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe Modelo Coaching Ejecutivo Para la Gestión Pública por Resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con la variable de estudio: Gestión Pública por Resultados

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

### 2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del Programa.	X				
2	Representación gráfica del Programa.	X				
3	Secciones que comprende.	X				
4	Nombre de estas secciones.	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones.	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	X				

### 2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del Programa.	X				
2	Las estrategias están bien elaboradas para el modelo.	X				
3	Programaciones de capacitación con profesionales.	X				
4	Coherencia entre el título y la propuesta de modelo	X				
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema.	X				
6	Guarda relación el Programa con el objetivo general.	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.	X				
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	X				
9	Las estrategias guardan relación con el modelo.	x				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo.	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo.	x				
12	El tema tiene relación con la propuesta del Modelo.	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo.	x				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social.	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
18	La propuesta está insertada en la Investigación.	X				
19	La propuesta del modelo cumple con los requisitos.	x				
20	La propuesta del modelo contiene fundamentos teóricos	X				

### 2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.	X				
2	Actualidad: La propuesta del modelo tiene relación con el conocimiento científico del tema de Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	x				

Lugar y fecha: Chiclayo, 20 de diciembre del 2020



LUIS MONTENEGRO CAMACHO  
DNI N° 16672474

Agradezco su gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres: LUIS MONTENEGRO CAMACHO

Dirección electrónica: [lmontenegroc01@hotmail.com](mailto:lmontenegroc01@hotmail.com)

Teléfono: 949531920

## INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: Dra Lupe Esther Graus Cortez

De acuerdo con la investigación que estoy realizando, relacionada con Coaching Ejecutivo para la Gestión Pública por Resultados me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

**Objetivo:** Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

#### **Competencias a desarrollar:**

La formación coaching gerencial -en los procesos de GPpR, permitirá el óptimo desempeño de las capacidades del gerente cuando tenga que actuar de forma individual o colaborativamente en las Gerencias Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque, beneficiándose a nivel organizacional, potenciando las competencias gerenciales.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

### 3. Datos generales del experto encuestado:

- 3.1. Años de experiencia en Coach: 8 años
- 3.2. Años de experiencia en la Educación: 18
- 3.3. Cargo que ha ocupado: Docente Post Grado
- 3.4. Institución donde labora actualmente: Universidad Cesar Vallejo-Lima
- 3.5. Grado académico alcanzado: Doctor en Ciencias de la Educación

### 4. Test de autoevaluación del experto:

- 2.2 Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 x
---	---	---	---	---	---	---	---	---	------

- 2.3 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	x		
Su propia experiencia.	x		
Trabajos de autores nacionales.	x		
Trabajos de autores extranjeros.	x		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	x		
Su intuición.	x		

## EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	<b>DRA LUPE ESTHER GRAUS CORTEZ</b>
---------------------------------	-------------------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe Modelo Coaching Ejecutivo Para la Gestión Pública por Resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con la variable de estudio: Gestión Pública por Resultados

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

### 2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del Programa.	X				
2	Representación gráfica del Programa.	X				
3	Secciones que comprende.	X				
4	Nombre de estas secciones.	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones.	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	X				

### 2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del Programa.	X				
2	Las estrategias están bien elaboradas para el modelo.	X				
3	Programaciones de capacitación con profesionales.	X				
4	Coherencia entre el título y la propuesta de modelo	X				
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema.	X				
6	Guarda relación el Programa con el objetivo general.	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.	X				
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	X				
9	Las estrategias guardan relación con el modelo.	x				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo.	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo.	x				
12	El tema tiene relación con la propuesta del Modelo.	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo.	x				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social.	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
18	La propuesta está insertada en la Investigación.	X				
19	La propuesta del modelo cumple con los requisitos.	x				
20	La propuesta del modelo contiene fundamentos teóricos	X				

### 2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.	X				
2	Actualidad: La propuesta del modelo tiene relación con el conocimiento científico del tema de Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	x				

San Borja, 20 de diciembre del 2020



Firma del experto  
DNI N° 07539368

Agradezco su gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres: LUPE ESTHER GRAUS CORTEZ

Dirección electrónica: [grauscortez@gmail.com](mailto:grauscortez@gmail.com)

Teléfono: 967747132

## INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: Dr. Ernesto Lázaro Figueredo Escobar

De acuerdo con la investigación que estoy realizando, relacionada con Coaching Ejecutivo para la Gestión Pública por Resultados me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

**Objetivo:** Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

#### Competencias a desarrollar:

La formación coaching gerencial -en los procesos de GPpR, permitirá el óptimo desempeño de las capacidades del gerente cuando tenga que actuar de forma individual o colaborativamente en las Gerencias Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque, beneficiándose a nivel organizacional, potenciando las competencias gerenciales.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

#### 5. Datos generales del experto encuestado:

- 5.1. Años de experiencia en: 25 años
- 5.2. Cargo que ha ocupado: Docente Consultor Pronos, Asesor Educacional
- 5.3. Institución donde labora actualmente: Pronos World
- 5.4. Grado académico alcanzado: Doctor en Ciencias Pedagógicas

#### 6. Test de autoevaluación del experto:

- 2.3 Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8x	9	10 x
---	---	---	---	---	---	---	----	---	------

- 2.4 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	x		
Su propia experiencia.	x		
Trabajos de autores nacionales.	x		
Trabajos de autores extranjeros.	x		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	x		
Su intuición.	x		



## EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	<b>DR ERNESTO LÁZARO FIGUEREDO ESCOBAR</b>
---------------------------------	--

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe Modelo Coaching Ejecutivo Para la Gestión Pública por Resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con la variable de estudio: Gestión Pública por Resultados

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

### 2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del Programa.	X				
2	Representación gráfica del Programa.	X				
3	Secciones que comprende.	X				
4	Nombre de estas secciones.	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones.	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	X				

### 2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del Programa.	X				
2	Las estrategias están bien elaboradas para el modelo.	X				
3	Programaciones de capacitación con profesionales.	X				
4	Coherencia entre el título y la propuesta de modelo	X				
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema.	X				
6	Guarda relación el Programa con el objetivo general.	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.	X				
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	X				
9	Las estrategias guardan relación con el modelo.	x				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo.	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo.	x				
12	El tema tiene relación con la propuesta del Modelo.	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo.	x				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social.	X				

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
18	La propuesta está insertada en la Investigación.	X				
19	La propuesta del modelo cumple con los requisitos.	x				
20	La propuesta del modelo contiene fundamentos teóricos	X				

### 2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.	X				
2	Actualidad: La propuesta del modelo tiene relación con el conocimiento científico del tema de Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	x				

Lugar y fecha: Chiclayo, 20 de diciembre del 2020



Firma del experto

Ph.D. ERNESTO LÁZARO FIGUEREDO ESCOBAR

Founder & CEO Pronos Consultores/ Pronosworld

Dirección electrónica: efigueredo@pronos.cl

Teléfono: +1 786 765 7046

Miami, 04 de diciembre del 2021

## INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: Dr. Víctor Augusto Gonzales Soto

De acuerdo con la investigación que estoy realizando, relacionada con Coaching Ejecutivo para la Gestión Pública por Resultados me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

**Objetivo:** Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

#### Competencias a desarrollar:

La formación coaching gerencial -en los procesos de GPPR, permitirá el óptimo desempeño de las capacidades del gerente cuando tenga que actuar de forma individual o colaborativamente en las Gerencias Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque, beneficiándose a nivel organizacional, potenciando las competencias gerenciales.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

#### 1. Datos generales del experto encuestado:

- 6.1. Años de experiencia como Coach: 2 años
- 6.2. Años de experiencia en la Educación: 33 años
- 6.3. Cargo que ha ocupado: Docente Post Grado
- 6.4. Institución donde labora actualmente: Universidad César Vallejo
- 6.5. Grado académico alcanzado: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

#### 7. Test de autoevaluación del experto:

- 2.4 Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8x	9	10 x
---	---	---	---	---	---	---	----	---	------

- 2.5 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	x		
Su propia experiencia.	x		
Trabajos de autores nacionales.		x	
Trabajos de autores extranjeros.		x	

Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	x		
Su intuición.	x		

## EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	<b>DR VICTOR AUGUSTO GONZALES SOTO</b>
---------------------------------	--

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe Modelo Coaching Ejecutivo Para la Gestión Pública por Resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con la variable de estudio: Gestión Pública por Resultados

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

### 2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del Programa.	x				
2	Representación gráfica del Programa.	X				
3	Secciones que comprende.	X				
4	Nombre de estas secciones.	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones.	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	X				

### 2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del Programa.	X				
2	Las estrategias están bien elaboradas para el modelo.	X				
3	Programaciones de capacitación con profesionales.	X				
4	Coherencia entre el título y la propuesta de modelo	X				
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema.	X				
6	Guarda relación el Programa con el objetivo general.	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.	X				
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	X				
9	Las estrategias guardan relación con el modelo.	x				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo.	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo.	x				
12	El tema tiene relación con la propuesta del Modelo.	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo.	x				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	X				

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social.	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
18	La propuesta está insertada en la Investigación.	X				
19	La propuesta del modelo cumple con los requisitos.	x				
20	La propuesta del modelo contiene fundamentos teóricos	X				

### 2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.	X				
2	Actualidad: La propuesta del modelo tiene relación con el conocimiento científico del tema de Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	x				

Lugar y fecha: Chiclayo, 20 de diciembre del 2020



Dr. Victor Augusto Gonzales Soto  
DNI 16421073

Agradezco su gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres: Victor Augusto Gonzales Soto

Dirección electrónica: [gsotova@ucvvirtual.edu.pe](mailto:gsotova@ucvvirtual.edu.pe)

[Victor.augusto2500@gmail.com](mailto:Victor.augusto2500@gmail.com)

Teléfono: 973985015

## INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: Dr. Pedro Arturo Barboza Zelada

De acuerdo con la investigación que estoy realizando, relacionada con Coaching Ejecutivo para la Gestión Pública por Resultados me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

**Objetivo:** Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

#### 8. Datos generales del experto encuestado:

- 8.1. Años de experiencia en: 14 años
- 8.2. Cargo que ha ocupado: Docente y Asesor Gubernamental
- 8.3. Institución donde labora actualmente: Universidad Cesar Vallejo
- 8.4. Grado académico alcanzado: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

#### 9. Test de autoevaluación del experto:

- 2.5 Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 x
---	---	---	---	---	---	---	---	---	------

- 2.6 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	x		
Su propia experiencia.	x		
Trabajos de autores nacionales.	x		
Trabajos de autores extranjeros.	x		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	x		
Su intuición.	x		

### II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	DR PEDRO ARTURO BARBOZA ZELADA
---------------------------------	--------------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe Modelo Coaching Ejecutivo Para la Gestión Pública por Resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con la variable de estudio: Gestión Pública por Resultados

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

Muy adecuado (MA)  
Bastante adecuado (BA)  
Adecuado (A)  
Poco adecuado (PA)  
Inadecuado (I)

Si Ud. considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

### 2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del Programa.	X				
2	Representación gráfica del Programa.	X				
3	Secciones que comprende.	X				
4	Nombre de estas secciones.	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones.	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	X				

### 2.2. CONTENIDO

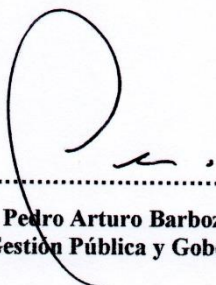
N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del Programa.	X				
2	Las estrategias están bien elaboradas para el modelo.	X				
3	Programaciones de capacitación con profesionales.	X				
4	Coherencia entre el título y la propuesta de modelo	X				
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema.	X				
6	Guarda relación el Programa con el objetivo general.	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.	X				
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	X				
9	Las estrategias guardan relación con el modelo.	x				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo.	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo.	x				
12	El tema tiene relación con la propuesta del Modelo.	x				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo.	x				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social.	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
18	La propuesta está insertada en la Investigación.	X				
19	La propuesta del modelo cumple con los requisitos.	x				
20	La propuesta del modelo contiene fundamentos teóricos	X				

### 2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
---	--------------------	----	----	---	----	---

1	Pertinencia.	X				
2	Actualidad: La propuesta del modelo tiene relación con el conocimiento científico del tema de Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	x				

Lugar y fecha: Chiclayo, 20 de diciembre del 2020



.....

**Dr. CPC. Pedro Arturo Barboza Zelada**  
**Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad**

Firma del experto

DNI N° 16529281

Agradezco su gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres: Pedro Arturo Barboza Zelada

Dirección electrónica:

Teléfono:

Gracias por su valiosa colaboración.



