



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**Habilidades Directivas y su relación en la Gestión por  
Procesos en INABIF Sede Central 2020-2021**

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

**Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Haynes Barreto, Luis Guillermo (ORCID: 0000-0002-5553-9172)

**ASESOR:**

Graus Cortez Lupe Esther (ORCID: 0000-0002-1511-5244)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

CALLAO – PERÚ

2021

### Dedicatoria

A mi esposa Susana y mis hijas Claudia y Daniela por su apoyo constante, solidario y por hacer más grato el sacrificio realizado. Siempre diré, “Familia sin ustedes nada es posible”, mil gracias.

## Agradecimiento

Gracias, a mi amigo Erick Ugaz por brindarme la posibilidad de crecimiento profesional y a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron para el logro del objetivo.

## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Índice de contenidos .....	iii
Índice de tablas .....	v
Índice de cuadros .....	vii
Resumen .....	ix
Abstract .....	x
I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Problema .....	7
Problema General .....	7
Problema específico 1 .....	7
Problema específico 2 .....	7
Problema específico 3 .....	7
1.2. Justificación de la investigación: .....	8
Justificación Teórica: .....	8
Justificación práctica: .....	8
Justificación legal: .....	9
1.3. Hipótesis: .....	9
Hipótesis general: .....	9
Hipótesis específica 1: .....	9
Hipótesis específica 2: .....	9
Hipótesis específica 3: .....	9
1.4. Objetivos: .....	10
Objetivo General: .....	10
Objetivo específico 1: .....	10
Objetivo específico 2: .....	10
Objetivo específico 3: .....	10
II. MARCO TEÓRICO .....	11
III. METODOLOGÍA .....	18
3.1. Enfoque de investigación .....	18
3.2. Tipo de investigación .....	19
3.3. Diseño de la investigación .....	19

3.4. Variables y operacionalización:.....	20
Variable 1: Habilidades Directivas (Independiente) .....	20
Variable 2: Gestión por Procesos (Dependiente).....	20
3.5. Población y muestra:.....	21
Población: .....	21
Muestra:.....	22
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	22
3.7. Procedimiento de recolección de datos.....	22
3.8. Validación y confiabilidad del instrumento:.....	22
Validación: .....	22
Confiabilidad: .....	23
3.9. Método de análisis de datos:.....	23
3.10. Aspectos éticos:.....	24
IV. RESULTADOS .....	25
Descripción de los resultados de variable 1: Habilidades Directivas.....	25
Descripción de los resultados de la variable 2: Gestión por Procesos.....	30
Prueba de hipótesis general: .....	36
Prueba de hipótesis específica 1: .....	37
Prueba de hipótesis específica 2: .....	37
Prueba de hipótesis específica 3: .....	38
V. Discusión .....	39
VI. Conclusión.....	42
VII. Recomendaciones.....	43
Referencias .....	44
Anexos .....	49

## Índice de tablas

Tabla 1 Prueba Piloto - Confiabilidad .....	49
Tabla 2 Formulación de Objetivos.....	49
Tabla 3 Identificación de puntos críticos .....	49
Tabla 4 Comunicación precisa y oportuna .....	50
Tabla 5 Formulación de planes de acción.....	50
Tabla 6 Seguimiento y control de acciones estratégicas.....	50
Tabla 7 Determina y evalúa metas.....	51
Tabla 8 Planifica la necesidad de recursos humanos .....	51
Tabla 9 Administración de tiempos .....	51
Tabla 10 Mejorar la calidad .....	52
Tabla 11 Orienta al equipo .....	52
Tabla 12 Seguridad en el equipo.....	52
Tabla 13 Motiva al equipo .....	53
Tabla 14 Influenciar en el equipo .....	53
Tabla 15 Honestidad y sinceridad .....	53
Tabla 16 Respeto y afirmación.....	54
Tabla 17 Comprensión y sabiduría.....	54
Tabla 18 Conciliador y mediador.....	54
Tabla 19 Demuestra sensibilidad social .....	55
Tabla 20 Desarrollo de procesos.....	55
Tabla 21 Revisión de resultados .....	55
Tabla 22 Claridad y oportunidad .....	56
Tabla 23 Genera y evalúa el impacto.....	56
Tabla 24 Coherencia estratégica.....	56
Tabla 25 Centrarse en lo importante .....	57
Tabla 26 Gestión por resultados .....	57
Tabla 27 Articulan y priorizan las acciones estratégicas del PEI.....	57
Tabla 28 Servicios identificados y articulados con políticas y planes.....	58
Tabla 29 Procesos Estratégicos vs Procesos Operativos .....	58
Tabla 30 Reducir la desprotección-Acciones definidas .....	58
Tabla 31 Reducir la desprotección-Procesos identificados .....	59
Tabla 32 Reducir la desprotección-Personal jerárquico .....	59

Tabla 33 Procesos Operativos identificados y controlados .....	59
Tabla 34 Procesos Operativos vs Necesidades de usuarios.....	60
Tabla 35 Procesos Operativos vs Oportunidades de mejora para usuarios.....	60
Tabla 36 Satisfacción vs Eficiencia de los Procesos Operativos.....	60
Tabla 37 Participación en la satisfacción de usuarios .....	61
Tabla 38 Perspectiva de satisfacción-Largo plazo .....	61
Tabla 39 Procesos de Soporte-Administración de RR.HH. ....	61
Tabla 40 Procesos de Soporte-Administración de logística .....	62
Tabla 41 Procesos de Soporte-Administración de infraestructura y servicios ..	62
Tabla 42 Unidades de línea vs Recursos asignados.....	62
Tabla 43 Procesos de Soporte vs Procesos Operativos .....	63
Tabla 44 Gestión por Procesos vs Gestión por resultados .....	63
Tabla 45 Gestión por Procesos-Implementación.....	63
Tabla 46 Análisis de correlaciones para las variables habilidades directivas con la Gestión por Procesos .....	64
Tabla 47 Análisis de correlaciones para las variables habilidades directivas con los Procesos Estratégicos .....	64
Tabla 48 Análisis de correlaciones para las variables habilidades directivas con los Procesos Operativos .....	65
Tabla 49 Análisis de correlaciones para las variables habilidades directivas con los Procesos de Soporte .....	65

## Índice de cuadros

Cuadro 1 Operacionalización de la variable .....	66
Cuadro 2 Escala ordinal .....	67
Cuadro 3 Distribución poblacional y muestral del INABIF Sede Central .....	67
Cuadro 4 Variable 1: Habilidades Directivas .....	67
Cuadro 5 Variable 2: Gestión por Procesos .....	68
Cuadro 6 Validez de Instrumento .....	68
Cuadro 7 Formulación de Objetivos .....	69
Cuadro 8 Identificación de puntos críticos.....	69
Cuadro 9 Comunicación precisa y oportuna.....	70
Cuadro 10 Formulación de planes .....	70
Cuadro 11 Seguimiento y control de acciones estratégicas .....	71
Cuadro 12 Determina y evalúa metas .....	71
Cuadro 13 Planifica la necesidad de recursos humanos.....	72
Cuadro 14 Administración de tiempos.....	72
Cuadro 15 Mejorar la calidad del servicio .....	73
Cuadro 16 Orienta al equipo .....	73
Cuadro 17 Seguridad en el equipo.....	74
Cuadro 18 Motiva al equipo.....	74
Cuadro 19 Influenciar en el equipo.....	75
Cuadro 20 Honestidad y sinceridad .....	75
Cuadro 21 Respeto y afirmación .....	76
Cuadro 22 Comprensión y sabiduría .....	76
Cuadro 23 Conciliador y mediador .....	77
Cuadro 24 Demuestra sensibilidad social .....	77
Cuadro 25 Desarrollo de procesos.....	78
Cuadro 26 Revisión de resultados .....	78
Cuadro 27 Claridad y oportunidad.....	79
Cuadro 28 Genera y evalúa el impacto .....	79
Cuadro 29 Coherencia estratégica.....	80
Cuadro 30 Centrarse en lo importante .....	80
Cuadro 31 Gestión por resultados.....	81
Cuadro 32 Articulan y priorizan las acciones estratégicas del PEI.....	81



Cuadro 33 Servicios identificados y articulados con políticas y planes .....	82
Cuadro 34 Procesos Estratégicos vs Procesos Operativos .....	82
Cuadro 35 Reducir la desprotección-Acciones definidas .....	83
Cuadro 36 Reducir la desprotección-Procesos identificados .....	83
Cuadro 37 Reducir la desprotección-Personal jerárquico .....	84
Cuadro 38 Procesos Operativos identificados y controlados .....	84
Cuadro 39 Procesos Operativos vs Necesidades de usuarios.....	85
Cuadro 40 Procesos Operativos vs Oportunidades de mejora para usuarios..	85
Cuadro 41 Satisfacción vs Eficiencia de los Procesos Operativos.....	86
Cuadro 42 Participación en la satisfacción de usuarios .....	86
Cuadro 43 Perspectiva de satisfacción-Largo plazo .....	87
Cuadro 44 Procesos de Soporte-Administración de RR.HH. ....	87
Cuadro 45 Procesos de Soporte-Administración de logística .....	88
Cuadro 46 Procesos de Soporte-Administración de infraestructura y servicios	88
Cuadro 47 Unidades de línea vs Recursos asignados.....	89
Cuadro 48 Procesos de Soporte vs Procesos Operativos .....	89
Cuadro 49 Gestión por Procesos vs Gestión por resultados.....	90
Cuadro 50 Gestión por Procesos-Implementación.....	90
Cuadro 51 Matriz de consistencia .....	91
Cuadro 52 Modelo de habilidades directivas.....	92

## Resumen

El título de la presente investigación es “Habilidades Directivas y su relación en la Gestión por Procesos en INABIF Sede Central 2020-2021, la cual tuvo como objetivo determinar la relación de las habilidades directivas con la Gestión por Procesos en el INABIF 2020-2021. Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario de 45 ítems, 25 ítems corresponden a medir la variable de habilidades directivas y 20 a la variable de Gestión por Procesos, con escala tipo Likert de variables tipo ordinal. El instrumento fue validado por juicio de expertos y para comprobar la confiabilidad se utilizó la prueba del alfa de Cronbach , obteniéndose niveles de confiabilidad de .964 . El procesamiento de datos se realizó con el software SPSS (versión 25), haciendo análisis descriptivo y el inferencial.

La muestra estuvo conformada por 26 directivos, los cuales son la totalidad de jerárquicos en el INABIF. La investigación es básica y pertenece al enfoque cualitativo, el diseño de la investigación está dentro del enfoque no experimental, de diseño transversal correlacional.

Realizado el análisis se concluyó que existe significativa relación entre las habilidades directivas en la Gestión por Procesos del INABIF Sede Central 2020-2021, con un nivel de significancia de  $p < 0.0006$  y coeficiente correlación de .525, siendo una correlación significativa.

Las Entidades Públicas a nivel nacional necesitan directivos con excelentes habilidades gerenciales y con Gestión por Procesos la eficiencia, son los elementos que deben ser empleados en toda entidad inmersa en el proceso de Modernización del Estado.

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

## **Abstract**

The title of this research is "Managerial Skills and their relationship in Process Management at INABIF Headquarters 2020-2021", which aimed to determine the relationship of management skills with Process Management in the INABIF 2020-2021. For data collection, the questionnaire of 45 items was used, 25 items correspond to measuring the variable of managerial skills and 20 to the variable of Process Management, with a Likert scale of ordinal type variables. The instrument was validated by expert judgment and to check reliability the Cronbach's alpha test was used, obtaining reliability levels of .964.

The data processing was carried out with the SPSS software (version 25), doing descriptive and inferential analysis.

The sample was made up of 26 executives, who are the entire hierarchy in INABIF. The research is basic and belongs to the qualitative approach, the design of the research is within the non-experimental approach, of correlational cross-sectional design.

The analysis concluded that there is a significant relationship between the managerial skills in the Process Management of the INABIF Headquarters 2020-2021, with a significance level of  $p < 0.0006$  and correlation coefficient of .525, being a significant correlation.

Public Entities at the national level need managers with excellent management skills and with Process Management efficiency, are the elements that must be used in any entity immersed in the process of Modernization of the State.

**Keywords:** Management skills, process management, strategic processes, operational processes, support processes.

## I. INTRODUCCIÓN

El transcurrir de la historia evidencia que reducir las poblaciones vulnerables de los diferentes grupos sociales, en el mundo, no es trabajo fácil, por el contrario, es una labor ardua que necesita de un trabajo en conjunto de las naciones de mejor capacidad económica, de los organismos no gubernamentales, empresas privadas multinacionales, así como de los mismo gobiernos que albergan este tipo de población.

En la actualidad, encontramos entre los países comprometidos en reducir la pobreza o desigualdad en el mundo son Estados Unidos, Alemania, Francia, Gran Bretaña, Japón Suecia, entre otros, una forma de ayuda es destinando un porcentaje de sus ingresos para el desarrollo de las poblaciones más pobres o necesitadas de cubrir servicios básicos.