# **MODELO DE COACHING EJECUTIVO PARA LA GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS EN LOS GERENTES REGIONALES DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE**

## **1. INTRODUCCIÓN**

En esta propuesta, el objetivo del Coaching Ejecutivo para la Gestión Pública por Resultados, ha sido identificar como se encuentran los factores que influyen en la gestión pública por resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque, cuyo resultado ha sido bajo respecto a la planificación por resultados, planificación de programas y proyectos, participación ciudadana y evaluación de la gestión, se está priorizando estas dimensiones ya que se alinean a las competencias y habilidades blandas gerenciales; por ello, el gerente con la metodología coaching utilizará diversas estrategias para detectar aquellos obstáculos que limitan su desarrollo profesional y consecuente de la organización, es una metodología que permite transformar el tipo de observador que somos de la realidad, para expandir su capacidad de acción y potenciar el desarrollo al máximo de sus desempeños elevando su nivel de calidad en las dimensiones del coaching, niveles de apoyo y niveles de aprendizaje puesto por Roberth Dilts (Dilts2010).

## **2. JUSTIFICACIÓN**

Esta propuesta, permitirá centrarse en su situación actual para lograr el estado deseado que es incrementar la gestión pública por resultados en las Gerencias Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque, mediante el entrenamiento personal gerente y posterior éste lo replique en un entrenamiento organizacional, elevando su nivel mediante las dimensiones del coaching ejecutivo como de los rasgos (identidad, ¿quiénes somos, ¿qué hacemos?, factores (visualizar el entorno o ambiente para lograr el éxito), la dimensión del comportamiento (observar su identidad, valores, creencias, espíritu ejecutivo), la dimensión de los resultados (reflexión de sus prácticas profesionales y las expectativas gerenciales). De allí que se logrará mediante el método socrático que permitirá alumbrar su espíritu y el espíritu de los demás.

### 3. OBJETIVO GENERAL

- Fortalecer el nivel próximo de las competencias de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque y los procesos de la Gestión Pública por Resultados.

#### **Objetivo específico:**

- Diseñar sesiones con enfoque integracionista, holístico y colaborativo para lograr elevar las competencias en la Gestión Pública por Resultados en los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque.
- Reflexionar sobre la práctica gerencial en la Gestión Pública donde el líder coachee, manifiesta ejemplo y actitud de cómo se hacen las cosas, optimiza sus fortalezas y visualiza sus obstáculos y limitaciones para poder transformarlo y obtener resultados.
- Establecer compromisos gerenciales en las dimensiones de Gestión Pública por Resultados a fortalecer mediante la metodología del coaching ejecutivo.

### 4. TEORÍAS

El modelo se basa en las siguientes teorías.

**Enfoque crítico reflexivo;** ya que el conocimiento y la experiencia se construye, por ello “Quien enseña aprende al enseñar y quien aprende enseña al aprender” (Freire, 2001: 25); así este proceso iniciaría con observar las fases que implica involucrarse en las dimensiones de la Gestión Pública por Resultados, realizando una observación real con un diálogo reflexivo de su propia práctica, para luego construir un concepto o postura de la transformación de su práctica gerencial.

**Enfoque sistémico:** Al iniciar el diálogo, requiere que el gerente se alinee a las dimensiones de la gestión pública por resultados, de sus competencias y expectativas de la misión y visión de la Gerencia Regional para anclar objetivos, comprendiendo que el todo es un conjunto de fases que tiene que interrelacionarlos para lograr el objetivo principal de la entidad que es mejorar

sus resultados. Según Hurtado (2000) Este enfoque es integrador, todo todos son un holo de la GPpR.

**Enfoque humanista:** Adquirir un liderazgo gerencial y dominio de las competencias se requiere una organización estratégica, una gestión institucional, dominio y actitud con los principios de la institución que apunten a los fines y metas para lograr los objetivos, una gestión financiera requiere plantearnos una toma de decisiones pertinentes alineados a la normatividad, pero sobre todo a eliminar los sesgos o burocracias administrativas que debilita la imagen institucional en la calidad de su gestión y esto se logra con los conocimientos, las habilidades y las actitudes visibles en los servicios que se brindan, en la percepción ciudadana y la política. Este trabajo nos va a permitir el cambio de mentalidad, administrando su tiempo con salud, motivación, empatía y compromiso. Sí se desea cambiar a una persona solo hay que tratarlo como quiere que sea no cómo es. Para Roggers el fin máximo es el aprendizaje que se tiene al lograr las competencias.

**Teoría del cambio:** Este cambio es para generar soluciones y no ser parte del problema, lograr impacto social con la entidad y que sean medibles y observables, que sea atractiva la gestión Gerencial buscando el valor público, ayudar en lo que pueda, liderar y acompañar y ser generador de llevar a su equipo a un nivel superior. Para Dilts <82013) te ayuda a mejor como persona y evolucionar, saliendo del estado de confort para superar las dificultades.

**Teoría gestión por resultados:** El gerente con resultados propicia un ambiente agradable, reuniones internas de trabajo colaborativo y consensuado, que permite la organización estratégica, mejora la cultura de planeamiento, gestión de programas y proyectos, un efectivo monitoreo y evaluación de resultados en la gestión pública. Para Figueroa et al (2018) El coaching ejecutivo se integraría como principio al trabajo por resultados en sus fases y procesos.

**Teoría de mejora continua:** El fin de este programa es la mejora continua de las competencias gerenciales y lograr el valor público que éste produzca en la Gestión Pública con el programa va a permitir la maximización del capital humano en sus competencias, en este caso el gerente operaría efectivamente como un management efectivo pues va a entrenar sus valores, disciplina,

objetivos, escucha activa, comunicación efectiva, creatividad, determinación consensuada llevándolo al máximo nivel a la organización. Para Biazoo (2000) Va a permitir el empoderamiento organizacional con mejores resultados.

**Teoría del Método Socrático:** El Método Socrático, entendido como el estilo que Sócrates utilizaba en sus procesos de enseñanza donde empleaba preguntas para facilitar el aprendizaje, es utilizado exitosamente por los coaches. De esta manera Sócrates, con una filosofía denominada Mayéutica, ayudaba a aprender a su interlocutor dejando que encontrara las respuestas por sí mismo, era el arte de alumbrar los espíritus (Gautier y Vervisch, 2001). La estrategia del método es el diálogo.

**Teoría del Capital Humano.** Siguiendo a Shultz (1961 y Becker (1964), tenemos que solo podemos ver resultados en una organización si los integrantes que lo conforman son capacitados, se les escucha y se desarrolla en ellos un plan de desarrollo de personas, así se sentirán más motivados y recompensados por los logros que obtiene la institución, además deben tener sentido de compromiso y fidelidad en la cooperación.

**Teoría del trabajo colaborativo:** Gestionar un liderazgo participativo con estrategias colaborativas, permite al gerente romper barreras y brechas en su capital humano para el desarrollo efectivo de los procesos de la GPpR, para ello Lambert (2017), fomenta las capacidades a través de un aprendizaje recíproco y en una comunidad, trascendiendo a un nivel generacional.

**Teoría de los Objetivos,** En este programa se trabajará con diversas herramientas coaching para anclar los objetivos alineados a los propósitos del PEI y POI de cada gerencia, los cuales van a ser retroalimentados con el gerente y éste lo hará por toda la organización, en un corte de tiempo para medir sus avances (Drucker, 2014).

**Teoría del trabajo horizontal, Ostroff (1993)** para convertirse en organizaciones saludables y positivas, las empresas exigen un nuevo enfoque relacional horizontal del liderazgo. Para abordar este desafío, los gerentes deben participar en un proceso de construcción de alianzas con sus empleados,

orientados a atender sus necesidades, fomentar la conciencia (Kemp, 2009) y ayudar a desarrollar y maximizan sus talentos (Berg y Carlsen, 2016), con un liderazgo catalizador

## **5. PRINCIPIOS**

### **Ética**

Este principio es importante ya que permite un actuar con responsabilidad y sentido profesional, por lo que es el nivel más alto que se debe ostentar en todo este entrenamiento sistemático con compromiso y confianza para vislumbrar un espíritu fortalecido en lo correcto y apegado a los valores de honestidad y respeto.

### **Apertura**

El gerente debe tener disposición al trabajo colaborativo y reflexivo, así como un gobierno transparente, fomentando la participación ciudadana, la integridad de sus participantes y la rendición de cuentas de manera abierta y dialogada, por lo tanto, su apertura en este aprendizaje llevado a la acción, le permitirá romper creencias cerradas y nudos que le impiden demostrar sus fortalezas.

### **Confianza**

La confianza en sí mismo del gerente y con su coachee es importantísima ya que permite la apertura al diálogo y la implantación de estrategias a entrenar eficazmente la gobernabilidad.

### **Iniciativa**

La competencia entre el saber actuar con el actuar real depende de la iniciativa que le dé el gerente en este modelo ya que va a movilizar sus competencias a un actuar real donde podrá colaborar y participar eficientemente ante una situación.

### **Voluntad**

La política gerencial depende muchas veces de la voluntad política para gobernar, por ende, su performance será de un actuar competente al término de la propuesta del modelo coaching para lograr mejores resultados en la percepción de su gobernanza.

## **Disponerse**

Que le permite al gerente actuar con inteligencia emocional (Goleman, 1997), pues ya a integrar acciones que le permita movilizarse con actitud positiva, motivado, interesado en resolver los hechos coyunturales, así como manejar su estrés y su ansiedad.

## **Situarse**

Que le permite al gerente estar en constante aceptación al cambio y a las circunstancias que lo requiera la gestión, ello va a permitir ubicarse en su entorno para actuar adecuadamente y afrontar lo que está sucediendo a su alrededor, así responderá por sí solo ¿Dónde estoy? ¿Se comprende lo que hago o digo? ¿Qué pasa? ¿Qué es importante y qué no lo es? ¿De qué se trata? ¿Para qué estoy haciendo esto? ¿Voy en la dirección correcta? ¿Estoy en control? Etc Entonces la situación del gerente será siempre ser abierto al diálogo, a la reflexión de sus competencias, es una dialéctica situante/situado, donde el gerente necesita su entorno y los sistemas para el actuar Fortier (2016) (situante en la persona-situado es la parte exterior (espacio-tiempo y lo que suceda allí)

## **6. EL COACHING EJECUTIVO**

Para Zapata (2012) El coaching surge en EEUU, como parte de la necesidad de un entrenamiento mental para que los deportistas saque lo mejor de sí mismos, es decir su máximo potencial y surge desde hace 30 años, mejorando desde entonces el rendimiento individual de los atletas, donde Timothy Gallwey, sustenta un nuevo paradigma en el “juego interior” que permita un aprendizaje de algo para cambiar tu comportamiento (Timothy, 1989)

El coaching gerencial ofrecido por un coach externo consiste en una relación individualizada con un gerente (coachee) diseñada para el desarrollo y potenciación de la eficacia profesional y del desempeño en el trabajo (Zeus y Skiffington, 2004). Estos autores consideran también que el coaching está relacionado con el cambio a distintos niveles, mejorando las competencias actuales, las técnicas de aprendizaje, los valores, las creencias y

los comportamientos tanto en el ámbito personal como organizativo. La meta es que el gerente, una vez recibido el coaching puede ofrecerlo tanto a sus colaboradores de forma individual, como a sus equipos de trabajo. El entrenamiento al gerente como coach es de vital importancia para los equipos autoadministrados que necesitan lograr sus metas en tiempos específicos (Castillo, 2007).

Goleman (2012, p. 210) nos dice que los “buenos coaches comprenden los problemas y la cultura de las organizaciones, conocen las fortalezas y los retos personales a los que se enfrenta el líder y también dominan las competencias de la inteligencia emocional.

En una amplia perspectiva, el coaching no se aísla de lo que sucede en el proceso de desarrollo de la empresa (en este caso de la entidad gerencial) y por ello el trabajo del coach se involucra en toda la estrategia de la empresa. Consecuentemente, para poder comprender los objetivos del gerente, el coach debe conocer la visión, misión, valores y estrategia organizacional. Todo el proceso se encuadra en la organización que requiere de una orientación clara e intencionada hacia los objetivos organizacionales (Ivonne Scoott, 2007)

Está probado, como lo indica Lyons (2001, p.6) que “el poder estratégico o direccional de todo diálogo de coaching radica principalmente en la capacidad para cuestionarse. El proceso de preguntar es característico en el coaching desde que se establece la relación, hasta que se define y monitorea el plan de acción para el logro de las metas planteadas por el gerente. El proceso se basa en cuatro elementos clave dirigidos por el coach que son: el logro del autoconocimiento, el diseño del plan de acción, el alcance de las metas y la utilización de herramientas específicas (Dotlich y Cairo, 2001). Como requisito primordial para este proceso, el coach debe estar informado acerca del entorno inmediato de la organización y de sus colaboradores, debe saber preguntar, escuchar, retroalimentar y planificar.

El coaching y el aprendizaje humano y organizacional  
Autores como Goleman (2000, 2002), Belasco (2001) y Hersey y Chevalier

(2001) y otros, plantean el coaching como un estilo de liderazgo que facilita el aprendizaje humano y organizacional. Belasco (200, p. xiii) se atreve a decir que “el coaching está destinado a ser el método de liderazgo del Siglo XXI”. Como se indica en el planteamiento de Goleman (2000), el coaching gerencial es un estilo de liderazgo que permite desarrollar la gente a futuro, según metas y competencias y que se deben utilizar para ayudar al Recurso Humano a mejorar su desempeño y a desarrollar fortalezas a largo plazo. Las organizaciones inteligentes de hoy están orientadas al desarrollo de la gente porque comprenden que son las personas las que logran la visión, la misión y las metas organizacionales quienes, guiados por valores, son las que definen el comportamiento de los indicadores de procesos y resultados en las empresas.

En la práctica general del coaching hay tres aspectos que son definitivamente fundamentales para que se dé el cambio, ellos son la relación, el pragmatismo y el aprendizaje mutuo (Action Group, Education and Consulting). Al coach le interesa establecer una conexión con su cliente (individuo o equipo), que ambas partes aprendan durante la relación de coaching, y que ese aprendizaje se traduzca en resultados específicos, ya que se basa en una continua retroalimentación tomando como vehículo el trabajo. Esto facilita el enfocarse en competencias específicas y metas, facilitando que el cliente piense de una forma diferente ante situaciones retadoras. Castillo (2007).

Este estilo de liderazgo que promueve la interacción entre el gerente y sus colaboradores mejora el desempeño, partiendo del principio de que cada persona y cada equipo tiene recursos propios para lograr sus metas y que debe existir una intencionalidad en los esfuerzos para lograr tales metas. Para ello, el proceso de coaching puede incluir evaluaciones estructuradas, retroalimentación de 360 grados, entrevista conductual, proceso de “indagación dinámica” (Goleman, 2002, p.271).

## **7. CARACTERÍSTICAS:**

De acuerdo a Montoya, et al (2016, p.78) Las características del coaching ejecutivo son:

- a) Concreta
- b) Interactiva
- c) Responsabilidad compartida.
- d) Forma específica.
- e) Respeto, respaldada por Smith & Sandstrom (1999), en el sentido de que el



coaching ejecutivo constituye una clave estratégica para generar transparencia, sentido ético, enfocándose en la ejecución presupuestaria, calidad de servicio e impacto social y valor público; también, desde los funcionarios y cuerpos de gerentes urge estrategias modernas para una mejora continua de sus competencias (SERVIR 2015). Por ello, para un coaching ejecutivo eficaz contamos con los Niveles Neurológicos PNL.

Para Gazmuri (2005) los beneficios del CE, sería: Fortalecer las capacidades incrementando sus conocimientos, Hacer una retroalimentación efectiva con calidad, incrementar su desempeño y resultado. Evidenciar un comportamiento y actitud de liderazgo, apertura a aprender y desaprender más rápido, mejora sus relaciones de comunicación e interpersonales, involucra a una calidad de vida con su entorno.

### **8. COMPETENCIAS A DESARROLLAR.**

La formación coaching gerencial -en los procesos de GPpR, permitirá el óptimo desempeño de las capacidades del gerente cuando tenga que actuar de forma individual o colaborativamente en las Gerencias Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque, beneficiándose a nivel organizacional, potenciando las competencias gerenciales.

### **9. ELEMENTOS:**

**El coach trabaja en los siguientes elementos:** a) Valores, para que el líder imparta con el capacitado. b) Resultados, reflexionar sobre sus logros en una mejora continua. c) Disciplina, este nivel es importante para que las personas a cargo sigan sus pasos d) Entrenamiento continuo de sus desempeños. Caldua (2017, p.20). **El Coachee se compromete a:** clarificar sus ideas, a reflexionar y aceptar el feedback, quien va manifestar sus compromisos y cumplir con ello durante el tiempo del proceso, Viyuela (2011), por lo que Zeus y Skiffington (2004) una vez recibido el coaching, se transmite tanto a sus colaboradores de forma individual, como a sus equipos de trabajo y es aquí su importancia en PNL y la inteligencia emocional cerebro posee dos partes: la que siente y la que piensa, Goleman (2000).

### **10. FASES:**

Las fases del coaching, serían: **a) La preparación;** etapa previa del entorno y autoconocimiento con el asesorado respecto a sus fortalezas y debilidades, no se juzga, solo se analiza la conducta y se toma las

estrategias para que las pueda afrontar. **b) Discusión**, aquí se analiza lo las ideas expuestas para que identifique las estrategias **c) Definición** de puntos de acuerdos se propone metas a realizar y las fechas de los objetivos ancla. **d) Seguimiento** de lo que se realiza para la retroalimentación, según Sosa (2017), aquí se evalúa los resultados obtenidos en el proceso, lo que se ha modificado y los desaciertos para mejorar resultados con las estrategias establecidas, el cual nos va a servir para cruzar los momentos con las fases de la GPpR para el desarrollo en Centroamérica (Figuroa, 2018).

## **11. CONTENIDOS**

- 11.1. Análisis prospectivo-entorno
- 11.2. Nivel de cuidado y guía
- 11.3. Fase estratégica-conductas
- 11.4. Nivel coaching
- 11.5. Fase institucional-capacidades
- 11.6. Nivel tutoría
- 11.7. Fase Operativa-valores creencias
- 11.8. Nivel patrocinio
- 11.9. Fase programas-identidad
- 11.10. Nivel Despertar
- 11.11. Fase evaluativa-espiritual

## **12. MEDIOS Y MATERIALES:**

Audio-visual, Videos, normatividad, cartillas, laptops, cuaderno, lapicero.

## **13. BIBLIOGRAFÍA**

- Dilts, R. (2010). Coaching herramientas para el cambio. Urano. California.
- Timothy W. (1989). El juego interior del tenis Editorial Sirio S.A.
- Figuroa, W.; Molina, M., Peñate, M (2018). Gestión Pública por Resultados en Centroamérica. Boletín de estudios fiscales. Guatemala.
- Goleman, D. (2012). La inteligencia emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual. México, D. F.: Vergara.
- Goleman, D., Welch, S., & Welch, J. (2012). What makes a leader? New York:

Findaway World, LLC.

Gómez (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas”. Pensamiento y Gestión, N° 24. Universidad del Norte, México. 157-194, ISSN 1657-6276.SCIELO.

Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. Human Resource Development International, 9(3), 305-331.doi:10.1080/13678860600893524

Harrington, H. J., (1991). “Business Process Improvement; The breakthrough strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness”, McGraw-Hill, New York, N.Y

Hernández, Tobón, Vásquez (2015, 8, 105.128). Liderazgo Socioformativo mediante la Cartografía Conceptual, José Silvano Hernández, Sergio Tobón y José Manuel Vásquez Centro Universitario CIFE. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa.

Timothy W. (1989). El juego interior del tenis Editorial Sirio S.A.

Zapata M (2012). WHAT IS COACHING? ITS ORIGINS, DEFINITION, DIFFERENT METHODOLOGIES AND BASIC PRINCIPLES OF ACTION OF A COACH.

#### ENLACES

<https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res320-2017-SERVIR-PE.pdf>

[https://orion2020.org/archivo/competencias\\_gerenciales/comunicacion\\_organizacion/s2\\_nuevagerenciapublica.pdf](https://orion2020.org/archivo/competencias_gerenciales/comunicacion_organizacion/s2_nuevagerenciapublica.pdf)

<http://stakeholders.com.pe/informes/gestion-publica-y-burocracia-problema-de-nunca-acabar/>

<https://sicreesinnovas.com/la-burocracia-en-el-peru-por-que-es-una-de-las-peores-del-mundo/>

<https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/estos-son-los-5-cambios-que-propone-la-nueva-gestion-publica>

<http://hdl.handle.net/20.500.12404/10237>

<https://es.scribd.com/document/332737203/La-historia-del-Liderazgo-Transformacional-docx>

## CONTENIDOS DE LAS SESIONES DE ENTRENAMIENTO COACHING:

PARTICIPANTE: COACH-GERENTE REGIONAL

COACHEE: ENTRENADOR DE COACHING EN GESTIÓN PÚBLICA.

### PRIMERA SESIÓN DE ENTRENAMIENTO

PRIMERA FASE: ANÁLISIS PROSPECTIVO-ENTORNO		
Propósitos:		
<ul style="list-style-type: none"><li>- Apoyar con el soporte socioemocional al gerente, identificando el entorno como factor ambiental.</li><li>- Establecer un clima de confianza entre el coach y coachee</li><li>- Preparar el rol de liderazgo catalizador, los escenarios y las tendencias de las variables estratégicas institucionales.</li></ul>		
Tiempo	Desarrollo de la metodología	Recursos y materiales
10 min.	<b>Soporte socioemocional</b> Apertura al diálogo, iniciando la primera estrategia y fase de preparación. ¿Cómo se siente en esta situación de emergencia sanitaria? ¿Qué brechas está atendiendo y cuáles son sus escenarios? El coachee informa sobre el propósito de la metodología y la estrategia a desarrollar.	<a href="https://www.youtube">https://www.youtube</a> .
40 min.	<b>Se establece un clima de confianza entre el coach y coachee y reflexión de la práctica gerencial.</b> ¿Cómo están recibiendo la ciudadanía la ejecución de las propuestas en la estrategia de la planificación por resultados? ¿Cómo vienes asumiendo el rol gerencial en esta pandemia? ¿Qué medios estás utilizando para comunicarte con los administrativos y/o la atención ciudadana? ¿Cómo estás trabajando las actividades de la gestión estratégica como parte de la agenda 2030? ¿Qué dificultades encontraste? Adecua su lenguaje de manera de clara, apropiada y convincente a los interlocutores, respetando las diferencias. Demuestras "olfato político y técnico". Sabes realizar un mapa de actores dentro de la organización, para articular los intereses comunes. Muestro empatía. Soy capaz de ponerme en los zapatos del otro y esta habilidad facilita el ingreso a los entornos nuevos. Introduce cambios pequeños o temporales a nivel organizacional para responder a las necesidades de una situación específica. Manejar las situaciones que se presentan, sean nuevas, inesperadas o de presión, al tomar decisiones acertadas.	Orientaciones generales  <a href="https://www.gestiopolis.com/coaching-gerencial-nuevas-competencias-gerente">https://www.gestiopolis.com/coaching-gerencial-nuevas-competencias-gerente</a>

	A partir de las respuestas del gerente se identifican las fortalezas y necesidades, a fin de explorar juntos las dimensiones de la Gestión Pública por Resultados. Se comparte información teniendo como referente el boletín N° 21 "Gestión Pública por Resultados" y analizan el contenido respecto a la primera dimensión de planificación orientada a resultados.	
10 min.	<p><b>Compromiso del gerente</b> El coachee invita al gerente a asumir el compromiso de fortalecimiento de las habilidades de la primera dimensión de la gestión pública del boletín N°21 que le permitan responder adecuadamente a las actividades planteadas en la planificación estratégica como parte de sus competencias gerenciales.</p> <p><b>Compromiso del coachee</b> El coachee asume compromisos en relación a las necesidades y requerimientos del gerente.</p>	El gerente registra su primer compromiso en su agenda de entrenamiento

## SEGUNDA SESIÓN DE ENTRENAMIENTO

<b>PRIMER NIVEL: ENTORNO/ CUIDADO Y GUÍA</b>		
<b>Propósitos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar con el soporte socioemocional al gerente, identificando el entorno como factor ambiental.</li> <li>- Establecer un clima de confianza entre el coaching y coachee</li> <li>- Diagnosticar FODA -Rueda de la vida</li> </ul>		
<b>Tiempo</b>	<b>Desarrollo de la metodología</b>	<b>Recursos y materiales</b>
10 min.	<p><b>Soporte socioemocional</b> Apertura al diálogo, iniciando la primera estrategia y fase de concientizar en el perfil del liderazgo. ¿Cómo se siente en esta situación de ampliación de emergencia sanitaria? ¿Respecto al compromiso anterior que ha podido cumplir y que se sienta a gusto con sus resultados? ¿Cómo reciben sus mensajes sus colaboradores? ¿Aplica el VAK? El coachee informa sobre el propósito de la metodología y la estrategia a desarrollar.</p>	<a href="https://www.youtube">https://www.youtube</a>
40 min.	<p><b>Reflexión de la práctica gerencial</b> Hacer la rueda de la vida respecto y reflexionar. Luego responde: ¿En qué situaciones puedes: -Manejar el conflicto?. Escuchar. Delegar y compartir. Planear. Desarrollar el talento de otros.</p>	<p>Orientaciones generales</p> <p><a href="https://es.scribd.com/document/332">https://es.scribd.com/document/332</a></p>

Comunicación.  
 Compasión y empatía.  
 Persuasión.  
 Habilidades interpersonales.  
 Habilidades de motivación

Una vez realizada la introspección y el propio análisis de su liderazgo, responderá las siguientes preguntas como parte de la reflexión:

¿Qué clase entorno quiero para mis colaboradores y gestores involucrados?