Existen varias formas de brindar el apoyo, siendo uno de los principales los aportes dinerarios, los cuales se canalizan por medio de las Naciones Unidas o también permitir que dentro de los países mencionados se autorizan el funcionamientos de organismos privados que canalicen la ayuda del sector empresarial o gubernamental, con la finalidad conseguir aliados estratégicos en la lucha con la pobreza en el mundo.

La problemática mundial es diversa, las cuales determinan de una u otra forma la existencia de personas o familias en situación de vulnerabilidad o extrema de pobreza, por ejemplo, la falta de oportunidades para las personas con discapacidad, por problemas sociales como la trata de persona, el trabajo obligado, pornografía infantil, la mendicidad obligada o personas adultas mayores discriminadas, entre otras modalidades. Por lo tanto, es importante buscar mecanismos para combatir y mitigar las problemáticas mencionadas, para ello existen organismos internacionales encargados de canalizar el apoyo humanitario de los países ricos, con la finalidad de reducir las brechas económicas y/o sociales de estas poblaciones.

Una de las organizaciones internacionales más representativas en el mundo que asiste a las poblaciones vulnerables o en extrema pobreza es la ONU, asociación de gobierno global promotora, entre otras cosas, del desarrollo económico y

social de naciones más necesitadas den brindar. En la actualidad la ONU cuenta con organismos que dependen directamente de ella y son conocidas como organismos no autónomos, siendo las más relacionados con la cooperación y apoyo humanitario la UNICEF, PAM (Programa Alimentario Mundial), CMA (Consejo Mundial de Alimentación) y FUNA.

Asimismo, existen instituciones privadas dedicadas a reducir angustias, promover beneficios de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario, siendo la más representativas los Organismos no Gubernamentales (ONGs), las que son consideradas por las instituciones internacionales como un mecanismo crucial y fundamental para combatir la pobreza y promover mejora sostenida, con el fin de mejorar la calidad de vida de los integrantes de la sociedad intervenida.

En este sentido, citó como ejemplo a la Oxfam, institución que proviene del Comité de Oxford de Ayuda contra el Hambre, fundada en Gran Bretaña en 1942, la versión internacional de la Oxfam fue fundada en 1995 por un grupo de organizaciones no gubernamentales independientes , siendo uno de sus objetivos principales el de trabajar en reducir la pobreza y la injusticia mediante acciones de impacto mundial. Oxfam trabaja aproximadamente en 70 países combatiendo la pobreza, entre ellos se encuentran Ghana, Somalia, Ruanda, Sierra Leona, Nepal, Pakistán, Irak, Fiyi, Haití, Republica Dominicana, Nicaragua, Bolivia, Paraguay, Perú, entre otros, asimismo trabajan con miles organizaciones socias y aliadas con la finalidad de salvar y proteger vidas en situación de vulnerabilidad ayudándolos a recuperar sus medios de vida y luchar por un cambio sostenible y duradero<sup>1</sup>.

En América Latina la pobreza y la desigualdad sigue como un problema estructural de países de la región, es por ello que la Comisión Económica de América Latina y el Caribe (CEPAL), realiza diversos estudios socioeconómicos, con la finalidad de avanzar hacia sociedades más inclusivas, copartícipes y cohesionadas; estos estudios son en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, donde las naciones de América Latina y el Caribe se comprometen con ello y emprenden acciones para conseguir el tan ansiado

---

<sup>1</sup> Información extraída de <https://www.oxfam.org/es/que-hacemos/quienes-somos/nuestra-historia>

desarrollo social inclusivo, de igualdad, de dignidad y de derechos para toda la población.

Según, en el libro *Programas Sociales, superación de la pobreza e inclusión laboral – Aprendizajes desde América Latina y el Caribe*,<sup>2</sup> la desigualdad en los países de la región es una situación compleja y de diversas dimensiones que están muy ligadas a la variedad de estructuras productivas de las economías de cada uno de estos países. Además, indica que la desigualdad socioeconómica, donde la evidencia más visible es la desigualdad de ingresos y oportunidades, se incorporan las desigualdades de género, las étnico-raciales, por edad y territoriales, y a ellas se añaden aquellas derivadas de la situación de las poblaciones vulnerables.

Estas desigualdades están ligadas a variados ámbitos de los servicios que deben ofrecer los Gobiernos de la región, como son la oportunidades de percibir ingresos, el trabajo, la protección social y los cuidados, educación, salud y nutrición, servicios básicos, seguridad ciudadana y la vida sin violencia, y participación ciudadana.

Por consiguiente, sabemos que las Políticas del Estado se orientan a las acciones que debe realizar el gobierno a largo plazo, con la finalidad de lograr el bienestar de las personas y sobre todo el desarrollo sostenible del Perú. Por lo tanto, el Acuerdo Nacional, alcanzado en el 2002 entre la Sociedad Civil, Estado y Partidos Políticos, establece 35 Políticas de Estado, agrupadas en 4 ejes temáticos: Democracia y Estado de derecho; Equidad y justicia social; Competitividad del país; y Estado eficiente, transparente y descentralizado. Las Entidades Públicas en el Perú deben alinear su Plan Estratégico Institucional al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, donde se enmarca 6 ejes estratégicos: Derechos fundamentales y dignidad de personas; Oportunidades y acceso a los servicios; Estado y gobernabilidad; Economía, competitividad y empleo; Desarrollo regional e infraestructura; y, Recursos naturales y ambiente.

---

<sup>2</sup> Libro elaborado por Lais Abramo, Simone Cecchini y Beatriz Morales. 2019 (LC/PUB.2019/5-P), Santiago, 2019. en el marco de las actividades del proyecto sobre educación y capacitación técnico-profesional para una mayor igualdad en América Latina y el Caribe (Vocational education and training for greater equality in Latin America and the Caribbean) implementado por la CEPAL y el Gobierno de Noruega.

Para la gestión exitosa en una organización sea del sector privado o público, debe basarse en la planificación, etapa donde se establece la misión, objetivos y estrategias de mediano plazo para conseguir cubrir las necesidades de un público objetivo determinado. Como referencia puedo indicar que el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables - MIMP en su Plan Estratégico Institucional 2019-2024<sup>3</sup>, establece 02 objetivos prioritarios en su Declaración de Política Institucional: el primero Garantizar los derechos de las mujeres y poblaciones vulnerables (niñas, niños y adolescentes, personas adultas mayores, personas con discapacidad, personas desplazadas, migrantes internos y migrantes internas); y el segundo es Reducir la desigualdad de género, la discriminación, la violencia y otras desigualdades que afectan a las mujeres y poblaciones vulnerables.

En ese sentido, para garantizar la igualdad y el ejercicio de los derechos de la mujer y poblaciones vulnerables previniendo y brindando atención a situaciones de violencia, desprotección o riesgo, de manera pertinente y oportuna, el MIMP encarga al INABIF la ejecución de acciones estratégicas para cumplir 3 objetivos estratégicos institucionales:

- Reducir la desprotección familiar y el riesgo en las niños, niñas y adolescentes
- Reducir la desprotección y riesgo en las personas adultas mayores y otras poblaciones vulnerables.
- Fortalecer el cumplimiento de las funciones de las familias en situación de vulnerabilidad y riesgo social.

El INABIF, es una Entidad adscrita al Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), es una unidad ejecutora con autonomía administrativa, funcional y técnica. Depende del Viceministerio de Poblaciones Vulnerables, tiene su Sede Central en el distrito de Pueblo Libre y desarrolla sus actividades dentro del ámbito nacional.

Durante 82 años de servicio, el INABIF viene contribuyendo al desarrollo integral de las familias en situación de vulnerabilidad y riesgo social, enfatizando a niños,

---

<sup>3</sup> Plan Estratégico Institucional – PEI 2019-2024 del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, aprobado por Resolución Ministerial N° 131-2021-MIMP, de fecha 5 de mayo de 2021.

niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad en situación de abandono, propiciando la inclusión a la sociedad y el ejercicio pleno de sus derechos. Por tal motivo, es necesario que la Entidad tenga un desarrollo sostenible, fortaleciendo sus competencias institucionales y de sus colaboradores con el fin de brindar servicios eficientes a las poblaciones vulnerables del Perú.

En el año 2002, se publica la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, declarando al Estado Peruano en proceso de modernización en sus diferentes niveles de gobierno, con la finalidad de mejorar la gestión pública y lograr ser un país competitivo, modernizando el sector público, con servidores eficientes e idóneos que proporcionen bienes y servicio de calidad. Uno de los pilares de la Modernización del Estado es la Gestión por Procesos, herramienta que tiene la finalidad de optimizar los procesos de las entidades para brindar bienes y servicios de calidad que tengan impacto positivo en el bienestar del ciudadano.

La Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros establece, que la gestión por procesos tiene como propósito organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, con la finalidad de contribuir con el logro de objetivos de la entidad. Asimismo, es un mecanismo de la gestión pública orientada a resultados, la cual contribuye con la identificación de los procesos y contenidos en las cadenas de valor, que garanticen bienes y servicios públicos bajo su competencia generen satisfacción en los ciudadanos al cubrir sus necesidades. Para cumplir con la implementación de la Gestión por Procesos dentro de una entidad se necesita compromiso de la Alta Dirección y el involucramiento de las unidades orgánicas en el marco de los objetivos institucionales.

En ese sentido, al afirmar que se requiere el compromiso e involucramiento de los directivos que ocupan los cargos de mayor responsabilidad en la entidad, los funcionarios deben tener habilidades diferenciadas para lograr gestionar de manera eficiente y cumplir con los objetivos institucionales, así como mejorar mediante la gestión por procesos los productos y servicios destinados a satisfacer las necesidades de la ciudadanía.



Gestionar en el sector público, puede resultar complejo y desalentador al momento de conseguir resultados, en mi experiencia puedo atribuirlo a que el directivo direcciona parte de la gestión a sumar estrategias que lo protejan de futuras demandas o procesos administrativos. Carazo Muriel (2013), establece que la administración pública, comparado al ámbito privado es de tipo específico y diferenciado por presentar una complicación no alcanzada por ninguna empresa del ámbito privado. Por ello, resulta importante que los Directivos en INABIF posean capacidades y conocimiento para realizar actividades de liderazgo y coordinación en el rol de directores o líder de un equipo de trabajo con la finalidad de cumplir con los objetivos institucionales y así lograr incrementar la calidad de los servicios que se ofrecen.

Por otro lado, en la actualidad la gestión pública tiene como herramienta la Gestión por Procesos, para contribuir al cumplimiento de metas institucionales generando impacto positivo en el bienestar del ciudadano.

En el marco de la modernización de la Gestión del Estado, resulta prioritario en INABIF acelerar el proceso de implementación de la Gestión por Procesos, porque sería un medio para lograr los objetivos, según la Secretaria de Gestión Pública de la PCM. En ese sentido, la Unidad de Planeamiento y Presupuesto del INABIF, cuenta con el equipo de Modernización como responsable de la implementación de la mencionada herramienta.

El INABIF, a pesar de su larga vida institucional, no es una entidad que se pueda referencia como una institución de gestión pública moderna, quizá se deba a los constantes cambios de Directivos en los diferentes niveles jerárquicos, lo cual trae como consecuencia la falta de continuidad en la gestión Institucional y operativa de la entidad.

En la revisión de la historia y antecedentes de la operatividad del INABIF, evidenciamos que viene contribuyendo con al desarrollo integral de las familias en situación de vulnerabilidad y riesgo social; en ese caso, la reflexión sería que al gestionar con un enfoque moderno y dejar la cultura de “apagar incendios” podría conseguir excelentes resultados en el sector, con el fin de beneficiar a la población vulnerable de nuestro país, mejorando su calidad de vida.

Es importante precisar que, cuando la población no se siente atendida por el Estado y no muestran conformidad cuestionando los servicios que brinda, siendo este uno de los motivos más frecuentes por lo que no se valora la gestión pública, además de pensar que la burocracia en el sector será eterna y no desaparecerá.

En ese sentido, al no conseguir evidenciar valor público en el servicio que se debe brindar a las poblaciones vulnerables desde el INABIF, nace la necesidad de efectuar el estudio formulando el siguiente problema, con la finalidad de establecer la implicancia o no de habilidades directivas, del personal directivo, en la Gestión por Procesos.

### **1.1. Problema**

#### **Problema General**

¿De qué manera las habilidades directivas se relacionan en la Gestión por Procesos en INABIF Sede Central 2020-2021?

#### **Problema específico 1**

¿De qué manera las habilidades directivas se relacionan con los Procesos Estratégicos en INABIF Sede Central 2020-2021?

#### **Problema específico 2**

¿De qué manera las habilidades directivas se relacionan con los Procesos Operativos en INABIF Sede Central 2020-2021?

#### **Problema específico 3**

¿De qué manera las habilidades directivas se relacionan con los Procesos de Soporte en INABIF Sede Central 2020-2021?