¿Qué recursos y qué apoyo externo necesitan sus colaboradores para alcanzar sus objetivos?

¿Dónde puede alcanzarlos y quién puede proporcionárselos?

Para alcanzar los objetivos, ¿Qué acciones y comportamientos necesita explorar de sus colaboradores?

¿Qué herramientas o recursos físicos (silla, computadora, tablero, agenda, etc. ¿Necesitan para alcanzar sus objetivos?

¿Qué pasos puedo dar yo para garantizar físicamente que los ciudadanos estén seguros, que serán escuchados sin interrupciones, tienen claro mis horarios y las limitaciones temporales, etc.?

¿Qué factores ambientales aparecen en la planificación en forma de contingencias, están sujetos a algún control arbitrario o de la entidad?

Una estrategia para el cuidado y guía es la psicogeografía que el gerente debe considerar al momento de su propia relación física con

sus colaboradores:



En relación directa  
 Conversación yo-tú



relación menos directa



socios  
 miran juntos  
 En la misma dirección  
 "Nosotros"



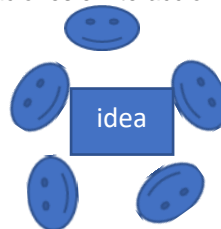
aporte de apoyo o tutoría



En equipos y grupos, ya que refleja las relaciones e interacciones que existen entre las personas que lo componen:




Interacción de dirección



Interacción para soñar y concensuar en equipo




Psicogeografía para criticar o evaluar

	 <p>Psicogrografía eficaz para materializar o planificar.</p> <p>La psicogrografía es una herramienta del cuidado del entorno para mantener las relaciones en óptimas condiciones donde se desenvuelven.</p>	
	<p>A partir de las respuestas del gerente se identifican las fortalezas y necesidades, a fin de exploran juntos la primera dimensión de la Gestión Pública por Resultados. Se comparte información teniendo como referente el boletín N° 21 Gestión Pública por Resultados" y analizan el contenido respecto a la primera dimensión de planificación orientada a resultados.</p>	
10 min.	<p><b>Compromiso del gerente</b> El coachee invita al gerente a asumir el compromiso de fortalecimiento de las habilidades de la primera dimensión de la gestión pública El gerente se compromete a identificar su entorno y tratar adecuadamente las limitaciones.</p> <p><b>Compromiso del coachee</b> El coachee asume compromisos en relación a las necesidades y requerimientos del gerente.</p>	<p>El gerente registra su segundo compromiso en su agenda de entrenamiento</p>

### TERCERA SESIÓN DE ENTRENAMIENTO

<b>SEGUNDA FASE: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA AL 2030: COMPORTAMIENTOS</b>		
<b>Propósitos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar con el soporte socioemocional al gerente, identificando la misión, visión, objetivos, indicadores y acciones institucionales.</li> <li>- Establecer un clima de confianza entre el coach y coachee</li> <li>- Fijar MACA</li> <li>- <b>Fijar GROW personal con el institucional</b></li> </ul>		
<b>Tiem po</b>	<b>Desarrollo de la metodología</b>	<b>Recursos y materiales</b>



<p>10 min.</p>	<p><b>Soporte socioemocional</b>  Disposición al diálogo, iniciando la segunda estrategia y fase de reflexión de la planeación estratégica al 2030.  ¿Cómo ha actuado en su entorno respecto a la emergencia sanitaria? ¿Respecto al compromiso anterior que ha podido cumplir y que resultados está logrando? ¿Cómo participan sus colaboradores en los talleres de trabajo como agentes gestores?  El coachee informa sobre el propósito de la metodología y la estrategia a desarrollar.</p>	<p><a href="https://www.youtube">https://www.youtube.</a></p>
<p>40 min.</p>	<p>El gerente reflexiona su práctica gerencial y escribe sus nudos críticos en cada aspecto para ser trabajados en el siguiente nivel.  Aquí surge la cadena estratégica dentro de la debilidad: timidez, fortaleza: su profesión, amenaza: la competitividad laboral, la oportunidad que tiene como gerente: manejar el entorno con transparencia y ética para lograr agentes participativos. Luego responde:  ¿Qué tan balanceado está mi trabajo? ¿Si mi trabajo fuera una rueda que tan fácil es hacerla rodar/fluir?  ¿En qué aspectos de mi trabajo es prioritario trabajar para encontrar en él más equilibrio y satisfacción?  -Se le invita a realizar el ejercicio del MACA: Mantener las fortalezas, aprovechar las oportunidades, corregir las debilidades, aprontar cara a cara las amenazas. Responde:  ¿Qué hago para mantener mis fortalezas? ¿Qué hago para aprovechar las oportunidades? ¿Cómo afronto las amenazas? ¿Qué hago para poder corregir?  -Se le invita a responder ¿Hacia dónde voy como gerente? ¿Qué tengo que lograr en mis desempeños? ¿Cómo lo estoy haciendo? ¿Comprendo el modo de la GPpR? ¿Dónde estoy ahora? ¿Qué tengo que hacer?  -Ahora puede manifestarme de qué manera participa entre su saber actuar y el actuar real con los siguientes aspectos de la planificación estratégica al 2030: Concertación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión</li> <li>• Principios, Valores institucionales</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Planes operativos</li> <li>• Identificación de la ruta</li> </ul> <p>¿Cuál es el escenario que apuesta en la agenda 2030? ¿Cómo vamos en los objetivos estratégicos de su Gerencia Regional? ¿Qué indicadores y metas se ha propuesto para el 2021? ¿Qué acciones estratégicas ha concertado</p> 	<p>Orientaciones generales</p> <p><a href="https://pdfs.semanticscholar.org/ed4a/ed89ed55bff8f4466eb948e3fcd830221a02.pdf">https://pdfs.semanticscholar.org/ed4a/ed89ed55bff8f4466eb948e3fcd830221a02.pdf</a>.</p>

A partir de las respuestas del gerente se hace un ejercicio con el método GROW: goal (meta), reality ( examina tu situación actual), obstacles ( examina los caminos desde el origen para llegar al destino), Will (voluntad ( determinar qué se va a hacer y cuándo), a fin de explorar juntos la primera segunda dimensión de la Gestión Pública por Resultados. Se comparte información teniendo como referente el boletín N° 21 Gestión Pública por Resultados” y analizan el contenido respecto a la primera dimensión de planificación orientada a resultados.



10 min.  
**Compromiso del gerente**  
 El coach invita al coachee a asumir el compromiso de fortalecimiento de las habilidades de la segunda dimensión de la gestión pública  
**Compromiso del coachee**  
 El coachee asume compromisos en relación a las necesidades y requerimientos del gerente.

El gerente registra su tercer compromiso en su agenda de entrenamiento

**SEGUNDO NIVEL: Coaching: comportamiento**  
**Propósitos:**

- Apoyar con la determinación, dedicación, autodisciplina del coachee
- Establecer un clima de confianza entre el coach y coachee
- **Fijar GROW personal con el institucional**

Tiempo	Desarrollo de la metodología	Recursos y materiales
10 min.	<b>Soporte socioemocional</b> Disposición al diálogo, iniciando el segundo nivel de coaching que implica la capacidad de sentir y coordinar acciones dentro de nuestro entorno y lo que esperamos es que los demás se impliquen en	<a data-bbox="1265 1157 1512 1189" href="https://www.youtube.">https://www.youtube.</a>

	<p>los procedimientos, y las relaciones interpersonales.</p> <p>Ahora es importante interesarnos por los demás ¿Has preguntado que esperan de ti? ¿Qué quieren de su trabajo?, ¿Qué expectativas tienen, a dónde quieren llegar? Es importante que se manifieste con ejemplos la empatía, la comprensión, la tolerancia, la escucha activa.</p> <p>El coach informa sobre el propósito de la metodología y la estrategia a desarrollar.</p>	
<p>40 min.</p>	<p>Al marcar tus objetivos, es necesario identificar los nudos o atascos para tener creatividad y pensar en alternativas, desplazándose al estado deseado, imaginando cómo sería la situación de haberla alcanzado ya. En relación de hablar en público se debe pensar que ya lo hiciste y qué harías luego, bueno te sentirás relajado y cómo con las personas que te dirigiste. Cuando sientas esta situación, empieza. Para alcanzar ese estado deseado, sigue estos pasos: Identifica el estado problemático.....responde</p> <p>¿Cuál es el estado problemático que quieres cambiar? Mi problema consiste en.....</p> <p>Define tu objetivo utilizando cada una de las estrategias al efecto:</p> <p>1.-Negando el estado problemático. ¿Qué quieres dejar de hacer o evitar?.....Quiero dejar de.....</p>	<p>Orientaciones generales</p> <p><a href="https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/estos-son-los-5-cambios-que-propone-la-nueva-gestion-publica">https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/estos-son-los-5-cambios-que-propone-la-nueva-gestion-publica</a></p>

	<p>2. Identificando la polaridad del estado problemático. ¿Qué es lo opuesto al estado problemático?.....Quiero.....</p> <p>3.-Definiendo el estado deseado con respecto a una referencia externa ¿Quién puede ya alcanzar un estado deseado parecido al que tú quieres alcanzar?.....Quiero actuar o ser como.....</p> <p>4. Utilizando características clave para definir el estado deseado. ¿Qué características importantes (personificadas en el modelo de referencia que acabas de seleccionar en la respuesta anterior) te gustaría manifestar en el estado deseado?.....</p> <p>5. Con tu resultado, amplía los ya existentes ¿Qué cualidades asociadas con tu estado deseado posees ya y quisieras tener en mayor medida?.....Quiero tener más de.....</p> <p>6. Actuando como si ya hubieses alcanzado el estado deseado, ¿qué estarías haciendo, o haciendo más que ahora?... ..</p> <p>Si ya hubiese alcanzado mi estado deseado, estaría.....</p> <p>Es importante que, al definir tu objetivo, te asegures de que está bien formado. Que sea realista, motivador y alcanzable.</p> <p>Condiciones para que esté bien formado el objetivo: 1. formularlo en términos positivos, 2. Definido y evaluado según evidencia basada en sentidos; 3. Iniciando y</p>
--	--

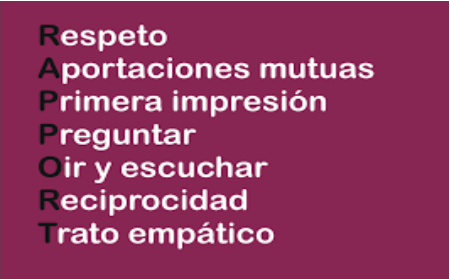
	<p>mantenido por la persona o el grupo que lo desea; 4. Respetuoso con los subproductos positivos del estado presente; 5. Apropiadamente contextualizado para encajar con la ecología del sistema que lo rodea.</p>	
	<p>A partir de las respuestas del gerente se hace un ejercicio con el método SMART: specific(meta-¿qu'e quieres lograr?), measurable (¿Qué quieres lograr en tu gestión' ¿cómo piensas medirlo?), attainable (que la meta sea alcanzable, dentro de sus posibilidades, ¿Qué quieres decir con...!'), realistic (realizable9 (¿en qué medida el objetivo es valioso para t i), timely (tiempo,plazo) ¿Para qué quieres alcanzar este objetivo, qué vas a hacer cuando lo consigas? ¿qué es pensar en grande y actuar en pequeño?  Luego exploran juntos la segunda dimensión de la Gestión Pública por Resultados. Se comparte información teniendo como referente el boletín N° 21 Gestión Pública por Resultados" y analizan el contenido respecto a la primera dimensión de planificación orientada a resultados.</p>	