Por lo expuesto, la administración pública tiene la necesidad de modernizar sus procesos y estar a la vanguardia para generar la competitividad; para ello la Gestión por Procesos, viene consiguiendo resultados en muchas entidades públicas, en ese sentido debe implementarse la mencionada herramienta

orientando el servicio hacia la calidad y mejora continua, para generar resultados que impacten positivamente en la calidad de vida de los ciudadanos.

## **1.2. Justificación de la investigación:**

### **Justificación Teórica:**

La investigación se justifica teóricamente en Whetten y Cameron (2016) referente a la variable habilidades directivas, asimismo esta referencia fue citada por Rojas, L. (2018) en el estudio titulado *Habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 7 Lima Metropolitana 2018*.

Whetten y Cameron (2016), destacan 10 habilidades personales, interpersonales y grupales que fundamentan practica eficaz, donde examinan una a una estas habilidades, afirmando su importancia para gestionar la propia vida y las interrelación entre las personas y que del desarrollo de estas actividades depende el éxito de una organización. En ese sentido, después del análisis de información la investigación busca agrupar las habilidades destacadas por Whetten y Cameron (2016), en dimensiones asociadas a las habilidades directivas que tienen influencia en la Gestión por Proceso; estas son: Planificación y dirección estratégica, Gestión de equipos y Orientación a resultados.

En cuanto a la variable de Gestión por Procesos, mediante RSGP N° 006-2018-PCM/SGP, se aprueba la NT N°001-2018-PCM/SGP para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Entidades de la Administración Pública, la cual es de aplicación obligatoria para las entidades públicas, con el fin de contribuir al logro de objetivos institucionales e impactar en el bienestar de los ciudadanos.

### **Justificación práctica:**

Considerando que la Gestión por Procesos es transversal y secuencial a las unidades de las entidades públicas, eso implica que existe un dueño del proceso y que la responsabilidad recaerá en el Director Ejecutivo y su equipo directivo; por tal motivo la influencia de las habilidades directivas de los mencionados

directivos, permitirá mejorar el funcionamiento en INABIF quien se encarga de atender a personas vulnerables a nivel nacional, por lo que establece un conjunto de actividades interrelacionadas y articuladas, dentro de una estructura integrada y dinámica que genera un servicio de calidad, por lo cual el desarrollo de las habilidades directivas son trascendentales en los resultados.

### **Justificación legal:**

Mediante D.S. N° 004-2013-PCM, de fecha 9 de enero de 2013, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, siendo uno de sus pilares (tercer pilar) la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional, con la finalidad de generar resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles.

Mediante RSGP N° 006-2018-PCM/SGP, de fecha 27 de diciembre de 2018, que aprueba la Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades públicas.

### **1.3. Hipótesis:**

#### **Hipótesis general:**

Existe relación significativa entre las habilidades directivas en la Gestión por Procesos en INABIF Sede Central 2020-2021.

#### **Hipótesis específica 1:**

Existe una relación significativa entre las habilidades directivas con los Procesos Estratégicos en INABIF Sede Central 2020-2021.

#### **Hipótesis específica 2:**

Existe una relación significativa entre las habilidades directivas con los Procesos Operativos en INABIF Sede Central 2020-2021.

#### **Hipótesis específica 3:**

Existe una relación significativa entre las habilidades directivas con los Procesos de Soporte en INABIF Sede Central 2020-2021.

#### **1.4. Objetivos:**

##### **Objetivo General:**

Determinar la relación de las habilidades directivas con la Gestión por Procesos en el INABIF 2020-2021.

##### **Objetivo específico 1:**

Determinar la relación entre las habilidades directivas con los Procesos Estratégicos en INABIF Sede Central 2020-2021.

##### **Objetivo específico 2:**

Determinar la relación entre las habilidades directivas de con los Procesos Operativos en INABIF Sede Central 2020-2021.

##### **Objetivo específico 3:**

Determinar la relación entre las habilidades directivas con los Procesos de Soporte en INABIF Sede Central 2020-2021.

## II. MARCO TEÓRICO

Para sustentar la presente investigación, fue importante la revisión de trabajos concerniente a modernización en el Sector Público y como esta tendencia influye en la necesidad, de que los directivos en las entidades públicas tengan características especiales para obtener mejores resultados. Asimismo, los conocimientos de los autores consultados contribuyen a relacionar las habilidades directivas con la Gestión por Procesos, beneficiando al ciudadano.

Pereda, F. (2016) en su investigación para su Tesis Doctoral, sobre el Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba, donde indica que el desarrollo de las habilidades es un asunto de enorme ventaja para la mejorar los servicios públicos, en general y de la gestión de las organizaciones públicas, en particular. El autor, centro su estudio en descubrir la relación de las habilidades, en nuestro caso "Directivas", con variables inherentes a las personas, al puesto y a la institución, por lo que plantea objetivos específicos relacionados a revisión de las investigaciones sobre habilidades directivas, identificación de variables que influyen en las mismas, el dominio que tiene sobre otras variables organizacionales, como medir las habilidades directivas, analizar las relaciones existentes entre las habilidades directivas y factores sociodemográficos e identificar la posibilidad de elaborar estrategias para generar ventaja competitiva a largo plazo a partir de desarrollar habilidades directivas.

Así mismo, Pereda, F (2016) refiere que el mundo, hoy en día, vive en constante cambio, demandando mayor satisfacción de necesidades y de inmediato, por lo cual se evidencia que el ciudadano y el cliente fijan las estructuras orgánicas y procesos de las instituciones públicas y privadas. En ese sentido, es prioritario que las instituciones se adapten rápidamente y atiendan las necesidades de la población de forma oportuna y eficiente, por lo que el Sector Publico debe ser más flexible y tener directivos multifuncionales orientados a la creación de valor agregado, de los servicios brindados por las entidades públicas.

Sabemos que existen diferencias entre las organizaciones e instituciones privadas y públicas, mientras la primera busca obtener utilidad monetaria

mediante la satisfacción de alguna necesidad, teniendo como objetivo principal la obtención de ganancias para los accionistas; y la segunda está orientada a cubrir una necesidad general o social independientemente de los beneficios lucrativos, estas actividades están financiadas por el Estado.

En ambos casos se deben aplicar teorías o modelos que determinan el tipo de organización que quieren ser, lo que hace que la organización y la dirección sean conceptos cercanos. En tal sentido, el directivo o funcionario debe conocer la razón de ser de su trabajo y funciones, para que esta sea efectiva en la gestión y se refleje en los servicios brindados a la ciudadanía.

Auad, Valentina (2017) en su Tesis sobre Modernización y mejoramiento de la gestión en el sector público, en su tercera conclusión referencia que las personas que pertenecen a una organización gubernamental forman parte en una pieza primordial en el proceso de modernizar el estado, porque son los trabajadores que detectan los espacios de mejora y eficiencia. Asimismo, en la cuarta conclusión indica que la interacción directa entre funcionarios y autoridades origina la motivación a participar y la mejorar en sí misma.

Spencer y Spencer<sup>4</sup> definen que las competencias son *características subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación*. Indicando que son cinco las principales competencias:

- Motivación.
- Características físicas y respuestas conscientes a escenarios o información.
- Actitudes, valores o imagen de uno mismo.
- Conocimiento.
- Habilidad.

Conceptuando habilidad, como capacidad de desempeñar ciertas tareas mentales, referidas a procesar información, datos para determinar causa y

---

<sup>4</sup> Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley and Sons Inc., USA, 1993.

efecto, organizando la información que se obtengan, así como la capacidad de reconocer las características de los datos complejos.

Las habilidades directivas son conjuntos reconocibles de actividades que las personas realizan y orientan a conseguir resultados. También, son comportamientos observables encontrándose bajo el control del propia persona. Estas habilidades directivas están relacionadas y deben complementarse, es decir que es difícil manifestar una única habilidad no vinculada con las demás, entendemos que las habilidades no son comportamientos simples y de rutina, por el contrario, son complicados y a veces dificultosos de entender.

Por ello, los directivos en el sector público deben tener la visión de combinar las habilidades que poseen para lograr los resultados esperados. En otras palabras, deberán desarrollar algunas habilidades relacionadas y articuladas entre sí, con la finalidad de permitir flexibilidad y respuesta oportuna en el manejo de diversas situaciones, obteniendo como resultados la mejorar el servicio que brindan las entidades públicas.

A lo largo de la historia, diversos autores estudiaron las habilidades directivas como comportamientos que influyen en la obtención de resultados o en cumplimiento de objetivos, dentro de estos referentes puedo mencionar a los siguientes:

Drucker (1954) , resume el trabajo de los directivos en 5 operaciones básicas:

- Fijar objetivos.
- Organizar.
- Comunicar y motivar.
- Medir y evaluar.
- Desarrollar y formar personas.

Katz (1955), que destaca 3 habilidades administrativas:

- Habilidades técnicas.
- Habilidades de trato personal.
- Habilidades conceptuales.



Asimismo, Chiavenato (2000) propone competencias personales complementarias a las antes mencionadas, que contribuyen al éxito en la realidad, además de afirmar que la clave para un directivo es adquirir competencias duraderas:

- El conocimiento.
- La perspectiva.
- La actitud.

Para la presente investigación, tomo como referencia con mayor énfasis lo propuesto por Chiavenato porque son tres competencias esenciales la Gestión Pública moderna, considerando los siguiente:

- Conocimiento: asociado a conocer el funcionamiento del Estado y sus niveles de poder, así mismo los sistemas administrativos y los usuarios objetos de atención.
- Perspectiva: orientada a poner en práctica los conocimientos de la gestión pública para realizar el trabajo de manera eficiente, con calidad y sostenible en el tiempo, además de tener un objetivo primordial “satisfacer las necesidades básicas de la ciudadanía”.
- Actitud: es la manera en que el directivo afronta la gestión y como organiza, dirige, motiva, comunica, hacer que las cosas suceden, querer mejorar continuamente, implementar cosas innovadoras y sobre todo tener la habilidad de trabajar con otras individuos y tener confianza.

Los indicadores considerados para las dimensiones en la variable de habilidades directivas, nos permitirá medir las características y conductas observables de los directivos, y como estas se relacionan con la variable dependiente. Las dimensiones consideradas, en la investigación, son las de Planificación y dirección estratégica, Gestión de equipos y Orientación a resultados.

Alles, Martha (2003) cita en su libro Gestión por Competencias: El Diccionario, plantea conceptos sobre habilidades directivas, siendo en este caso, consideradas como dimensión de la primera variable:

- Planificación y dirección estratégica, capacidad de determinar efectivamente las metas y prioridades de un equipo de trabajo acordando la acción, plazos y recursos solicitados. Contiene mecanismos de seguimiento y validación de información
- Gestión de equipos, habilidad importante para conducir la acción de los grupos humanos en la prosecución de metas en común, facilitando las relaciones interpersonales y capacidad de comprender la repercusión de las acciones personales que ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás, crea un clima con energía y compromiso.
- Orientación a resultados, saber gestionar los procesos establecidos sin detener la consecución de los resultados planeados. Propensión a lograr resultados, optimizando y conservando altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias institucionales.

Por otro lado, Aguilar, Velandia y Rincón (2017) en su estudio Gestión Educativa: Tendencias de políticas públicas educativas realizadas en Colombia, refieren que gran parte de los países latinoamericanos transitaron por procesos de modernización del sector educación durante el siglo XX, período en el cual intentaron reproducir y aplicar el modelo de educación universal trabajados en Europa en el siglo XIX. La velocidad con la que se dieron significativos cambios políticos y sociales en los países de América Latina en ese siglo estableció nuevos perfiles en sector educativo, cifrándose la expectativa en este medio como la posibilidad de infundir valores ciudadanos acordes con la construcción de estados modernos.

A nivel nacional, Huapaya, Yoselin (2019) en su investigación: Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú, referencia que la gestión por procesos obedece a principios de la Organización Internacional de Normalización, (ISO: 2015), por consiguiente es preciso contar en la un plan estratégico estructurado para ser implementado por toda la colectividad educativa, (Martínez, 2019, p. 204), señala que fortalecer un proceso productivo para un producto de alta calidad y soportado por estándares de certificaciones internacionales, no se consiguen exclusivamente con la particularidad de llevar a cabo una filosofía de logística integral, así los resultados serian exitosos, la comunidad educativa tiene el PEI como plan estratégico, el mismo que debe ser

abordado mediante la intervención activa de todos los actores de la comunidad educativa.

Asimismo, la Secretaria de Gestión Pública, refiere que la Modernización en el sector público es el principal instrumento orientador para la gestión pública en el nuestro país, con la finalidad de orientar, articular e impulsar a las entidades a conseguir el ansiado proceso de modernización orientado a logros que impacten de manera positiva la vida del ciudadano y desarrollo del país.

La NT N°001-2018-PCM/SGP para implementar la gestión por procesos en las entidades públicas, debe planificarse, organizarse, dirigir y controlar acciones estratégicas transversales y con secuencia en unidades orgánicas, para contribuir en la satisfacción de necesidades y perspectivas de la población, así como el logro de objetivos y metas institucionales.