<p>10 min.</p>	<p><b>Compromiso del gerente</b>  El coach invita al coachee a asumir el compromiso de fortalecimiento de realizar reuniones de acuerdos y compromisos para anclar los objetivos institucionales de acuerdo a la segunda dimensión de la gestión pública  Se compromete a identificar su comportamiento y la participación de los agentes que manejarán el presupuesto multianual y la priorización de los proyectos de inversión.</p> <p><b>Compromiso del coachee</b>  El coachee asume compromisos en relación a la observación de la concertación con los agentes del gerente.</p>	<p>El gerente registra su cuarto compromiso en su agenda de entrenamiento</p>
----------------	--	---

## QUINTA SESIÓN DE ENTRENAMIENTO


<p><b>TERCERA FASE: INSTITUCIONAL/CAPACIDADES</b>  <b>Propósitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar con el soporte socioemocional al gerente, identificando sus capacidades en la misión, visión, objetivos, indicadores, metas, productos institucionales.</li> <li>- <b>Consensuar las capacidades que ofrece como gerente.</b></li> <li>- <b>Fijar el RAPORT</b></li> </ul>
--

Tiempo	Desarrollo de la metodología	Recursos y materiales
10 min.	<p><b>Soporte socioemocional</b>  Disposición al diálogo, iniciando la tercera estrategia y fase de reflexión del presupuesto por resultados al 2030.  ¿Cómo ha actuado en su entorno respecto a la emergencia sanitaria?  ¿Respecto al compromiso anterior que ha podido cumplir y que resultados está logrando? ¿Cómo participan sus colaboradores en las reuniones de trabajo como agentes gestores?  El coachee informa sobre el propósito de la metodología y la estrategia a desarrollar.</p>	<p><a href="https://www.youtube">https://www.youtube.</a></p>
40 min.	<p>Se pide centrarse en hacer un mapa mental de las habilidades y capacidades cognitivas que considera en sus competencias, la respuesta tiene que estar fijada desde su interior, más allá de las percepciones directas del entorno inmediato.  Responde ¿cómo seleccionas los objetivos, metas, recursos, al momento de consuar o tomar decisiones gerenciales?  ¿En qué momentos realizas la retroalimentación?  ¿Cómo controlas todas las acciones presupuestales?  ¿Consideras retroalimentar por toda la organización como cascada y como una pirámide que te permite enlazar los objetivos de un nivel con los del siguiente? .... El logro sería la especificidad de las metas, que sean tangibles, que haya toma decisiones, un plazo explícito y la retroalimentación de los desempeños, el coach hace que el coachee trabaje todas sus habilidades y capacidades de pensamiento que le permitan realizar tareas complejas, profundizando en nivel cognitivo en la dimensión de presupuesto por resultados.  El gerente reflexiona si fortalece la evaluación de la calidad del gasto, ampliando los indicadores que actualmente utiliza el CEPLAN  Reflexiona si genera valor agregado a sus productos y/o servicios, controla los costos y asume una mayor responsabilidad en la producción de bienes y prestación de servicios.  Menciona si existen mecanismos que incentivan la eficiencia y la eficacia en la gestión del gasto a corto, mediano o largo plazo.  Menciona si existen procedimientos institucionalizados mediante los cuales las decisiones presupuestarias se toman, considerando los resultados que arroja el sistema de seguimiento y evaluación del desempeño del gasto público.</p>	<p>Orientaciones generales</p> <p><a href="https://pdfs.semanticscholar.org/ed4a/ed89ed55bff8f4466eb948e3fcd830221a02.pdf">https://pdfs.semanticscholar.org/ed4a/ed89ed55bff8f4466eb948e3fcd830221a02.pdf.</a></p>

	<p>Reflexiona ¿cómo un sistema de información sectorial compuesto por datos sobre los bienes y servicios, e indicadores de desempeño a disposición de la ciudadanía, podría mejorar el impacto de la Gerencia Regional.</p> <p>Reflexiona sobre sus creencias y valores frente a los ciudadanos pueden evaluar la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios recibidos.</p> 	
	<p>A partir de las respuestas del gerente se hace un ejercicio con el método RAPORT:  exploran juntos la primera tercera dimensión de la Gestión Pública por Resultados. Se comparte información teniendo como referente el boletín N° 21 Gestión Pública por Resultados” y analizan el contenido respecto a la segunda dimensión de presupuesto orientada a resultados.</p>	
10 min.	<p><b>Compromiso del gerente</b>  El coach invita al coachee a asumir el compromiso de fortalecimiento de las habilidades de la tercera dimensión de la gestión pública  El se compromete a identificar sus habilidades, creencias, valores y consensuar con los agentes.</p> <p><b>Compromiso del coachee</b>  El coachee asume compromisos en relación a las necesidades y requerimientos del gerente.</p>	El gerente registra su quinto compromiso en su agenda de entrenamiento

## SEXTA SESIÓN DE ENTRENAMIENTO



<b>TERCER NIVEL: Coaching: CAPACIDADES/ MENTOR</b> <b>Propósitos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Afirmar sus capacidades con la determinación, dedicación, autodisciplina del coachee en las herramientas del RAPORT para fijar fidelidad en sus agentes colaboradores.</li> <li>- Establecer un clima de confianza entre el coach y coachee</li> <li>- <b>Fijar VAC personal con el institucional para facilitar el proceso de aprendizaje de sus agentes colaboradores</b></li> </ul>		
<b>Tiempo</b>	<b>Desarrollo de la metodología</b>	<b>Recursos y materiales</b>
10 min.	<p><b>Soporte socioemocional</b>            Disposición al diálogo, iniciando la tercera dimensión, de respondiendo a esta pregunta:</p>  <p>Ahora, cuando realmente quieres enseñar algo a alguien:            V) creas una imagen para esa persona;            A) se lo explicas lógicamente;            C) le acompañas físicamente mientras lo hace.</p>	<p><a href="https://www.youtube.com">https://www.youtube.</a></p>
40 min.	<p>Prefieres a los maestros o conferenciantes que utilizan:            V) diagramas de flujo, apuntes, transparencias;            C) salidas al campo, laboratorios, sesiones prácticas;            A) ver un video o consultar las instrucciones impresas.            Tienes que realizar una presentación ante un grupo reducido de personas. Para sentirte cómodo prefieres:            A) tener claro el tono de voz y las palabras que vas a comunicar;            V) tener a mano diagramas y notas que puedas consultar durante la presentación;            C) haber ensayado la presentación varias veces.</p> <p>Para determinar su preferencia de aprendizaje, sumará sus respuestas de acuerdo a la letra coincidente, así sabrá cómo es su aprendizaje; también puede hacerlo con sus colaboradores, permitiéndose adaptar el estilo de acompañamiento para ser un gerente efectivo.</p>	<p>Orientaciones generales</p> <p><a href="https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/estos-son-los-5-cambios-que-propone-la-nueva-gestion-publica">https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/estos-son-los-5-cambios-que-propone-la-nueva-gestion-publica</a></p>

	<p>V) Las personas visuales aprenden observando o leyendo, lo cual el gerente puede poder a su disposición muchas imágenes, diagramas, lecturas, ilustrar ideas clave y pedirles que utilicen la visualización para recordar la información relevante. Debe asegurarse de tener siempre un papel o pizarra para explicar o discutir las ideas. Usar colores, reemplazar las ideas por símbolos o iniciales.</p> <p>A) El gerente debe explicar cuidadosamente, punto por punto, hacer repeticiones, estimular las preguntas y repreguntas. También ayuda la descripción de las imágenes en palabras y hablar de ellas. Lo importante es hacer pensar en voz alta y reflejar cómo los entendemos. También se puede grabar las sesiones para que lo vuelvan a oír. Es importante con el gerente escucharle sus puntos de vista y reformularlo en otras palabras.</p> <p>C) Los cinestésicos están físicamente implicados, activos, es importante el ensayo mental de sus propias prácticas y la de otros ya que pueden visualizarlo el proceso como si lo estuvieran realizando, eso les permitirá tener un entrenamiento y realizar las actividades con mayor facilidad de quien no se visualiza así mismo. Se da un ejercicio:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elige la habilidad que quieres mejorar.</li> <li>2.-Piensa en algún buen modelo para esa habilidad. Imagínatela en acción, como si fueses espectador o estuvieses viendo un video.</li> <li>3. Ingresa a esa imagen mental como si lo estuvieras realizando, tal como te representas. Escúchate, mírate y percibe todo.</li> </ol>	
	<p>A partir de las respuestas del gerente se hace un ejercicio con el ejercicio del estado interno: Cuando una persona va a competir o resolver una situación complicada, lo más importante es que se pregunta ¿en qué estado quiere estar? Si se preocupa más por el estado que no desea, es más probable que le suceda, sin embargo, si se pone en el estado deseado o adecuado; aunque no conozca la solución, llegará la inspiración. Con esto logrará manejar diversas situaciones y cada entorno que tenga que afrontar. Luego exploran juntos la tercera dimensión de la Gestión Pública por Resultados. Se comparte información como referente el boletín N°21 Gestión Pública por Resultados” y analizan el contenido respecto a la tercera dimensión.</p>	
10 min.	<p><b>Compromiso del gerente</b>  El coach invita al coachee a asumir el compromiso de fortalecimiento de realizar reuniones de acuerdos y compromisos para anclar los objetivos institucionales de acuerdo a la tercera dimensión de la gestión pública  Se compromete a identificar su comportamiento y la participación de los agentes que manejarán el presupuesto multianual y la priorización de los proyectos de inversión.</p> <p><b>Compromiso del coachee</b>  El coachee asume compromisos en relación a la observación de la concertación con los agentes del gerente.</p>	El gerente registra su sexto compromiso en su agenda de entrenamiento

## SÉPTIMA SESIÓN DE ENTRENAMIENTO

CUARTA FASE: OPERATIVA/ MENTOR		
<b>Propósitos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar con el soporte socioemocional al gerente y fijar los compromisos anclados.</li> <li>- <b>Consensuar la identidad institucional para la formalización de acuerdos y plazos</b></li> <li>- <b>Fijar el kropf</b></li> </ul>		
Tiempo	Desarrollo de la metodología	Recursos y materiales
10 min.	<p><b>Soporte socioemocional</b>                      Disposición al diálogo, iniciando la cuarta estrategia y fase de reflexión de la fase operativa de la GpPR.                      ¿Cómo ha actuado en su entorno respecto a la emergencia sanitaria?                      ¿Respecto al compromiso anterior que ha podido cumplir y que resultados está logrando?                      El coachee informa sobre el propósito de la metodología y la estrategia a desarrollar.</p>	<p><a href="https://www.youtube">https://www.youtube.</a></p>
40 min.	<p>Se pide centrarse en hacer un mapa mental del trabajo colaborativo que viene realizando, la respuesta tiene que estar fijada en los compromisos consensuados y los objetivos anclados en las fases anteriores.                      Responde el gerente, reflexionando si lo viene realizando o no las siguientes preguntas:                      Conoce el nivel de las capacidades de sus equipos y busca desarrollarlas tomando en cuenta lo que se necesita.                      Gestiona con habilidad los sistemas administrativos de una manera óptima a fin de materializar los objetivos propuestos.                      Gerencia de manera eficiente los recursos, proyectos y programas regionales asignados, de acuerdo a los lineamientos institucionales, con la finalidad de servir a la ciudadanía.                      Es una persona que se siente segura de lo que hace e irradia madurez y equilibrio emocional a su alrededor.                      Demuestra honestidad, vocación de servicio, convicciones claras y aplomo en las dificultades.                      Reconoce el trabajo, esfuerzo y calidad del servicio, felicitando sus logros a los involucrados en el resultado.</p>	<p>Orientaciones generales</p> <p><a href="https://pdfs.semanticscholar.org/ed4a/ed89ed55bff8f4466eb948e3fcd830221a02.pdf">https://pdfs.semanticscholar.org/ed4a/ed89ed55bff8f4466eb948e3fcd830221a02.pdf.</a></p>

	<p>Encauza la acción y toma decisiones en base a la sustentación de elementos de juicio con sentido común y cautela.  Sus actuaciones son transparentes y ejemplares. Antepone los intereses de la institución y del Estado a los suyos.  Se involucra con la institución, haciendo suyos los objetivos.  Luego de las respuestas, el gerente reafirma su identidad sobre la formalización de acuerdos, compromisos, plazos en su POI, presupuesto y de qué manera o medida se involucran sus agentes.  Los coaches pueden transferir sus respectivas estrategias para contribuir, ampliar y enriquecer la creatividad, la flexibilidad y el aprendizaje de los agentes colaborativos o entre grupos de entrenamiento utilizando la catografía cruzada del T.O.T.S (test operar-test-salir), haciendo un bucle de experiencias exitosas y contrastando esas experiencias (toda actuación eficaz, gira entorno al objetivo fijado y las variables para alcanzarlo, el cual de manera consciente sabemos si se ha logrado, si no la ha sido Operamos para cambiar o hacer algo. Cuando el Test de criterios ha sido satisfeco, Salimos para ocuparnos del siguiente paso. Así se somete luego esta experiencia a un Test, verificando el progreso del objeivo, o se Opera para cambiar paete de la experiencia en curso, demosdo que el Test pueda ser superado y podamos Salir hacia la siguiente actividad.</p>	
	<p>A partir de las respuestas del gerente se hace un ejercicio con el método KROPT:  exploran juntos la primera cuarta dimensión de la Gestión Pública por Resultados. Se comparte información teniendo como referente el boletín N° 21 Gestión Pública por Resultados” y analizan el contenido respecto a la tercera dimensión..</p>	
10 min.	<p><b>Compromiso del gerente</b>  El coach invita al coachee a asumir el compromiso de la cuarta dimensión de la GRpR de la GRL.  Él se compromete a identificar sus compromisos con los agentes.  <b>Compromiso del coachee</b>  El coachee asume compromisos en relación a las necesidades y requerimientos del gerente.</p>	El gerente registra su séptimo compromiso en su agenda de entrenamiento

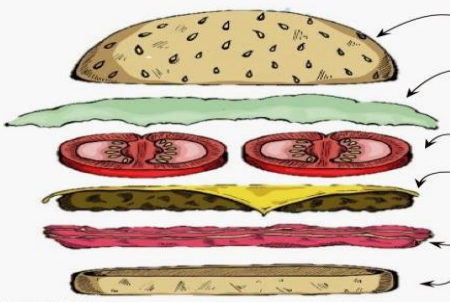
## OCTAVA SESIÓN DE ENTRENAMIENTO

<b>CUARTO NIVEL: VALORES Y CREENCIAS/ MENTOR</b>		
<b>Propósitos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar soporte emocional para afirmar sus valores y creencias para transformar el entorno.</li> <li>- Establecer un clima de confianza entre el coach y coachee</li> <li>- <b>Ser un modelo eficaz para asesorar a los demás.</b></li> </ul>		
<b>Tiempo</b>	<b>Desarrollo de la metodología</b>	<b>Recursos y materiales</b>
10 min.	<p><b>Soporte socioemocional</b></p> <p>Disposición al diálogo, iniciando la cuarta dimensión, interpretando este lema: Quien quiere realmente algo y cree suficientemente en ello, encontrará el modo de lograr que ocurra.</p> <p>-Se le dice al gerente: Lo más importante que uno puede hacer es ayudar a los demás a creer en sí mismos y a valorar lo que hacen. Esto constituyen valores y creencias apropiadas para ser un modelo eficaz en la institución pública. "Se un modelo eficaz constituye uno de los mejores modos de asesorar a los demás.</p>	<p><a href="https://www.youtube">https://www.youtube.</a></p>
40 min.	<p>En esta dimensión el objetivo es inspirar en los demás y estimularlos a ser líderes en sus valores y creencias positivas.</p> <p>Debe responder para reflexionar:</p> <p>¿De qué soy yo un buen ejemplo?</p> <p>¿Qué influencia tengo?</p> <p>¿Cuáles son las consecuencias de mis acciones?</p> <p>¿a qué nivel puedo: inspirar emulación, ser influyente, ¿ser digno de confianza?</p> <p>Todos llevamos ese mentor interno, que nos permite ser consejeros o guías en muchas oportunidades para que las personas afloren sus conocimientos, recursos o competencias internas para hacerlas conscientes de ello.</p> <p>Se dialoga que adopten una perspectiva de mentor. Accediendo a cualidades que ya estaban presentes en uno pero que requieren ser representadas, por su mentor interno lo llevaría a incorporarlas en su comportamiento.</p> <p>Ejercicio: 1.-Identificar una situación difícil en la que quiere actuar eficazmente. 2.-Elegir 3 mentores importantes que puedan ayudarte a responder mejor a diferentes niveles: Uno que sea como guía de su comportamiento, otro, que apoye tu capacidad de pensar y comprender y un tercero que se apoye en tus creencias y valores. Estos tres deben estar en tu mapa mental de la situación. 3.- Colócate en segunda posición respecto a ellos. Siente lo que es estar en su piel, e imagina qué te aconsejarían cada uno si le planteas la situación. ¿Qué recursos tienes a la mano y qué mensaje recibirías? 4.-Vuelve a tu posición perceptiva y observa cómo los consejos y la guía de tus mentores han cambiado tu percepción y tu comprensión de la situación. Entonces percibes que estás más seguro de ti mismo. 5.-Busca como anclar las lecciones de cada mentor y utilizarlas en cuanto situación estés explorando.</p>	<p>Orientaciones generales</p> <p><a href="https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/estos-son-los-5-cambios-que-propone-la-nueva-gestion-publica">https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/estos-son-los-5-cambios-que-propone-la-nueva-gestion-publica</a></p>

	<p>Una de las cualidades del mentor gerente sería en hacer clarificar su jerarquía de valores frente a tal o cual situación: para quien más valora la salud por sobre el éxito financiero, sería que éste se cuidaría combinando la buena salud con el ejercicio. Y quien valoraría más lo segundo, no le importaría la salud a costa de estar bien posicionado económicamente.</p> <p>Respondería: ¿Cuál es el valor por establecer o consolidar? ¿Qué es personalmente importante para ti? ¿Cuál es la conexión entre ese valor y eso que es importante para ti? Aquí surge un proceso de auditar valores para ponerlos en acción:</p> <p>1.-Identifica un valor fundamental que debas reforzar con inductores. 2.-Responde la pregunta 3.-Al concluir, lee tus respuestas y qué ha cambiado o quedado reforzado. Describe:</p> <p>Valor: -----es importante y deseable.</p> <p>¿Qué valor fundamental es importante para ti establecer o reforzar?</p> <p>Porque (yo)-----¿Por qué es apropiado y deseable tener esto como valor?</p> <p>Siempre que (yo).....¿Qué consecuencia sobre el comportamiento provoca tener ese valor?</p> <p>Siempre que (yo).....¿Cuál es la situación clave o la condición relacionada con ese valor?</p> <p>Por lo tanto, (yo)-----¿Qué consecuencia sobre el comportamiento provoca tener ese valor?</p> <p>De modo que (yo).....¿Cuál es el propósito positivo de ese valor?</p> <p>Si (yo).....¿Qué alternativas o limitaciones existen con relación a ese valor?</p> <p>Si bien (yo)-----¿Qué alternativas o limitaciones existen con relación a ese valor?</p> <p>Del mismo modo que (yo).....¿Qué otro valor parecido a éste tienes ya?</p> <p>En este proceso se podrá justificar la importancia de ese valor, al final tendrás un conjunto de ideas para reforzar ese valor y mantenerlo.</p>	
	<p>A partir de las respuestas del gerente se hace un ejercicio de alinear los valores con la visión y las acciones, éstos a su vez están alineados a la identidad, la misión y la visión del individuo; asimismo con su cultura y misión, su entorno, a la vez éste congruente con las estrategias y objetivos superiores de la organización. Luego exploran juntos la cuarta dimensión. Se comparte información como referente el boletín N°21 Gestión Pública por Resultados" y analizan el contenido respecto a la cuarta dimensión de programas y proyectos.</p>	
<p>10 min.</p>	<p><b>Compromiso del gerente</b> El coach invita al coachee a asumir sus valores y creencias como valor público y eje para el cambio y la mejora continua.</p> <p><b>Compromiso del coachee</b> El coachee asume compromisos en relación a clarificar que los valores están alineados a la misión, visión y acción destinado a satisfacer de manera eficaz y eficiente las necesidades de la comunidad.</p>	<p>El gerente registra su octavo compromiso en su agenda de entrenamiento</p>

## NOVENA SESIÓN DE ENTRENAMIENTO

QUINTA FASE: PROGRAMAS/ PATROCINIO		
Propósitos:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar con el soporte socioemocional al gerente y fijar los compromisos anclados.</li> <li>- <b>Consensuar la identidad personal e institucional para el cumplimiento de acuerdos y plazos</b></li> <li>- <b>Fijar la introspección y feedback.</b></li> </ul>		
	Desarrollo de la metodología	Recursos y materiales
10 min	<p><b>Soporte socioemocional</b></p> <p>Disposición al diálogo, iniciando la quinta estrategia y fase de reflexión de la fase de programas de la GPpR.</p> <p>¿Cómo ha actuado en su entorno respecto a los compromisos asumidos? ¿Respecto al compromiso anterior que ha podido cumplir y que resultados está logrando?</p> <p>El coachee informa sobre el propósito de la metodología y la estrategia a desarrollar.</p>	<p><a href="https://www.youtube">https://www.youtube</a>.</p>
40 min	<p>Se pide centrarse en hacer un mapa mental de los compromisos asumidos y los que viene realizando.</p> <p>Se hacen las preguntas reflexivas: Promueve un banco de proyectos de inversión para ser ejecutados con su presupuesto como proyectos urgentes.</p> <p>Se cuenta con un plan sectorial de mediano plazo que contiene los objetivos prioritarios en base a programas.</p> <p>La planificación sectorial se realizó de manera participativa.</p> <p>El buen uso de los recursos públicos crea confianza en la sociedad</p> <p>Existen procesos para garantizar la calidad de los indicadores del sistema de seguimiento sectorial.</p> <p>Se da el fortalecimiento o acompañamiento a los directivos en sus unidades para una gestión por resultados.</p> <p>A partir de las respuestas del gerente se hace un ejercicio con el método del sándwich</p>	<p>Orientaciones generales</p> <p><a href="https://pdfs.semanticscholar.org/ed4a/ed89ed55bff8f4466eb948e3cd830221a02.pdf">https://pdfs.semanticscholar.org/ed4a/ed89ed55bff8f4466eb948e3cd830221a02.pdf</a>.</p>

	<p style="text-align: center;"><b>El Sandwich de la Crítica</b> Cómo dar una crítica o feed-back de manera constructiva</p>  <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1</b> Comience con algo positivo acerca de la situación en cuestión</li> <li><b>2</b> Resalte las fortalezas de la persona</li> <li><b>3</b> Haga cumplidos</li> <li><b>4</b> Haga la crítica</li> <li><b>5</b> Recuerde a la persona sus fortalezas</li> <li><b>6</b> Dé las gracias, ofrezca apoyo en las áreas de mejora y deje un ambiente positivo</li> </ol> <p><small>Alfonso E. Nájera N. @Alfonso2 Traducido de: <a href="http://www.theprojectbox.us/2013/06/sandwich-feedback-8-tips-to-giving-an">http://www.theprojectbox.us/2013/06/sandwich-feedback-8-tips-to-giving-an</a></small></p>	
	<p>A partir de las respuestas del gerente se hace un ejercicio con el método del sándwich, luego exploran juntos la quinta dimensión de la Gestión Pública por Resultados. Se comparte información teniendo como referente el boletín N°21 Gestión Pública por Resultados” y analizan el contenido respecto a la quinta dimensión.</p>	
<p>10 min</p>	<p><b>Compromiso del gerente</b> El coach invita al coachee a asumir el compromiso de la quinta dimensión de la GRpR de la GRL. Se compromete a identificar su comportamiento y la participación de los agentes</p> <p><b>Compromiso del coachee</b> El coachee hace el feedback de los compromisos logrados.</p>	<p>El gerente registra su noveno compromiso en su agenda de entrenamiento</p>

## DÉCIMA SESIÓN DE ENTRENAMIENTO

<p><b>QUINTO NIVEL: IDENTIDAD/PATROCINIO</b> <b>Propósitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar soporte emocional para afirmar su identidad y transformar el entorno.</li> <li>- Establecer un clima de confianza entre el coach y coachee</li> <li>- <b>Ser un modelo eficaz para patrocinar a los demás.</b></li> </ul>
--