Considerando lo indicado se plantean tres dimensiones, las cuales están enfocadas en los siguiente procesos:

- Estratégicos, es donde definen las políticas, planifican, definen y formulan estrategias, objetivos y metas en la entidad, asegurando los recursos necesarios para el cumplimiento, incluyendo el seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.
- Operativos, son los responsables de elaborar productos, bienes o servicios proyectados por la entidad, teniendo correlación directa con las personas que lo reciben.
- Soporte, son los que proveen los recursos para elaborar los productos proyectados por la entidad.

Domingo, J. y Fernández, W. (2016), en el artículo realizado para Gestión en el Tercer Milenio de la Universidad Mayor San Marco, indica en su tercera conclusión que, una organización podrá establecer adecuadamente la gestión por procesos, invirtiendo tiempo y esfuerzo, colaborando y capacitando. Así mismo se considera que toda acción o consecución de actividades desarrolladas en las unidades orgánicas constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo.

Pereda, F. Guzmán, T. y Santa Cruz, Francisco (2014, p 535), en su investigación sobre habilidades directivas como ventaja competitiva. Caso:

Sector Público de la provincia de Córdoba (España)", indica que las instituciones independientemente de su naturaleza y ubicación geográfica direccionan sus esfuerzos en revelar los factores importantes de su gestión para ser más eficientes y alcanzar los objetivos formulados, en mi opinión lo indicado tiene que ver con el conocimiento, de parte de las personas responsables de dirigir la organización, sobre la realidad, contexto o sector en la cual se desarrolla o que publico objetivo necesita atender, por lo que se necesita el analicen e identifiquen sus debilidades y fortalezas para hacer frente a los retos venideros.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Enfoque de investigación

Hernández, Fernández, y Baptista (2014), indica que los enfoques cuantitativos y cualitativos utilizan procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para crear conocimiento, entendiendo que su aplicación es para ambas por igual.

Sin dejar de mencionar, que el enfoque cualitativo se direcciona a la interpretación de situaciones subjetivas, además no deja de ser científica, y lo es tanto como la investigación basada en el enfoque cuantitativo; y nunca interpretar como un asunto de opiniones de quien investiga, (Abarca, Alpizar, Sibaja y Rojas, 2013).

Grinnell (1997), plantea cinco estrategias que se relacionan entre ambos enfoques, pero que aun así cada una tiene sus propias características, como por ejemplo la observación y evaluación de fenómenos, generan suposiciones o ideas, fundamentan en diversos grados de las suposiciones o ideas generadas sobre la base de pruebas o análisis, así como la de promover nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones o ideas propuestas o crear otras.

Hernández, Fernández, y Baptista (2014), indica que el enfoque cuantitativo es secuencial con acción probatoria, tiene un orden riguroso, surge de un concepto que delimita parámetros y procediendo a establecer objetivos e hipótesis, por consecuencia nos lleva a elegir las variables para medirlas en un contexto determinado.

Barrantes (2014), indica sobre la defensa de la utilización de metodologías cuantitativas, con técnicas de conteo, medición y razonamiento abstracto, así como la verificación o confirmación de las teorías correspondientes. Además, el enfoque cuantitativo se orienta a un resultado basado en datos sólidos y reiterados.

Según Hernández, Fernández, y Baptista una investigación cuantitativa propone la oportunidad de repetición y centrándose en puntos específicos de estos

fenómenos, asimismo facilitan la similitud entre estudios parecidos. Por lo que, se entiende que la comparación de los estudios contribuye a generar nuevas ideas o teorías.

En ese sentido, la investigación por presentar pertenece al enfoque cuantitativo, porque tiene la finalidad de recolectar o analizar información en un contexto real y con una muestra definida la misma que ayudara al establecimiento de un comportamiento específico, así como probar una teoría determinada.

Motivo por el cual, se busca profundizar algunos conceptos y definiciones desde la realidad de una institución y de su equipo directivo, para encontrar o determinar la correlación de las variables analizadas en el proceso investigativo.

Hernández, Fernández, y Baptista (2014), refiere que la perspectiva cuantitativa debe ser lo más objetiva posible y evitar que las experiencias que explican e interpretan una realidad determinada, transformando y convirtiendo información, en una serie de interpretaciones en función de las opiniones que las personas encuestadas sin ser afectadas por tendencias del investigador o de otras personas.

### **3.2. Tipo de investigación**

El objeto del estudio es la búsqueda de más información que contribuya a incrementar conocimiento sobre la correlación de variables en una situación de modernización de una entidad pública. Bajo este concepto la investigación es de tipo básica, la cual tiene la finalidad de buscar el avance científico, incrementando la teoría, además de perseguir generalidad en los resultados orientados a elaborar una teoría o patrón científico asentado en principios y leyes.

### **3.3. Diseño de la investigación**

La investigación tiene un diseño del enfoque no experimental, es transversal correlacional, la misma que se orienta a la recolección de datos para explicar variables e investigar su relación o influencia en una circunstancia determinada; según lo establece Hernández, Fernández, y Baptista (2014) donde indica que los diseños transeccionales correlacionales-causales refieren la interrelación

entre dos o más categorías, concepciones o variables en un contexto determinado, en términos correlacionales o en función de la relación causa efecto.

### **3.4. Variables y operacionalización:**

#### **Variable 1: Habilidades Directivas (Independiente)**

##### **Dimensiones:**

- Planificación y dirección estratégica.  
Indicadores (3): Implementación del Plan Operativo Institucional, Informe de Evaluación y control de riesgo, Organización del trabajo.
- Gestión de equipos.  
Indicadores (3): Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Solución de problemas y conflictos.
- Orientación a resultados.  
Indicadores (3): Seguimiento y evaluación de actividades, Toma de Decisiones, Cumplimiento de objetivos y metas.

#### **Variable 2: Gestión por Procesos (Dependiente)**

##### **Dimensiones:**

- Procesos Estratégicos.  
Indicadores (2): Plan Estratégico Institucional, Reducción de la desprotección y riesgo de las poblaciones vulnerables
- Procesos Operativos.  
Indicadores (3): Servicios priorizados de atención a las poblaciones vulnerables, Satisfacción, Atención a las poblaciones vulnerables.
- Procesos de Soporte.  
Indicadores (1): Administración y soporte para el funcionamiento

La matriz de operacionalización se basa en la escala ordinal, de acuerdo con el Cuadro 2 incluido en los anexos.

### 3.5. Población y muestra:

#### Población:

La población del estudio está conformada por 26 directivos del INABIF Sede Central, ubicada en el distrito de Pueblo Libre; los cuales están estratificados en Directores, Jefes de Unidad y Jefes de Oficina.

En concordancia con Hernández, Fernández, y Baptista (2014), define como población al conjunto a estudiar y por su semejanza con determinadas especificaciones que se relacionan entre todas, además será el elemento de análisis para la investigación en relación a la contexto problemático del INABIF Sede Central.

Desde el origen de la población aplico la teoría del muestreo, la cual determina el tamaño de la muestra (n); utilizándose el muestreo aleatorio simple, su fórmula es la siguiente:

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

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

Z= Valor de la variable normal estándar = 1.96

p= Prevalencia favorable de la variable de estudio = 0.5

q= Prevalencia no favorable de la variable de estudio = 0.5

E= Error de precisión = 0.05

α= nivel de significación de la prueba = 0.05

$$n = \frac{25.48}{0.9760} = 26.10$$



## **Muestra:**

En este caso, por ser una población específica, donde se incluye únicamente al personal jerárquico y al aplicar la fórmula se trabajará con un tamaño de muestra de 26 directivos.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica utilizada fue la encuesta, mediante el instrumento de recolección de datos del cuestionario, el cual permitió acopiar información de manera sistemática, apreciaciones sobre el tema de estudio.

### **3.7. Procedimiento de recolección de datos**

El cuestionario es de 45 preguntas, 25 preguntas de la Variable 1: Habilidades Directivas y 20 preguntas de la Variable 2: Gestión por Procesos.

La mencionada recolección de datos, por medio del cuestionario se realizó directamente (face to face) con algunos directivos y a otros se envió por medios electrónicos.

La ficha técnica del cuestionario utilizado en la presente investigación se muestra en los Cuadros 4 y 5 de los anexos.

### **3.8. Validación y confiabilidad del instrumento:**

#### **Validación:**

Para aplicar el cuestionario habilidades directivas y su relación en la Gestión por Procesos en INABIF Sede Central 2020-2021, se necesita la aprobación por parte de docentes especializados. En tal sentido, se derivó el expediente a los expertos para que emitan el juicio correspondiente, los mismo que se detallan en el Cuadro 6.

### **Confiabilidad:**

Según Hernández, Fernández, y Baptista (2014), la confiabilidad se define como el grado de aplicación repetida de un instrumento a los mismas personas u objetos produciendo un resultado determinado.

Para comprobar la confiabilidad del instrumento realice una prueba piloto a una muestra de 16 directivos, en base a las 45 preguntas entre las dos variables; obteniendo los puntajes totales calculando el coeficiente Alfa de Cronbach para determinar la confianza de las preguntas de las variables mencionadas.

El resultado obtenido en la prueba piloto (Tabla 1) evidencia la confiabilidad de las variables Habilidades Directivas y Gestión por Procesos, obteniendo 0.964 en 45 elementos, el valor indica una fiabilidad sumamente elevada.

### **3.9. Método de análisis de datos:**

Los datos se ordenaron estadísticamente, recolectando, organizando, resumiendo y analizando los datos para proceder a obtener conclusiones y brindar recomendaciones.

La presente investigación quiere detallar cualidades y características de la muestra seleccionada mediante la recolección y organización de datos en una realidad de gestión en una entidad pública. Según Hernández, Fernández, y Baptista (2014, p. 92), los estudios descriptivos procuran determinar o recolectar información de manera independiente o conjunta sobre los concepciones o las variables a las que se refieren.

Hernández, Fernández, y Baptista (2014, p. 93) establece que el estudio correlacional tiene la característica de relacionar variables mediante un patrón previsible para un grupo o población, es decir la investigación busca la relación puede existir o no, entre las variables habilidades directivas y gestión por procesos en una entidad, teniendo como referencia la gestión de los Directivos del INABIF Sede Central.

Asimismo, la estadística inferencial se utiliza para realizar predicciones y estimaciones que contribuye a la transformación de la información a

conocimiento, con la finalidad de probar las hipótesis planteadas para determinar diferencias o relación entre las variables del trabajo investigativo.

Por lo indicado, se utilizará varios métodos de análisis de datos, articulando cada uno de ellos con el objetivo de establecer la relación de las Habilidades Directivas en la Gestión por Procesos en INABIF Sede Central 2020-2021. En ese sentido se precisa lo siguiente:

- Estadística descriptiva: sistematización de la información (frecuencias y porcentajes).
- Estudio correlacional: análisis de datos para establecer la relación entre las variables establecidas en la investigación.
- Estadística inferencial: pretende probar hipótesis y generalizar los resultados conseguidos en la muestra de la población, mediante histogramas.

### **3.10. Aspectos éticos:**

Se considero para la presente investigación los aspectos éticos a lo que se refiere el trabajo con personas, en virtud de lo establecido se coordinó con la jefatura inmediata, y mediante esta, con la Dirección Ejecutiva en aplicar el instrumento de recolección de datos.

Por otro lado, se respetó en todo momentos los derechos de autor de las referencias utilizadas en la investigación, valorando siempre los conocimientos proporcionados por los mismo.

## **IV. RESULTADOS**

### **4.1. Descripción de los resultados:**

#### **Descripción de los resultados de variable 1: Habilidades Directivas**

Tabla 2 y cuadro 7, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 19.2% (siempre) y 34.6% (casi siempre) indicaron que al formular los objetivos de su dependencia consideran Plan Operativo Institucional, mientras el 23.1% lo hace algunas veces, el 19.2% muy pocas veces y el 3.8% nunca lo hace, lo cual indica que el 53.8% de directivos en el INABIF si utiliza el Plan Operativo Institucional.

Tabla 3 y cuadro 8, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 7.7% (siempre) y 42.3% (casi siempre) indicaron que anticipan los puntos críticos al planificar las acciones estratégicas de su dependencia, mientras el 23.1% lo hace algunas veces, el 21.3 % muy pocas veces y el 3.8% nunca lo hace, lo cual indica que el 50.0% de directivos en el INABIF anticipa los puntos críticos al momento de planificar las acciones estratégicas.

Tabla 4 y cuadro 9, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 11.5% (siempre) y 53.8% (casi siempre) indicaron que la comunicación es asertiva con su equipo de trabajo, mientras el 30.8% lo hace algunas veces y el 3.8 % muy pocas veces, lo cual indica que el 65.3% de directivos en el INABIF se comunican de manera asertiva con sus equipos de trabajo.