Tiempo	Desarrollo de la metodología	Recursos y materiales
10 min.	<p><b>Soporte socioemocional</b>  Disposición al diálogo, iniciando la quinta dimensión, interpretando este lema: Todo cuanto hagas sea hecho como si pudieras marcar una diferencia (William James)-Se le dice al gerente: Lo más importante que uno puede hacer es en dar apoyo al crecimiento personal de sus colaboradores y de los demás al nivel de la identidad. Esto constituye la percepción que el individuo tiene de sí mismo y la misión que debe cumplir. El gerente promociona el proyecto, programa o investigación que favorece a la institución, es decir crea un contexto en el que todos pueden trabajar óptimamente.</p>	<p><a href="https://www.youtube">https://www.youtube.</a></p>
40 min.	<p>En esta dimensión el objetivo es inspirar en los demás y estimularlos a ser líderes de su identidad, el gerente observa y bendice potenciando sus cualidades en pro de la institución. El patrocinio consiste en apoyar a toda la organización para que crezcan y cambien al nivel de su identidad y para ello requiere que el patrocinador tenga una fuerza interna. Debe responder para reflexionar primero en el auto patrocinio: ¿Quién soy? ¿Cuáles son mis límites?, ¿Cuál es mi papel? ¿Cuál es mi misión? Luego sigue clarificar la identidad en el plano del comportamiento: ¿Cuál es la dirección de nuestra vida? Respondiendo debe gestionar la delimitación entre el “yo mismo” y los demás”.  Se pide al gerente tener claro en qué creencias se apoyan eficazmente y cuáles les limitan. Se pide expandir su noción de sí mismo e incorporar nuevas dimensiones del ser. Se aclara que como patrocinador no necesariamente es un modelo para el patrocinado, pero sí tiene que proveer el contexto, el estímulo y los recursos que permitan a su patrocinado centrarse por completo en sus habilidades y capacidades que ofrece en la institución. Una motivación sería: Existes. Te veo. Eres valioso. Eres importante/ especial/único. Tienes algo importante que aportar. Eres bienvenido aquí. Perteneces a este lugar (Robert Dilts) También acompaña palabras motivadoras: Triunfar es posible, puedes triunfar, mereces triunfar. Es importante que reconozca que toda persona merece su atención y reconocimiento. Se debe evitar a toda costa el patrocinio negativo que provoca respuestas emocionales negativas, que solo provocan el deseo de marchar, sentirse culpables o estresados o poco valorados. Dentro de las cualidades del patrocinio el coachee debe conectarse consigo mismo, solo así podrá apoyar al otro. Es decir “Me alegra verte” de “cómo estás”. Y para entrar en dominio de alguna situación, debe preguntar: ¿Qué pasa? ¿Cuál es el problema? ¿Por qué eso es un problema? Es decir, demostrar curiosidad o interés por los demás.</p>	<p>Orientaciones generales</p> <p><a href="https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/estos-son-los-5-cambios-que-propone-la-nueva-gestion-publica">https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/estos-son-los-5-cambios-que-propone-la-nueva-gestion-publica</a></p>
	<p>A partir de las respuestas del gerente se hace un ejercicio de alinear sus valores a su identidad, del individuo; asimismo con su cultura y misión, su entorno, a la vez éste congruente con las estrategias y objetivos superiores de la organización. Luego exploran juntos la quinta dimensión.</p>	

	Se comparte información como referente el boletín N°21 Gestión Pública por Resultados” y analizan el contenido respecto a la quinta dimensión de programas y proyectos.	
10 min.	<p><b>Compromiso del gerente</b> El coach invita al coachee a abandonar la mentalidad de víctima y a seguir escuchando a los demás desde el propio centro de uno mismo.</p> <p><b>Compromiso del coachee</b> El coachee asume compromiso a desvelar y reconocer patrones importantes en su vida para anclarlos en su identidad.</p>	El gerente registra su décimo compromiso en su agenda de entrenamiento

## DÉCIMA PRIMERA SESIÓN DE ENTRENAMIENTO

<b>SEXTA FASE: EVALUATIVA /DESPERTAR</b>		
<b>Propósitos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar soporte emocional para afirmar sus aspiraciones.</li> <li>- Establecer un clima de confianza entre el coach y coachee para evaluar impactos</li> <li>- <b>Ser un despertar eficaz para evaluar a los demás los planes coordinados concertados.</b></li> </ul>		
<b>Tiempo</b>	<b>Desarrollo de la metodología</b>	<b>Recursos y materiales</b>
10 min.	<p><b>Soporte socioemocional</b> Disposición al diálogo, iniciando la sexta dimensión, con la pregunta ¿Cuál es la imagen que tenemos de nosotros mismos? -Se le dice al gerente: Lo más importante que uno puede hacer es en despertar del sueño antes de dar apoyo en despertar a sus colaboradores y de los demás al nivel de la identidad. Esto constituye la percepción que el individuo tiene de sí mismo y se relaciona con quién y qué percibimos en el mundo que nos rodea, atendiendo el para quién o para qué (propósito) se ha determinado en nuestro camino.</p>	<a href="https://www.youtube">https://www.youtube.</a>

40 min.	<p>En esta dimensión el objetivo es despertar en los demás y estimularlos a ser líderes de su visión, propósito y del espíritu.</p> <p>El patrocinio consiste en apoyar a toda la organización para que crezcan y se liberen de esos nudos críticos que obstaculizan su desempeño y cambien al nivel espiritual y para ello requiere que el</p> <p>Para ello reflexiona sobre los siguientes indicadores de evaluación de la GPpR:          ¿Existe un sistema de seguimiento de la gestión mediante indicadores en su Gobierno Regional?          ¿La información del sistema de seguimiento está a disposición de la ciudadanía?</p> <p>¿Mantiene su predisposición y actitud positiva en la evaluación, y la transmite a su equipo de trabajo?</p> <p>Cuando las personas suelen despertar implica la aceptación incondicional de quienes son y de cómo son, pero al mismo tiempo van descubriendo que se expande y evoluciona.</p>	<p>Orientaciones generales</p> <p><a href="https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/estos-son-los-5-cambios-que-propone-la-nueva-gestion-publica">https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/estos-son-los-5-cambios-que-propone-la-nueva-gestion-publica</a></p>
	<p>A partir de las respuestas del coachee se hace un ejercicio de despertar en su líder carismático o visionario. Ya que con esas cualidades les transmiten el propósito a sus colaboradores, ganándose el respeto de los demás. Luego exploran juntos la sexta dimensión. Se comparte información como referente el boletín N°21 Gestión Pública por Resultados” y analizan el contenido respecto a la sexta dimensión de evaluación para una efectiva rendición de cuentas.</p>	
10 min.	<p><b>Compromiso del gerente</b>          El coach invita al coachee a exteriorizar sus sentidos, expandir la consciencia, desafiar las presuposiciones y limitaciones de sus procesos de pensamiento.</p> <p><b>Compromiso del coachee</b>          El coachee asume la creación de dobles lazos y enviar mensajes positivos, donde la identidad o comportamiento no se pierde si hace o no hace algo que aún no decide, es un estado para que tome decisiones eficaces y encuentre su camino.</p>	<p>El gerente registra su décimo compromiso en su agenda de entrenamiento</p>

## DÉCIMO SEGUNDA SESIÓN DE ENTRENAMIENTO

### SEXTO NIVEL: ESPÍRITU/DESPERTAR

#### Propósitos:

- Dar soporte emocional para afirmar espíritu.
- Establecer un clima de confianza entre el coach y coachee para evaluar nuestro espíritu.
- **Lograr un nivel de espíritu con apertura al cambio.**

Tiempo	Desarrollo de la metodología	Recursos y materiales
10 min.	<p><b>Soporte socioemocional</b>  Disposición al diálogo, iniciando el sexto nivel de espíritu, con la pregunta ¿Qué acciones mecánicas realizamos en nuestro trabajo que nos impide un cambio por ser fijos e inmutables? Por ejemplo: Los hábitos inconscientes (cuando no superamos una crítica y ya no saludamos) que nos suele conducir a un atasco, resistencia o ineficacia en objetivos comunes. Este aprendizaje es un nivel 0. Entonces en la mejora continua de la calidad, tendríamos que hacer cambios correctivos de estos comportamientos para lograr el nivel I. Ser flexibles en nuestros comportamientos.</p>	<p><a href="https://www.youtube">https://www.youtube.</a></p>
40 min.	<p>En esta dimensión el objetivo es despertar en los demás diversos niveles para afirmar nuestro espíritu:  En primer lugar, será desarrollar una metacognición “la conciencia de las propias acciones” de la conciencia interna y realimentación positiva, estaría en el aprendizaje I</p> <p>Una vez que las políticas internas de conducta o las prioridades le permiten al coachee en su comportamiento estar más orientado al “servicio que orientado” que, orientado al producto, entonces está en el aprendizaje II, ya que requiere cambios en los procedimientos y los comportamientos. Si se consigue el cambio, también lo estará en sus creencias y valores. Al cambiar el sistema, implica un cambio al nivel de identidad, la toma en segunda posición respecto a otros, el yo queda al margen ya que el patrocinio para el cambio permite extender su identidad. Un nivel IV, es aquel que no encaja con ningún comportamiento o sistema vigente ya que es revolucionario con comportamientos totalmente novedosos. Como el tecnológico empresarial o las mejoras trascendentales en su funcionabilidad características de algún modo significativo. Estos niveles según Bateson, nos permite no solo hacer cambios sustanciales sino también “salir de la caja” o crear unas nuevas.</p> <p>Aprendizaje 0.- Son comportamientos repetitivos de no cambio.  Aprendizaje I.-Es un cambio gradual, con correcciones y flexibilidad o adaptabilidad.  Aprendizaje II.-Es un cambio rápido. Adaptarse inmediatamente a nuevas políticas.  Aprendizaje III.- Es un cambio evolutivo incluso de identidad ya que sale de un rol a otro.  Aprendizaje IV.-Es el cambio revolucionario. El líder transformador, trabajan fuera de la caja, cubren expectativas, trabajan en prospectiva y con aporte constante al cambio eficaz.  Lo importante en el patrocinio es estar abiertos al cambio, dar un patrocinio transformador, que permita adaptarnos a cualquier contexto y aportar al mismo.</p>	<p>Orientaciones generales</p> <p><a href="https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/estos-son-los-5-cambios-que-propone-la-nueva-gestion-publica">https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/estos-son-los-5-cambios-que-propone-la-nueva-gestion-publica</a></p>
	<p>A partir de las respuestas del coachee se hace un ejercicio de despertar a la libertad. Es decir, salir de la caja de sus actuales limitantes, encontrar un pensamiento distinto al estado actual, que le permita confrontar mejor sus mapas mentales, sus creencias y presuposiciones, descubriendo</p>	

	<p>por sí mismo algunas soluciones que antes le parecía imposible. Luego exploran juntos la sexta dimensión. Se comparte información como referente el boletín N°21 Gestión Pública por Resultados" y analizan el contenido respecto a la sexta dimensión de evaluación.</p>	
<p>10 min.</p>	<p><b>Compromiso del gerente</b>  El coach invita al coachee a ejercitarse en los niveles de aprendizaje de Bateson para poder patrocinar una ruta a recorrer un camino entre la mejora continua y el cambio innovador con apertura a su estado inconsciente para liberarlo.</p> <p><b>Compromiso del coachee</b>  El coachee, permite esclarecer las ideas y acciones nuevas y transformadoras en un estado centrado y abierto a todas las posibilidades.</p>	<p>El gerente registra su décimo compromiso en su agenda de entrenamiento</p>



OFICIO N° 000389-2020-GR.LAMB/GEVCS [3664751 - 2]

DRA.

MERCEDES ALEJANDRINA COLLAZOS ALARCÓN  
DIRECTORA EPG-UCV-CH  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

**ASUNTO: APLICACIÓN DE INVESTIGACIÓN.**

**REFERENCIA: Carta S/N, Expediente 3664751-0 del 10 de octubre del 2020.**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle el cordial saludo, a nombre de la Gerencia Ejecutiva de Vivienda, Construcción y Saneamiento de la Región Lambayeque, a su vez en atención a su carta de fecha 10 de octubre de presente año; comunicarle lo siguiente:

Que, la Investigadora María Luz Pérez Guevara ha realizado la Investigación "COACHING EJECUTIVO PARA LA GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS EN LOS GERENTES REGIONALES DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE", habiendo aplicado la encuesta al suscrito "Cuestionario sobre la gestión pública por resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque", el día 14 de octubre de 2020.

Sin otro particular, le reitero a usted las muestras de nuestra consideración más distinguida.

Atentamente.