Tabla 5 y cuadro 10, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 3.8% (siempre) y 46.2% (casi siempre) indicaron que realizan planes de acción para garantizar el cumplimiento de objetivos institucionales, mientras el 38.5% lo hace algunas veces, el 7.7 % muy pocas veces y el 3.8% nunca lo hace, lo cual indica que el 50.0% de directivos en el INABIF elabora planes de acción para lograr los objetivos institucionales.

Tabla 6 y cuadro 11, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 3.8% (siempre) y 38.5% (casi siempre) indicaron que evalúa periódicamente el avance de las acciones estratégicas estableciendo mecanismos de control para el cumplimiento de lo programado, mientras el 46.2% lo hace algunas veces, el 7.7 % muy pocas veces y el 3.8% nunca lo hace, lo cual indica que el 42.3% de directivos en el INABIF evalúa periódicamente el avance de las acciones estratégicas estableciendo mecanismos de control para el cumplimiento de lo programado.

Tabla 7 y cuadro 12, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 11.5% (siempre) y 30.8% (casi siempre) indicaron que establece metas para la realización de las acciones estratégicas considerando los riesgos, mientras el 43.3% lo hace algunas veces, el 11.5% muy pocas veces y el 3.8% nunca lo hace, lo cual indica que el 42.3% de directivos en el INABIF establece metas para la realización de las acciones estratégicas, tomando en cuenta los riesgo.

Tabla 8 y cuadro 13, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 15.4% (casi siempre) indicaron que la dotación de personal es adecuada para el cumplimiento de lo planificado, mientras el 30.8% considera que hace algunas veces, el 42.3% muy pocas veces y el 11.5% considera que no es adecuada, lo cual indica que el 15.4% de directivos en el INABIF considera que la dotación de personal es adecuada para el cumplimiento de lo planificado.

Tabla 9 y cuadro 14, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 7.7% (siempre) y 30.8% (casi siempre) indicaron que administra adecuadamente los tiempos de las tareas asignadas a su equipo de trabajo, mientras el 34.6% lo hace algunas veces, el 26.9% muy pocas veces, lo cual indica que el 38.5% de directivos en el INABIF administra adecuadamente los tiempos de las tareas asignadas a su equipo de trabajo.

Tabla 10 y cuadro 15, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 7.7% (siempre) y 42.3% (casi siempre) indicaron que organiza el trabajo considerando las necesidades

de la Entidad para el cumplimiento de las objetivos, mientras el 34.6% lo hace algunas veces, el 15.4% muy pocas veces, lo cual indica que el 50.0% de directivos en el INABIF organiza el trabajo considerando las necesidades de la entidad para el cumplimiento de las objetivos.

Tabla 11 y cuadro 16, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 7.7% (siempre) y 46.2% (casi siempre) indicaron que orienta la acción de su equipo en una dirección determinada, inspirando valores de acción, mientras el 34.6% lo hace algunas veces, el 11.5% muy pocas veces, lo cual indica que el 53.9% de directivos en el INABIF orienta la acción de su equipo en una dirección determinada, inspirando valores de acción.

Tabla 12 y cuadro 17, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 11.5% (siempre) y 53.8% (casi siempre) indicaron que demuestra confianza en la habilidad de los colaboradores para ejecutar actividades a nivel más que aceptable de rendimiento, mientras el 23.1% lo hace algunas veces, el 11.5% muy pocas veces, lo cual indica que el 65.3% de directivos en el INABIF demuestra confianza en la habilidad de los colaboradores de su equipo.

Tabla 13 y cuadro 18, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 3.8% (siempre) y 38.5% (casi siempre) indicaron que alienta al equipo a innovar, así como implementar mejoras continuas, mientras el 30.8% lo hace algunas veces, el 19.2% muy pocas veces y el 7.7% nunca lo hace, lo cual indica que el 42.3% de directivos en el INABIF alienta al equipo a innovar, así como implementar mejoras continuas.

Tabla 14 y cuadro 19, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 7.7% (siempre) y 26.9% (casi siempre) indicaron que articula una visión clara de lo que el equipo puede conseguir, determinando metas específicas de corto plazo, mientras el 42.3% lo hace algunas veces, el 15.4% muy pocas veces y 7.7 nunca lo hace, lo cual indica que el 34.6% de directivos en el INABIF articula una visión clara de lo que el equipo puede conseguir, determinando metas específicas de corto plazo.

Tabla 15 y cuadro 20, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 7.7% (siempre) y 15.4% (casi siempre) indicaron que promueve en el equipo que eviten el pensamiento grupal, asegurándose de que se exprese suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo, mientras el 61.5% lo hace algunas veces, el 15.4% muy pocas veces, lo cual indica que el 23.1% de directivos en el INABIF promueve en el equipo que eviten el pensamiento grupal, asegurándose de que se exprese suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.

Tabla 16 y cuadro 21, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 15.4% (siempre) y 42.3% (casi siempre) indicaron que establece relaciones de trabajo cordiales y respetuosas entre los integrantes del equipo, creando límites claros en la interrelación, mientras el 38.5% lo hace algunas veces, el 3.8% muy pocas veces, lo cual indica que el 57.7% de directivos en el INABIF establece relaciones de trabajo cordiales y respetuosas entre los integrantes del equipo, creando límites claros en la interrelación.

Tabla 17 y cuadro 22, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 3.8% (siempre) y 50.0% (casi siempre) indicaron que aplican estrategias que contribuyan a fortalecer relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo, mientras el 42.3% lo hace algunas veces, el 3.8% muy pocas veces, lo cual indica que el 53.8% de directivos en el INABIF aplican estrategias que contribuyan a fortalecer relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.

Tabla 18 y cuadro 23, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 11.5% (siempre) y 34.6% (casi siempre) indicaron que es mediador cuando aparece una dificultad, buscando soluciones viables que no se conviertan en favoritismos, evitando el incremento del conflicto, mientras el 38.5% lo hace algunas veces, el 15.4% muy pocas veces, lo cual indica que el 46.1% de directivos en el INABIF median cuando aparece una dificultad problema, buscando soluciones viables que no se conviertan en favoritismos, evitando el incremento del conflicto.

Tabla 19 y cuadro 24, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 3.8% (siempre) y 38.5% (casi siempre) indicaron que expresan correctamente sus propias emociones siendo empático con los integrantes del equipo para que el conflicto no resulte inmanejable, mientras el 34.6% lo hace algunas veces, el 23.1% muy pocas veces, lo cual indica que el 42.3% de directivos en el INABIF expresan correctamente sus propias emociones siendo empático con los integrantes del equipo para que el conflicto no resulte inmanejable.

Tabla 20 y cuadro 25, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 3.8% (siempre) y 38.5% (casi siempre) indicaron que promueve el desarrollo de procesos que contribuyan a mejorar la eficacia de la Entidad, mientras el 34.6% lo hace algunas veces, el 23.1% muy pocas veces, lo cual indica que el 42.3% de directivos en el INABIF promueven el desarrollo de procesos que contribuyan a mejorar la eficacia de la Entidad.

Tabla 21 y cuadro 26, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 7.7% (siempre) y 42.3% (casi siempre) indicaron que utilizan indicadores de gestión para medir los actividades realizadas, mientras el 30.8% lo hace algunas veces, el 19.2% muy pocas veces, lo cual indica que el 50% de directivos en el INABIF que utilizan indicadores de gestión para medir los actividades realizadas.

Tabla 22 y cuadro 27, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 3.8% (siempre) y 34.6% (casi siempre) indicaron que deciden oportunamente aplicando herramientas para la toma de decisiones efectiva, mientras el 19.2% lo hace algunas veces, el 30.8% muy pocas veces y el 11.5% nunca lo hace, lo cual indica que el 38.4% de directivos en el INABIF deciden oportunamente aplicando herramientas para la toma de decisiones efectiva.

Tabla 23 y cuadro 28, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 11.5% (siempre) y 26.9% (casi siempre) indicaron que resuelven conflictos favoreciendo el alineamiento del equipo a las decisiones operativas y estratégicas, mientras el 19.2% lo hace



algunas veces, el 42.3% muy pocas veces, lo cual indica que el 38.4% de directivos en el INABIF resuelven conflictos favoreciendo el alineamiento del equipo a las decisiones operativas y estratégicas.

Tabla 24 y cuadro 29, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 7.7% (siempre) y 23.1% (casi siempre) indicaron que logran que el equipo se fije objetivos retadores pero posibles, guardando relación con los planes de la entidad, mientras el 50.0% lo hace algunas veces, el 15.4% muy pocas veces y 3.8% nunca lo hace, lo cual indica que el 30.8% de directivos en el INABIF logran que el equipo se fije objetivos retadores pero posibles, guardando relación con los planes de la Entidad.

Tabla 25 y cuadro 30, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 15.4% (siempre) y 15.4% (casi siempre) indicaron que asignan objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo cuando el equipo lo considere necesario, el 53.8% algunas veces, el 15.4% muy pocas veces, lo cual indica que el 30.8% de directivos en el INABIF asignan objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo cuando el equipo lo considere necesario.

Tabla 26 y cuadro 31, observamos de una muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central que representa el 100% de la muestra, el 3.8% (siempre) y 30.8% (casi siempre) indicaron que actúan para lograr estándares de desempeño y plazos establecidos, fijando parámetros para alcanzarlos, el 34.6% algunas veces, el 26.9% muy pocas veces y 3.8% nunca lo hace, lo cual indica que el 34.6% de directivos en el INABIF actúan para lograr estándares de desempeño y plazos establecidos, fijando parámetros para alcanzarlos.

### **Descripción de los resultados de la variable 2: Gestión por Procesos**

Tabla 27 y cuadro 32, observamos que de la muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central, que representa el 100% de la muestra, el 7.7% (siempre) y 42.3% (casi siempre) indica que los procesos estratégicos de la Entidad articulan y

priorizan las acciones estratégicas definidas en el Plan Estratégico Institucional, porcentajes que representan el 50% de los directivos.

Por lo tanto, el otro 50% de directivos consideran que algunas veces (30.8%), muy pocas veces (15.4%) y nunca (3.8%) los procesos estratégicos de la Entidad articulan y priorizan las acciones estratégicas definidas en el Plan Estratégico Institucional.

Tabla 28 y cuadro 33, observamos que de la muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central, que representa el 100% de la muestra, el 7.7% (siempre) y 46.4% (casi siempre) indica que los servicios que brinda la Entidad se encuentran identificados y articulados con las políticas y planes (nacional, sectorial e institucional), porcentajes que representan el 53.9% de los directivos.

Por lo tanto, el otro 46.1% de directivos consideran que algunas veces (34.6%) y muy pocas veces (11.5%) los servicios que brinda la Entidad se encuentran identificados y articulados con las políticas y planes (nacional, sectorial e institucional).

Tabla 29 y cuadro 34, observamos que de la muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central, que representa el 100% de la muestra, el 7.7% (siempre) y 38.5% (casi siempre) indica que los procesos estratégicos se encuentran relacionados a los procesos operativos de la Entidad, porcentajes que representan el 46.2% de los directivos.

Por lo tanto, el otro 53.9% de directivos consideran que algunas veces (46.2%) y muy pocas veces (7.7%) los procesos estratégicos se encuentran relacionados a los procesos operativos de la Entidad.

Tabla 30 y cuadro 35, observamos que de la muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central, que representa el 100% de la muestra, el 3.8% (siempre) y 26.9% (casi siempre) indica que las acciones estratégicas definidas para la reducción de la desprotección y riesgo de las poblaciones vulnerables están relacionadas con la implementación de la gestión por procesos, porcentajes que representan el 30.7% de los directivos.

Por lo tanto, el otro 69.2% de directivos consideran que algunas veces (53.8%) y muy pocas veces (15.4%) las acciones estratégicas definidas para la reducción

de la desprotección y riesgo de las poblaciones vulnerables están relacionadas con la implementación de la gestión por procesos.

Tabla 31 y cuadro 36, observamos que de la muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central, que representa el 100% de la muestra, el 3.8% (siempre) y 46.2% (casi siempre) indica que la Entidad cuenta con procesos estratégicos identificados en relación con la reducción de la desprotección y riesgo de las poblaciones vulnerables, porcentajes que representan el 50.0% de los directivos.

Por lo tanto, el otro 50.0% de directivos consideran que algunas veces (42.3%) y muy pocas veces (7.7%) la Entidad cuenta con procesos estratégicos identificados en relación con la reducción de la desprotección y riesgo de las poblaciones vulnerables.

Tabla 32 y cuadro 37, observamos que de la muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central, que representa el 100% de la muestra, el 34.6% (casi siempre) indica que los procesos estratégicos que definen el cumplimiento de la reducción de la desprotección y riesgo de las poblaciones vulnerables son de conocimiento del personal jerárquico de la Entidad, porcentaje que representa el 34.6% de los directivos.

Por lo tanto, el otro 65.3% de directivos consideran que algunas veces (50.0%), muy pocas veces (11.5%) y nunca (3.8%) los procesos estratégicos que definen el cumplimiento de la reducción de la desprotección y riesgo de las poblaciones vulnerables son de conocimiento del personal jerárquico de la Entidad.