Firmado digitalmente  
CARLOS IVAN VARGAS REGALADO  
GERENTE EJECUTIVO DE VIVIENDA, SANEAMIENTO Y CONSTRUCCION  
Fecha y hora de proceso: 19/10/2020 - 09:21:49



GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE  
GERENCIA REG. DE TRAB. Y PROM. DEL EMPLEO  
GERENCIA REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO

Firmado digitalmente por GONZALES SANCHEZ ABEL AUGUSTO FN  
075 hard  
D: GERENCIA REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCION DEL  
EMPLEO  
OU: GERENTE REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO  
Fecha y hora de proceso: 14/11/2020 - 00:31:55

Id seguridad: 4794528

Año de la Universalización de la Salud

Chiclayo 14 noviembre 2020

**OFICIO N° 000671-2020-GR.LAMB/GRTPE [3664644 - 1]**

**Doctora**  
**Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón**  
**Directora de la Escuela de Post Grado**  
**Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo**  
**Ciudad.-**

**ASUNTO: Aplicación de Investigación.**

**REFERENCIA: Carta S/N - 06 de octubre del 2020.**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted y expresarle mi cordial saludo, a nombre de la Gerencia General de la Región Lambayeque, en atención de su carta del 06 de octubre de este año.

Que la investigadora María Luz Pérez Guevara ha realizado la Investigación "COACHING EJECUTIVO PARA LA GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS EN LOS GERENTES REGIONALES DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE", habiendo aplicado la encuesta al suscrito "Cuestionario sobre la gestión pública por resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque", el día 15 de octubre de 2020.

Sin otro particular, le reitero a usted las muestras de nuestra consideración más distinguida.

Atentamente;

Firmado digitalmente  
ABEL AUGUSTO GONZALES SANCHEZ  
GERENTE REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO  
Fecha y hora de proceso: 14/11/2020 - 00:31:55

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por Gobierno Regional Lambayeque, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 028-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <http://siigedo3.regionlambayeque.gob.pe/verifica/>



PERÚ



GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE  
GERENCIA REG. DE TRAB. Y PROM. DEL EMPLEO  
GERENCIA REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO



Firmado digitalmente por GONZALES SANCHEZ ABEL AUGUSTO FIR  
575 hard  
Id: GERENCIA REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCION DEL  
EMP  
Gerente REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO  
Fecha y hora de proceso:14/11/2020 - 00:30:59

Id seguridad: 4794531

Año de la Universalización de la Salud

Chiclayo 14 noviembre 2020

**OFICIO N° 000670-2020-GR.LAMB/GRTPE [3664644 - 2]**

**Doctora  
Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón  
Directora de la Escuela de Post Grado  
Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo  
Ciudad.-**

**ASUNTO: AUTORIZO REALIZAR INVESTIGACIÓN DE DOCTORADO.**

**REFERENCIA: Carta S/N, Expediente del 10 de octubre del 2020.**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted y expresarle mi cordial saludo, a nombre de la Gerencia General de la Región Lambayeque, en atención de su carta del 06 de octubre de este año, la Gerencia Regional autoriza que se realice la investigación titulada: "COACHING EJECUTIVO PARA LA GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS DE LOS GERENTES REGIONALES DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE", de la doctoranda MARÍA LUZ PÉREZ GUEVARA.

Sin otro particular, le reitero a usted las muestras de nuestra consideración más distinguida.

Atentamente;

Firmado digitalmente  
ABEL AUGUSTO GONZALES SANCHEZ  
GERENTE REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO  
Fecha y hora de proceso: 14/11/2020 - 00:30:59





GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE  
GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION  
GERENCIA REGIONAL - GRED



Establecimiento por SUAREZ BECERRA Daniel FIR 16261111 head  
GERENCIA REGIONAL - GRED  
GERENTE REGIONAL DE EDUCACION  
Fecha de proceso: 19/10/2020 - 15:10:46

Id seguridad: 4791933

Año de la Universalización de la Salud

Chiclayo 19 octubre 2020

OFICIO N° 002213-2020-GR.LAMB/GRED [3663902 - 1]

Dra. MERCEDES ALEJANDRINA COLLAZOS ALARCON  
DIRECTORA EPG-UCV-CH  
Universidad César Vallejo Filial Chiclayo

ASUNTO: RESPUESTA A LO SOLICITADO

REFERENCIA: CARTA CON REGISTRO DE SISGEDO N° 3663902-0

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para saludarla cordialmente y en atención al documento de la referencia, manifestarle que se ha sido Aceptada la Autorización para realizar la Investigación a la alumna MARÍA LUZ PÉREZ GUEVARA, del programa de estudios Doctorado en GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD del VI ciclo de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo Filial Chiclayo.

Es propicia la oportunidad para expresarle mi consideración y estima.

Atentamente,

Firmado digitalmente  
DANIEL SUAREZ BECERRA  
GERENTE REGIONAL DE EDUCACION  
Fecha y hora de proceso: 19/10/2020 - 15:10:46

*Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por Gobierno Regional Lambayeque, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 079-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <https://sisgedo7.regionlambayeque.gob.pe/verifica/>*

Verbo electrónico de:  
- OFICINA DE ADMINISTRACION  
JOSE LUIS ARRICOLA NAVARRETE  
JEFE DE LA OFICINA DE ADMINISTRACION - GRED  
2020-10-19 14:57:39-05



**OFICIO N° 001084-2020-GR.LAMB/GEEM [3664702 - 2]**

**Señora Dra.  
Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón  
Directora de la Escuela de Post Grado  
Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo  
Chiclayo**

**ASUNTO: PROCESAMIENTO DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**REFERENCIA: Expediente 3664702-0 y 3664702-1**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo, a nombre de la Gerencia Ejecutiva de Energía y Minas del Gobierno Regional de Lambayeque, en atención a su Carta de fecha 12 de Octubre del presente año.

Que la investigadora **María Luz Pérez Guevara** ha realizado la Investigación "COUCHING EJECUTIVO PARA LA GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS DE LOS GERENTES REGIONALES DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE", habiendo aplicado la encuesta al suscrito, Cuestionario sobre la gestión pública por resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque", el día 16 de octubre de 2020.

Sin otro particular, propicia la ocasión para expresarle las muestra de consideración y estima.

Atentamente,

Firmado digitalmente  
JONY VILLALOBOS CABRERA  
GERENTE EJECUTIVO DE ENERGIA Y MINAS  
Fecha y hora de proceso: 30/12/2020 - 12:28:31



PERÚ



GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE  
GERENCIA EJECUTIVA DE ENERGÍA Y MINAS  
A.1 GERENCIA EJECUTIVA DE ENERGÍA Y MINAS



Firmado digitalmente por VILLALOBOS CABRERA Jony FR 16699530  
hard  
Unidad: A.1 GERENCIA EJECUTIVA DE ENERGÍA Y MINAS  
Cargo: GERENTE EJECUTIVO DE ENERGÍA Y MINAS  
Fecha y hora de proceso:30/12/2020 - 12:21:35

Id seguridad: 4651790

Año de la Universalización de la Salud

Chiclayo 30 diciembre 2020

OFICIO N° 001083-2020-GR.LAMB/GEEM [3664702 - 3]

Señora Dra.  
Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón  
Directora de la Escuela de Post Grado  
Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo  
Chiclayo

**ASUNTO: COMUNICO ADMISIÓN PARA DESARROLLO DE INVESTIGACIÓN POR ESTUDIOS DE POST GRADO - DOCTORADO**

**REFERENCIA: 3664702-0 y 3664702-1**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo, a nombre de la Gerencia Ejecutiva de Energía y Minas del Gobierno Regional Lambayeque, en atención a su carta del 12 de octubre del presente año, la Gerencia Ejecutiva autorizó que se realice la investigación titulada: "COACHING EJECUTIVO PARA LA GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS EN LOS GERENTES REGIONALES DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE", de la doctoranda MARÍA LUZ PÉREZ GUEVARA.

Sin otro particular, propicia la ocasión para expresarle las muestras de consideración más distinguida.

Atentamente.

Firmado digitalmente  
JONY VILLALOBOS CABRERA  
GERENTE EJECUTIVO DE ENERGÍA Y MINAS  
Fecha y hora de proceso: 30/12/2020 - 12:21:35

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por Gobierno Regional Lambayeque, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 028-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <https://sigeo3.regionlambayeque.gob.pe/verificar>



PERÚ



GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE  
UNIDAD EJECUTORA 200 TRANSPORTES LAMBAYEQUE  
GERENCIA REGIONAL - GRTC



Firmado digitalmente por CARRASCO BECERRA Wilman Guillermo FAU  
20479569730 soft  
Unidad: GERENCIA REGIONAL - GRTC  
Cargo: GERENTE REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES  
Fecha y hora de proceso: 29/12/2020 - 12:14:51

Id seguridad: 4948704

Año de la Universalización de la Salud

Pimentel 29 diciembre 2020

**OFICIO N° 000730-2020-GR.LAMB/GRTC [3730190 - 1]**

**SEÑORA:**  
**MG. MARÍA LUZ PÉREZ GUEVARA**  
correo: pguevaraml@ucvvirtual.edu.pe  
**PRESENTE.-**

**ASUNTO: OFICIO DE APLICACION DE INVESTIGACION CIENTIFICA.**

**REFERENCIA: 1) SOLICITUD DE FECHA 23/12/2020 (3730190-0)**  
**2) OFICIO N° 000513-2020-GR.LAMB/GRTC (3663571-1)**  
**3) CARTA S/N EXP. 3663571-0**

Es grato dirigirme a usted y expresarle mi cordial saludo y en atención a su solicitud 1) de fecha 23.12.20, manifestarle que mediante OFICIO N° 000513-2020-GR.LAMB/GRTC, de fecha 15 de octubre de 2020, con registro de Sisgado N° 3663571-1, mi despacho autorizó el apoyo en la encuesta realizada acerca de la investigación titulada: "COACHING EJECUTIVO PARA LA GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS DE LOS GERENTES REGIONALES DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE", de la doctoranda MARÍA LUZ PÉREZ GUEVARA, requerido mediante su Carta s/n con número de expediente de Sisgado 3663571-0.

Es propicia la oportunidad para expresarle mi consideración y estima.

Atentamente,

Firmado digitalmente  
WILMAN GUILLERMO CARRASCO BECERRA  
GERENTE REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES  
Fecha y hora de proceso: 29/12/2020 - 12:14:51

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por Gobierno Regional Lambayeque, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <https://sisgado3.regionlambayeque.gob.pe/verifica/>

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES			TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA
Coaching ejecutivo para la Gestión Pública por resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque	¿Cómo mejorar la Gestión Pública por Resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque?	<b>GENERAL.-</b>	La propuesta de un modelo de Coaching ejecutivo permitirá incrementar la Gestión Pública por resultados del Gobierno Regional de Lambayeque	<b>INDEPENDIENTE.-</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>SUB DIMENSIONES</b>	<b>Tipo de investigación.-</b>	<b>Población.-</b>
		Proponer un modelo el Coaching ejecutivo para la Gestión Pública por resultados de los Gerentes Regionales del Gobierno Regional de Lambayeque		Coaching ejecutivo.	PERSONAL	<b>1.-Identidad</b> <b>2.-Comportamiento</b> <b>3.Capacidades</b> <b>4.-Entorno</b> <b>5.-Valores y creencias</b> <b>6.-Espirituales</b>	Cuantitativa.	<b>Muestral</b>
		<b>ESPECÍFICOS.-</b>		DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DE EQUIPO	Guía Coaching Enseñanza Tutoría Patrocinio Despertar	Descriptiva- Explicativa. No experimental (exploratorio). Prospectiva.	
		1.-Identificar los factores influyentes en la GPpR de los GR en el Gobierno Regional de Lambayeque		Es un proceso en el que se ayuda a las personas y a los equipos a rendir el máximo de sus posibilidades. Roberth Dilts (2010)				
2.-Diseñar Modelo de Coaching Ejecutivo para fortalecer la GPpR de los Gerentes Regionales en el Gobierno Regional de Lambayeque	<b>DEPENDIENTE</b>	<b>Planificación orientada a resultados</b>	Diálogo efectivo y articulador Relación con el entorno Tolerancia y flexibilidad Liderazgo catalizador Objetivos estratégicos Rendición de cuentas Misión, Visión Valores-Eficiencia-Eficacia Rendimiento de cuentas	<b>Diseño de investigación.-</b>  T1 T2 p				
3.-Validar el Modelo de Coaching ejecutivo para la GPpR de los GR del Gobierno Regional de Lambayeque	GESTIÓN PUBLICA POR RESULTADOS en un gobierno más económico con servicios de mayor calidad con una imagen de líderes más comprometidos con los resultados. Figueroa, W; Molina, Peñate, M (2018) (Gestión pública por resultados para el desarrollo en Centroamérica Boletín de Estudios Fiscales No. 21 ISBN: 978-9929-674-66-0	<b>Presupuesto por resultados</b>	Programas -Proyectos Sentido de urgencia					
		<b>Gestión Financiera</b>	Percepción de logros de impacto gerencial. Transparencia					
		<b>Gestión de programas y proyectos</b>						
		<b>Sistema de seguimiento y evaluación</b>						