Tabla 33 y cuadro 38, observamos que de la muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central, que representa el 100% de la muestra, el 34.6% (casi siempre) indica que considera que los procesos operativos de la Entidad están bien identificados y controlados para cubrir las necesidades de los usuarios, porcentaje que representa el 34.6% de los directivos.

Por lo tanto, el otro 65.3% de directivos consideran que algunas veces (38.5%) y muy pocas veces (26.9%) los procesos operativos de la Entidad están bien identificados y controlados para cubrir las necesidades de los usuarios.

Tabla 34 y cuadro 39, observamos que de la muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central, que representa el 100% de la muestra, el 3.8% (siempre) y 23.1%

(casi siempre) indica que los procesos operativos de la Entidad interpretan correctamente las necesidades de los usuarios, porcentajes que representan el 26.9% de los directivos.

Por lo tanto, el otro 73% de directivos consideran que algunas veces (42.3%), muy pocas veces (26.9%) y nunca (3.8%) los procesos operativos de la Entidad interpretan correctamente las necesidades de los usuarios.

Tabla 35 y cuadro 40, observamos que de la muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central, que representa el 100% de la muestra, el 3.8% (siempre) y 42.3% (casi siempre) indica que el servicio brindado a los usuarios permite que logren oportunidades de mejora en su calidad de vida reduciendo la desprotección, porcentajes que representan el 46.1% de los directivos.

Por lo tanto, el otro 53.9% de directivos consideran que algunas veces (38.5%) y muy pocas veces (15.4%) el servicio brindado a los usuarios permite que logren oportunidades de mejora en su calidad de vida reduciendo la desprotección.

Tabla 36 y cuadro 41, observamos que de la muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central, que representa el 100% de la muestra, el 7.7% (siempre) y 15.4% (casi siempre) indica que reducir la brecha de la desprotección de las poblaciones vulnerables demuestra que los procesos operativos de la Entidad son eficientes y orientados a la satisfacción de los usuarios, porcentajes que representan el 23.1% de los directivos.

Por lo tanto, el otro 76.9% de directivos consideran que algunas veces (53.8%) y muy pocas veces (23.1%) reducir la brecha de la desprotección de las poblaciones vulnerables demuestra que los procesos operativos de la Entidad son eficientes y orientados a satisfacer sus necesidades.

Tabla 37 y cuadro 42, observamos que de la muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central, que representa el 100% de la muestra, el 15.4% (siempre) y 34.6% (casi siempre) indica que su dependencia participa en la satisfacción de las diferentes usuarios de los servicios brindados por la Entidad, porcentajes que representan el 50.0% de los directivos.

Por lo tanto, el otro 50.0% de directivos consideran que algunas veces (30.8%) y muy pocas veces (19.2%) su dependencia participa en la satisfacción de las diferentes usuarios de los servicios brindados por la Entidad.

Tabla 38 y cuadro 43, observamos que de la muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central, que representa el 100% de la muestra, el 3.8% (siempre) y 26.9% (casi siempre) indica que promueve la búsqueda de información sobre las necesidades latentes de la población vulnerable para estructurar los procesos operativos de la Entidad, porcentajes que representan el 30.7% de los directivos.

Por lo tanto, el otro 69.2% de directivos consideran que algunas veces (19.2%), muy pocas veces (38.5%) y nunca (11.5%) promueve la búsqueda de información sobre las necesidades latentes de la población vulnerable para estructurar los procesos operativos de la Entidad.

Tabla 39 y cuadro 44, observamos que de la muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central, que representa el 100% de la muestra, el 7.7% (siempre) y 46.2% (casi siempre) indica que administra los recursos humanos adecuadamente, porcentajes que representan el 53.9% de los directivos.

Por lo tanto, el otro 46.2% de directivos consideran que algunas veces (38.5%) y muy pocas veces (7.7%) administra los recursos humanos adecuadamente.

Tabla 40 y cuadro 45, observamos que de la muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central, que representa el 100% de la muestra, el 11.5% (siempre) y 38.5% (casi siempre) indica que administra correctamente los bienes, recursos y materiales de la Entidad, porcentajes que representan el 50.0% de los directivos.

Por lo tanto, el otro 50.0% de directivos consideran que algunas veces (42.3%) y muy pocas veces (7.7%) administra correctamente los bienes, recursos y materiales de la Entidad.

Tabla 41 y cuadro 46, observamos que de la muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central, que representa el 100% de la muestra, el 7.7% (siempre) y 42.3% (casi siempre) indica que administra la infraestructura, los servicios básicos y complementarios según las normas, porcentajes que representan el 50.0% de los directivos.

Por lo tanto, el otro 50.0% de directivos consideran que algunas veces (42.3%) y muy pocas veces (7.7%) administra la infraestructura, los servicios básicos y complementarios según las normas.

Tabla 42 y cuadro 47, observamos que de la muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central, que representa el 100% de la muestra, el 3.8% (siempre) y 26.9% (casi siempre) indica que considera que las Unidades de Línea cuentan con recursos y materiales suficientes para brindar un servicio de calidad, porcentajes que representan el 30.7% de los directivos.

Por lo tanto, el otro 69.3% de directivos consideran que algunas veces (38.5%) y muy pocas veces (30.8%) que considera que las Unidades de Línea cuentan con recursos y materiales suficientes para brindar un servicio de calidad.

Tabla 43 y cuadro 48, observamos que de la muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central, que representa el 100% de la muestra, el 23.1% (casi siempre) indica que considera que los procesos de soporte dan apoyo a los procesos operativos, porcentajes que representan el 23.1% de los directivos.

Por lo tanto, el otro 76.9% de directivos consideran que algunas veces (57.7%) y muy pocas veces (19.2%) que considera que los procesos de soporte dan apoyo a los procesos operativos.

Tabla 44 y cuadro 49, observamos que de la muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central, que representa el 100% de la muestra, el 65.4% (siempre) y 30.8%(casi siempre) indica que considera que es importante la aplicación de la Gestión por Procesos para que la Institución migre de una gestión funcional a la de resultados, porcentajes que representan el 96.2% de los directivos.

Por lo tanto, el otro 3.8% de directivos consideran que muy pocas veces que es importante la aplicación de la Gestión por Procesos para que la Institución migre de una gestión funcional a la de resultados.

Tabla 45 y cuadro 50, observamos que de la muestra de 26 directivos en INABIF Sede Central, que representa el 100% de la muestra, el 7.7% (casi siempre) indica que considera que la Entidad ha implementado la Gestión por Procesos, porcentaje que representan el 7.7% de los directivos.

Por lo tanto, el otro 92.3% de directivos consideran que algunas veces (15.4%), muy pocas veces (23.1%) y nunca (53.8%) considera que la Entidad ha implementado la Gestión por Procesos.

#### **4.2. Prueba de hipótesis:**

Considerando que las hipótesis derivan de teorías existentes y en una investigación se formulan en proposición; Hernández, Fernández, y Baptista (2014, p. 104) indica que la hipótesis son definiciones tentativas del suceso investigado que se manifiestan como proposiciones o afirmaciones.

En tal sentido, es necesario realizar la prueba de hipótesis para generar impacto en el conocimiento existente, con la finalidad de comprobar o verificar la realidad, lo cual nos puede generar modificaciones o propuestas de nuevas hipótesis sobre el tema estudiado.

Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2014), indica que mediante los coeficientes de correlación se puede medir variables y probar su relación, motivo por el cual utilizamos el coeficiente rho de Spearman, porque ambas variables de la investigación son de nivel de medición ordinal, de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra puedan ser ordenadas por rangos o jerarquías, además de que este coeficiente se relacionan estadísticamente con la escala tipo Likert.

Por lo indicado, se procederá a realizar la prueba de la hipótesis general y de las hipótesis específicas.

#### **Prueba de hipótesis general:**

Existe relación significativa entre las habilidades directivas en la Gestión por Procesos en INABIF Sede Central 2020-2021.

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre las habilidades directivas en la Gestión por Procesos en INABIF Sede Central 2020-2021.

**H<sub>a</sub>:** Existe una relación significativa entre las habilidades directivas en la Gestión por Procesos en INABIF Sede Central 2020-2021.

Interpretación: El coeficiente de correlación de Spearman es de 0.664, en el que señala la existencia de una correlación significativa de acuerdo con la tabla 46, asimismo se tiene que la significancia de 0.000 es menor a 0.05 por ende se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ , aceptando como cierta la hipótesis  $H_a$ , indicando que existe relación significativa entre la variable habilidades directivas y la gestión por procesos en INABIF Sede Central 2020-2021.

#### **Prueba de hipótesis específica 1:**

Existe una relación significativa entre las habilidades directivas con los Procesos Estratégicos en INABIF Sede Central 2020-2021.

**$H_0$ :** No existe una relación significativa entre las habilidades directivas con los Procesos Estratégicos en INABIF Sede Central 2020-2021.

**$H_a$ :** Si Existe una relación significativa entre las habilidades directivas con los Procesos Estratégicos en INABIF Sede Central 2020-2021.

Interpretación: En la tabla 47 observamos un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.525 indicando que existe una correlación positiva significativa entre las variables con un nivel de significancia (bilateral) menor a 0.006 ( $0.006 < 0.05$ ), lo cual rechaza la hipótesis  $H_0$ , aceptando la hipótesis alterna  $H_a$ , por lo que indicamos que existe relación significativa entre la variable habilidades directivas y gestión por procesos en la dimensión de los Procesos Estratégicos.

#### **Prueba de hipótesis específica 2:**

Existe una relación significativa entre las habilidades directivas con los Procesos Operativos en INABIF Sede Central 2020-2021.

**$H_0$ :** No existe una relación significativa entre las habilidades directivas con los Procesos Operativos en INABIF Sede Central 2020-2021.

**$H_a$ :** Si Existe una relación significativa entre las habilidades directivas con los Procesos Operativos en INABIF Sede Central 2020-2021.

Interpretación: En la tabla 48 observamos un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,667 indicando que existe una correlación positiva considerable entre las variables en estudio con un nivel de significancia (bilateral) menor a



0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), lo cual rechaza la hipótesis  $H_0$ , aceptando la hipótesis alterna  $H_a$ , por lo que indicamos que existe relación significativa entre la variable habilidades directivas y gestión por procesos en la dimensión de los Procesos Operativos.

### **Prueba de hipótesis específica 3:**

Existe una relación significativa entre las habilidades directivas con los Procesos de Soporte en INABIF Sede Central 2020-2021.

**$H_0$ :** No existe una relación significativa entre las habilidades directivas con los Procesos de Soporte en INABIF Sede Central 2020-2021.

**$H_a$ :** Si Existe una relación significativa entre las habilidades directivas con los Procesos de Soporte en INABIF Sede Central 2020-2021.

Interpretación: En la tabla 49 observamos un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.668 indicando que existe una correlación positiva considerable entre las variables en estudio con un nivel de significancia (bilateral) menor a 0.05, ( $0.000 < 0.05$ ), lo cual rechaza la hipótesis  $H_0$ , aceptando la hipótesis alterna  $H_a$ , por lo que indicamos que existe relación significativa entre la variable habilidades directivas y gestión por procesos en la dimensión de los Procesos de Soporte.

## V. Discusión

Se planteo como objetivo general determinar la relación de las habilidades directivas con la Gestión por Procesos en el INABIF Sede Central 2020-2021, en ese sentido, por los resultados obtenidos damos como verdadera la hipótesis general, validando la existencia de una relación significativa entre las variables habilidades directivas y gestión por procesos.

En ese sentido, el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es de 0.664, el cual muestra que existe una correlación significativa acorde con la tabla 46, además muestra que la significancia de 0.000 es menor a 0.05 en consecuencia se acepta como cierta la hipótesis general.

Las estadísticas finales, mediante los resultados establecieron la relación que existe entre las variables habilidades directivas y gestión por procesos, esto también se sustenta con los resultados obtenidos por cada uno de los indicadores, considerados en la aplicación del cuestionario aplicado.

Los números que muestran en la tabla 2 y cuadro 6, indican que de 26 directivos consultados en el INABIF Sede Central, el 53.8% de directivos si consideran el POI, documento de gestión que orienta el accionar del INABIF para el logro de los objetivos establecidos en el sector. Asimismo, estos resultados respaldan el accionar de la entidad en el servicio de atención de las poblaciones vulnerables a nivel nacional.

Si bien es cierto, la formulación de objetivos basados en una planificación articulada con el POI es favorable, pero en la tabla 6 y cuadro 10, observamos que de 26 directivos consultados el 57.7% algunas veces, muy pocas veces o nunca evalúan de forma continua el avance de las acciones estratégicas y por ende no se controlaría oportunamente el cumplimiento de lo programado.

Los resultados que se muestran en la table 20 y cuadro 24, indican que el 57.7% algunas veces y muy pocas veces promueven desarrollar procesos que contribuyan a la mejora de la eficacia de la entidad, el indicador de seguimiento y evaluación, representado en este grafico se relaciona directamente con la variable de la gestión por procesos.

Los resultados mostrados en la tabla 44 y cuadro 48, evidencia que de 26 directivos consultados, el 96.2% considera importante la implementación de la Gestión por Procesos para que la entidad migre de una gestión funcional a una de resultados, porque contribuiría en lograr mejores resultados para los usuarios que atiende el INABIF; lo cual tiene mucha relación con el resultado de la tabla 45 y cuadro 49, donde de los 26 directivos consultados el 92.3% respondieron que algunas veces, muy pocas veces y nunca se implementa la Gestión por Procesos.

Asimismo, es importante resaltar que algunos de los directivos consultados recomendaron atender algunas situaciones propias de la Gestión Pública, las cuales consideran que no contribuyen para un servicio de calidad, perjudicándose la población atendida. Los directivos consideran lo siguiente:

- Mayor comunicación y articulación entre las Unidades para dar respuestas rápida en el desarrollo mensual de los resultados del POI mensual.
- Los procesos se encuentran relacionados de alguna manera, pero la coyuntura de la gestión hace que la atención sea con mirada de corto se plazo.
- Se intenta realizar una buena gestión, pero falta personal y organización para articular algunos de los procesos claves.
- Se gestiona “apagando incendios”, solo los directivos de líneas o de alta dirección conocen los procesos estratégicos (los jerárquicos de 3er nivel no tienen conocimiento de estos procesos).
- Falta continuidad en la gestión. Asimismo, se tiene identificados los procesos estratégicos, operativos y de soporte, pero no se encuentran formalizados en una Gestión por Procesos.
- Los procesos de Soporte a veces resultan burocráticos, eso debe cambiar.
- La entidad no tiene visión de futuro, se gestionó para el corto plazo por la falta de continuidad de los directivos.
- Existen recursos, pero su administración y utilización algunas veces no es oportuna.

- Los procesos en teoría están identificados, pero no se evidencia en la práctica.
- En la Entidad la rotación de directivos no permite implementar la Gestión por Procesos. Falta presupuesto para atender de mejor manera a las poblaciones vulnerables.
- La gestión debe tener proyección a futuro y hacerla sostenible en el tiempo.

La coincidencia en algunos temas de gestión se evidencia por lo expresado por los directivos, temas comunes como burocracia, mirada de corto plazo, falta de presupuesto, procesos identificados y no formalizados, falta de continuidad, son factores que no contribuye a mejorar la eficiencia del INABIF. En ese sentido estoy convencido y los resultados obtenidos avalan que uno de los factores que se relacionan a la Gestión por Procesos es tener directivos con habilidades directivas especiales, para gestionar y dirigir la implementación de la Gestión por Procesos en el marco de la política nacional de modernización, logrando excelentes resultados.

## **VI. Conclusión**

Los resultados que se muestran en la investigación, los objetivos establecidos y la comprobación de las hipótesis, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- 6.1.** Establecimos la existencia de la relación significativa entre la variable habilidades directivas en la Gestión por Procesos en INABIF Sede Central 2020-2021, porque comprobamos la hipótesis general: Existe relación significativa entre las habilidades directivas en la Gestión por Procesos en INABIF Sede Central 2020-2021.
- 6.2.** Se estableció que si existe una relación significativa entre las habilidades directivas con los Procesos Estratégicos en INABIF Sede Central 2020-2021, comprobando la hipótesis específica 1 donde las habilidades directivas se relacionan representativamente con los Procesos Estratégicos; por consiguiente, existe una relación positiva considerable.
- 6.3.** Se estableció que si existe una relación significativa entre las habilidades directivas con los Procesos Operativos en INABIF Sede Central 2020-2021, comprobando la hipótesis específica 2 donde las habilidades directivas se relacionan representativamente con los Procesos Operativos; por consiguiente, existe una relación positiva considerable.
- 6.4.** Se estableció que si existe una relación significativa entre las habilidades directivas con los Procesos de Soporte en INABIF Sede Central 2020-2021, comprobando la hipótesis específica 3 donde las habilidades directivas se relacionan representativamente con los Procesos de Soporte; por consiguiente, existe una relación positiva considerable.

Por lo tanto, concluyo que las habilidades directivas si tienen relación en la Gestión por Procesos, asimismo las teorías nos ayudan a conocer la utilidad que tiene esta herramienta dentro de las entidades públicas; por otro lado la metodología utilizada fue de utilidad y contribuyo a la elaboración de un instrumento con pertinencia, relevancia y claridad.

## **VII. Recomendaciones**

De acuerdo con las conclusiones detalladas, las recomendaciones son las siguientes para el INABIF Sede Central 2020-2021:

- La máxima autoridad jerárquica de la entidad debe impulsar y liderar el cambio a una Gestión por Procesos, así como propiciar el compromiso de los demás directivos y trabajadores para cumplir con el objetivo de la implementación.
- Se recomienda que la Dirección Ejecutiva disponga el comienzo de la implementación de la Gestión por Procesos en la Entidad.
- Se debe realizar capacitaciones de habilidades personales, interpersonales y grupales debido a que esto influye en la Gestión por Procesos.
- La Dirección Ejecutiva deberá formular e implementar una estrategia para hacer de conocimiento a sus directivos y a todo el personal sobre los objetivos y estrategias de la Entidad.
- Mediante el desarrollo y mejoramiento de las habilidades directivas, los directivos deberán coordinar la articulación de los Procesos Estratégicos, Operativos y de Soporte para atender las necesidades del sector en forma oportuna y eficiente.
- Se recomienda que en coordinación con la Sub-Unidad de Potencial Humano se programen y ejecuten capacitaciones sobre la herramienta para la formación de los responsables de la implementación de la Gestión por Procesos, así como difundir los objetivos y estrategias a utilizar en el proceso.

## Referencias

- Abarca, A., Alpízar, F., Sibaja, G., y Rojas, C. (2013). Ciencias Sociales. Técnicas cualitativas de investigación. Costa Rica: Universidad de Costa Rica (Editorial UCR).
- Abramo, L., Cecchini S. y Morales, B. (2019). Programas Sociales, superación de la pobreza e inclusión laboral – Aprendizajes desde América Latina y el Caribe. Chile.
- Agolla, J.E.; Van Lill, J.B. (2013). Public Sector Innovation Drivers. A Process Model. J Soc Science. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1>
- Agudelo, L. (2012). Evolución de la Gestión por Procesos. Colombia: Icontec.
- Aguilar, L. (2015). Gobernanza y Gestión Pública. México D.F., Fondo de Cultura Económica.
- Alles, M., (2003) Gestión por competencias El Diccionario, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Aranda, S., Ordoñez, L. y Peralta C (2018). La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI. Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Gestión Pública. Escuela de Post Grado de la Universidad del Pacifico.
- Ascón Villa, J. E., García González, M., & Pedraza Dubernal, C. I. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. Revista científica Eco Ciencia, <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.61>
- Atehortúa, F. Bustamante, R., Calderón, J., González, C., Valencia, J., & Zabala, W. (2005). Gestión y Auditoría de la calidad para organizaciones públicas. Norma NTCGP, 1000, 2004. Colombia: Editorial Universidad de Antioquía.
- Ayala, M. (2017), Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos, 2016 (Tesis, Grado de Doctor). Perú: Escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo.

Banco Interamericano de Desarrollo (1999). De burócratas a gerentes. Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado. Washington D.C.- B.I.D.

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y Banco Mundial (BM). (1997). El Estado en un Mundo en Transformación. Informe sobre el Desarrollo Mundial. Washington: BIRF y BM.

Bañón I Martínez, R. (2015). Experiencias latinoamericanas de gobernanza y gestión pública. Madrid, Editorial Fragua.

Barrantes, R. (2014). Educación. Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto. Costa Rica: Universidad Nacional a Distancia (UNED).

Barzelay, Michael (2001). La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros). Caracas - Revista del CLAD N° 19.

Bonifaz, C. (2012). Desarrollo de Habilidades Directivas. México: Red Tercer Milenio S.C.

Brown, O. (2012). Liderazgo y cambio organizacional. Perú, Conexión Esan, <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/10/09/liderazgo-cambio-organizacional/>.

Chiavenato, I. (2006). Administración de los Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (7ª ed.) México: Mcgraw-Hill Interamericana Editores.

Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. (09 de enero del 2013). Diario Oficial El Peruano.

Gonzales, O. (2014). Guía práctica para la gestión por procesos: Hacia la optimización de los resultados organizacionales. España, Editorial Académica Española.



Hernández, R. y Mendoza (2018) Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ciudad de México, Editorial Mc Graw Hill Education.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014), Metodología de la Investigación (6ta edición), México: Mcgraw-Hill Interamericana Editores.

Justavino, J. (2020), Habilidades directivas y su influencia en la gestión educativa de los docentes de una Unidad Educativa en Naranjal, 2020, (Tesis, Grado de Maestría). Escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo.

Kaufmann, J., Sanginés, M. García, M.(2015).Construyendo gobiernos efectivos: Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe. Washington, Banco Interamericano de Desarrollo.

Longo, F. (2013). Diez años de alta dirección pública en Chile. XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Uruguay (Pág. 1-9).

Longo, F.; T. Ysa (2008). Los Escenarios de la Gestión Pública en el Siglo XXI. Escola d'Administració Pública de Catalunya, Barcelona.

Madrigal, B. E. (2002), Habilidades directivas (Segunda Edición), México D.F., Editorial McGraw-Hill.

Martin, S.(2017). Gestión del cambio en las organizaciones pública. El caso de Petróleos de Venezuela 2005-2008 (Tesis, Grado de Doctor). Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

Medina, A. (2005), Gestión por procesos y creación de valor público: Un enfoque analítico. Santo Domingo, Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

Moore Mark. (1998). Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Barcelona, Grupo Planeta.

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., Villagómez, A. (2014). Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis (Cuarta Edición). Colombia, Ediciones de la U.

Paucar, M., Gestión de los servicios en el Centro de Emergencia Mujer, Puente Piedra 2015-2018 (Tesis, Grado de Maestría). Perú, Escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo.

Peña-Acuña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 723-740. <https://doi.org/10.19052/rvgluz.27.95.18>.

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

Pérez, E. (2018). *Comportamiento Humano y Habilidades Directivas*. Madrid, Centro de Estudios Ramon Areces S.A.

Pérez, J. A., *Gestión por procesos*, Quinta Edición (2012). Madrid, España: ESIC Editorial.

Plan Estratégico Institucional – PEI 2019-2024 del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, aprobado por Resolución Ministerial N° 131-2021-MIMP, de fecha 5 de mayo de 2021.

Ramón, D. I., Ollage Valarezo, J., Granda Bohorquez, J., & Naranjo Sánchez, C. (2017). Valoración de habilidades gerenciales personales a empleados de organizaciones públicas y privadas, por parte de directivos. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), 42-55. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.329>.

Resolución de Secretaria de la Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, mediante la que se aprueba la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP. Perú. Presidencia de Consejo de Ministros.

Rojas Moya J.L.: (2007) *Gestión por procesos, para mejorar la atención del usuario en los establecimientos de salud del sistema nacional de salud*. La Paz, Bolivia, Eumed.net.

Rojas, L. (2018), *Habilidades directivas en la gestión por procesos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 07 Lima Metropolitana 2018* (Tesis, Grado de Maestría). Perú: Escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo.

Salazar, A., Prado, Hugo. Garro, L. (2019), La incidencia de la Gestión por Procesos en los Organismos Gubernamentales. Perú: Gestión I+D, Post Grado en Gestión de Investigación y Desarrollo.

Sánchez, H y Reyes, C. (2015). Investigación. Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Perú: Visión universitaria.

Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP PCM). (2014). Documento Orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública. Presidencia del Consejo de Ministros, Perú.

Stoner, J. A., Freeman, R., Gilbert, D. (2001): Administración (Sexta Edición). México, Prentice Hall Hispanoamericana.

Valls, A. (2003). Las 12 Habilidades Directivas Clave (Quinta Edición). Barcelona, Ediciones 2000.

Vicente, A., Chávez, E. (2020). Competencias laborales para la gestión pública y productividad de las unidades orgánicas de un municipio provincial. Revista Veritas et Scientia - UPT, 8(2), pp. 1202 - 1210. <https://doi.org/10.47796/ves.v8i2.137>

Whetten, D. y Cameron, K. (2011): Desarrollo de habilidades directivas. (6ª ed.). México D. F. Prentice Hall.

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

## Anexos

**Tabla 1 Prueba Piloto - Confiabilidad**

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>				<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Válido	16	100,0	,964	45
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0		
	Total	16	100,0		

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

**Tabla 2 Formulación de Objetivos**

<b>Formulación de Objetivos</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3,8	3,8	3,8
	Muy pocas veces	5	19,2	19,2	23,1
	Algunas veces	6	23,1	23,1	46,2
	Casi siempre	9	34,6	34,6	80,8
	Siempre	5	19,2	19,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 3 Identificación de puntos críticos**

<b>Identificación de puntos críticos</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3,8	3,8	3,8
	Muy pocas veces	6	23,1	23,1	26,9
	Algunas veces	6	23,1	23,1	50,0
	Casi siempre	11	42,3	42,3	92,3
	Siempre	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 4 Comunicación precisa y oportuna**

**Comunicación precisa y oportuna**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	1	3,8	3,8	3,8
	Algunas veces	8	30,8	30,8	34,6
	Casi siempre	14	53,8	53,8	88,5
	Siempre	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 5 Formulación de planes de acción**

**Formulación de planes de acción**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3,8	3,8	3,8
	Muy pocas veces	2	7,7	7,7	11,5
	Algunas veces	10	38,5	38,5	50,0
	Casi siempre	12	46,2	46,2	96,2
	Siempre	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 6 Seguimiento y control de acciones estratégicas**

**Seguimiento y control de acciones estratégicas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3,8	3,8	3,8
	Muy pocas veces	2	7,7	7,7	11,5
	Algunas veces	12	46,2	46,2	57,7
	Casi siempre	10	38,5	38,5	96,2
	Siempre	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 7 Determina y evalúa metas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3,8	3,8	3,8
	Muy pocas veces	3	11,5	11,5	15,4
	Algunas veces	11	42,3	42,3	57,7
	Casi siempre	8	30,8	30,8	88,5
	Siempre	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 8 Planifica la necesidad de recursos humanos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	11,5	11,5	11,5
	Muy pocas veces	11	42,3	42,3	53,8
	Algunas veces	8	30,8	30,8	84,6
	Casi siempre	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 9 Administración de tiempos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	7	26,9	26,9	26,9
	Algunas veces	9	34,6	34,6	61,5
	Casi siempre	8	30,8	30,8	92,3
	Siempre	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 10 Mejorar la calidad**

**Mejorar la calidad del servicio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	4	15,4	15,4	15,4
	Algunas veces	9	34,6	34,6	50,0
	Casi siempre	11	42,3	42,3	92,3
	Siempre	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 11 Orienta al equipo**

**Orienta al equipo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	3	11,5	11,5	11,5
	Algunas veces	9	34,6	34,6	46,2
	Casi siempre	12	46,2	46,2	92,3
	Siempre	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 12 Seguridad en el equipo**

**Seguridad en el equipo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	3	11,5	11,5	11,5
	Algunas veces	6	23,1	23,1	34,6
	Casi siempre	14	53,8	53,8	88,5
	Siempre	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 13 Motiva al equipo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	7,7	7,7	7,7
	Muy pocas veces	5	19,2	19,2	26,9
	Algunas veces	8	30,8	30,8	57,7
	Casi siempre	10	38,5	38,5	96,2
	Siempre	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 14 Influenciar en el equipo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	7,7	7,7	7,7
	Muy pocas veces	4	15,4	15,4	23,1
	Algunas veces	11	42,3	42,3	65,4
	Casi siempre	7	26,9	26,9	92,3
	Siempre	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 15 Honestidad y sinceridad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	4	15,4	15,4	15,4
	Algunas veces	16	61,5	61,5	76,9
	Casi siempre	4	15,4	15,4	92,3
	Siempre	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	



**Tabla 16 Respeto y afirmación**

<b>Respeto y afirmación</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	1	3,8	3,8	3,8
	Algunas veces	10	38,5	38,5	42,3
	Casi siempre	11	42,3	42,3	84,6
	Siempre	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 17 Comprensión y sabiduría**

<b>Comprensión y sabiduría</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	1	3,8	3,8	3,8
	Algunas veces	11	42,3	42,3	46,2
	Casi siempre	13	50,0	50,0	96,2
	Siempre	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 18 Conciliador y mediador**

<b>Conciliador y mediador</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	4	15,4	15,4	15,4
	Algunas veces	10	38,5	38,5	53,8
	Casi siempre	9	34,6	34,6	88,5
	Siempre	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 19 Demuestra sensibilidad social**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	6	23,1	23,1	23,1
	Algunas veces	9	34,6	34,6	57,7
	Casi siempre	10	38,5	38,5	96,2
	Siempre	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 20 Desarrollo de procesos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	6	23,1	23,1	23,1
	Algunas veces	9	34,6	34,6	57,7
	Casi siempre	10	38,5	38,5	96,2
	Siempre	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 21 Revisión de resultados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	5	19,2	19,2	19,2
	Algunas veces	8	30,8	30,8	50,0
	Casi siempre	11	42,3	42,3	92,3
	Siempre	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 22 Claridad y oportunidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	11,5	11,5	11,5
	Muy pocas veces	8	30,8	30,8	42,3
	Algunas veces	5	19,2	19,2	61,5
	Casi siempre	9	34,6	34,6	96,2
	Siempre	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 23 Genera y evalúa el impacto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	11	42,3	42,3	42,3
	Algunas veces	5	19,2	19,2	61,5
	Casi siempre	7	26,9	26,9	88,5
	Siempre	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 24 Coherencia estratégica**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3,8	3,8	3,8
	Muy pocas veces	4	15,4	15,4	19,2
	Algunas veces	13	50,0	50,0	69,2
	Casi siempre	6	23,1	23,1	92,3
	Siempre	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 25 Centrarse en lo importante**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	4	15,4	15,4	15,4
	Algunas veces	14	53,8	53,8	69,2
	Casi siempre	4	15,4	15,4	84,6
	Siempre	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 26 Gestión por resultados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3,8	3,8	3,8
	Muy pocas veces	7	26,9	26,9	30,8
	Algunas veces	9	34,6	34,6	65,4
	Casi siempre	8	30,8	30,8	96,2
	Siempre	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 27 Articulan y priorizan las acciones estratégicas del PEI**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3,8	3,8	3,8
	Muy pocas veces	4	15,4	15,4	19,2
	Algunas veces	8	30,8	30,8	50,0
	Casi siempre	11	42,3	42,3	92,3
	Siempre	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 28 Servicios identificados y articulados con políticas y planes**

**Servicios identificados y articulados con políticas y planes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	3	11,5	11,5	11,5
	Algunas veces	9	34,6	34,6	46,2
	Casi siempre	12	46,2	46,2	92,3
	Siempre	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 29 Procesos Estratégicos vs Procesos Operativos**

**Procesos Estratégicos vs Procesos Operativos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	2	7,7	7,7	7,7
	Algunas veces	12	46,2	46,2	53,8
	Casi siempre	10	38,5	38,5	92,3
	Siempre	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 30 Reducir la desprotección-Acciones definidas**

**Reducir la desprotección - Acciones definidas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	4	15,4	15,4	15,4
	Algunas veces	14	53,8	53,8	69,2
	Casi siempre	7	26,9	26,9	96,2
	Siempre	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 31 Reducir la desprotección-Procesos identificados**

**Reducir la desprotección - Procesos identificados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	2	7,7	7,7	7,7
	Algunas veces	11	42,3	42,3	50,0
	Casi siempre	12	46,2	46,2	96,2
	Siempre	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 32 Reducir la desprotección-Personal jerárquico**

**Reducir la desprotección - Personal jerárquico**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3,8	3,8	3,8
	Muy pocas veces	3	11,5	11,5	15,4
	Algunas veces	13	50,0	50,0	65,4
	Casi siempre	9	34,6	34,6	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 33 Procesos Operativos identificados y controlados**

**Procesos Operativos identificados y controlados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	7	26,9	26,9	26,9
	Algunas veces	10	38,5	38,5	65,4
	Casi siempre	9	34,6	34,6	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 34 Procesos Operativos vs Necesidades de usuarios**

**Procesos Operativos vs Necesidades de usuarios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3,8	3,8	3,8
	Muy pocas veces	7	26,9	26,9	30,8
	Algunas veces	11	42,3	42,3	73,1
	Casi siempre	6	23,1	23,1	96,2
	Siempre	1	3,8	3,8	100,0
	Total		26	100,0	100,0

**Tabla 35 Procesos Operativos vs Oportunidades de mejora para usuarios**

**Procesos Operativos vs Oportunidades de mejora para usuarios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	4	15,4	15,4	15,4
	Algunas veces	10	38,5	38,5	53,8
	Casi siempre	11	42,3	42,3	96,2
	Siempre	1	3,8	3,8	100,0
	Total		26	100,0	100,0

**Tabla 36 Satisfacción vs Eficiencia de los Procesos Operativos**

**Satisfacción - Eficiencia de los Procesos Operativos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	6	23,1	23,1	23,1
	Algunas veces	14	53,8	53,8	76,9
	Casi siempre	4	15,4	15,4	92,3
	Siempre	2	7,7	7,7	100,0
	Total		26	100,0	100,0

**Tabla 37 Participación en la satisfacción de usuarios**

**Participación en la satisfacción de usuarios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	5	19,2	19,2	19,2
	Algunas veces	8	30,8	30,8	50,0
	Casi siempre	9	34,6	34,6	84,6
	Siempre	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 38 Perspectiva de satisfacción-Largo plazo**

**Perspectivas de satisfacción - Largo plazo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	11,5	11,5	11,5
	Muy pocas veces	10	38,5	38,5	50,0
	Algunas veces	5	19,2	19,2	69,2
	Casi siempre	7	26,9	26,9	96,2
	Siempre	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 39 Procesos de Soporte-Administración de RR.HH.**

**Procesos de Soporte - Administración de RRHH**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	2	7,7	7,7	7,7
	Algunas veces	10	38,5	38,5	46,2
	Casi siempre	12	46,2	46,2	92,3
	Siempre	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	



**Tabla 40 Procesos de Soporte-Administración de logística**

**Procesos de Soporte - Administración de logística**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	2	7,7	7,7	7,7
	Algunas veces	11	42,3	42,3	50,0
	Casi siempre	10	38,5	38,5	88,5
	Siempre	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 41 Procesos de Soporte-Administración de infraestructura y servicios**

**Procesos de Soporte - Administración de infraestructura y servicios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	2	7,7	7,7	7,7
	Algunas veces	11	42,3	42,3	50,0
	Casi siempre	11	42,3	42,3	92,3
	Siempre	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 42 Unidades de línea vs Recursos asignados**

**Unidades de línea vs Recursos asignados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	8	30,8	30,8	30,8
	Algunas veces	10	38,5	38,5	69,2
	Casi siempre	7	26,9	26,9	96,2
	Siempre	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 43 Procesos de Soporte vs Procesos Operativos**

**Procesos de Soporte vs Procesos Operativos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	5	19,2	19,2	19,2
	Algunas veces	15	57,7	57,7	76,9
	Casi siempre	6	23,1	23,1	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 44 Gestión por Procesos vs Gestión por resultados**

**Gestión por Procesos vs Gestión por resultados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	1	3,8	3,8	3,8
	Casi siempre	8	30,8	30,8	34,6
	Siempre	17	65,4	65,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 45 Gestión por Procesos-Implementación**

**Gestión por Procesos - Implementación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	53,8	53,8	53,8
	Muy pocas veces	6	23,1	23,1	76,9
	Algunas veces	4	15,4	15,4	92,3
	Casi siempre	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Tabla 46 Análisis de correlaciones para las variables habilidades directivas con la Gestión por Procesos**

			HABILIDADES DIRECTIVAS	GESTION POR PROCESOS
Rho de Spearman	HABILIDADES DIRECTIVAS	Coeficiente de correlación	1.000	,664**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	26	26
	GESTION POR PROCESOS	Coeficiente de correlación	,664**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	26	26

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

**Tabla 47 Análisis de correlaciones para las variables habilidades directivas con los Procesos Estratégicos**

			HABILIDADES DIRECTIVAS	PROCESOS ESTRATEGICOS
Rho de Spearman	HABILIDADES DIRECTIVAS	Coeficiente de correlación	1.000	,525**
		Sig. (bilateral)		0.006
		N	26	26
	PROCESOS ESTRATEGICOS	Coeficiente de correlación	,525**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.006	
		N	26	26

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

**Tabla 48 Análisis de correlaciones para las variables habilidades directivas con los Procesos Operativos**

			HABILIDADES DIRECTIVAS	PROCESOS OPERATIVOS
Rho de Spearman	HABILIDADES DIRECTIVAS	Coeficiente de correlación	1.000	,667**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	26	26
	PROCESOS OPERATIVOS	Coeficiente de correlación	,667**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	26	26

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

**Tabla 49 Análisis de correlaciones para las variables habilidades directivas con los Procesos de Soporte**

			HABILIDADES DIRECTIVAS	PROCESOS DE SOPORTE
Rho de Spearman	HABILIDADES DIRECTIVAS	Coeficiente de correlación	1.000	,668**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	26	26
	PROCESOS DE SOPORTE	Coeficiente de correlación	,668**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	26	26

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

**Cuadro 1 Operacionalización de la variable**

VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	
Habilidades directivas	Whetten y Cameron (2016) Las habilidades directivas son aptitudes, roles y funciones que desempeña un directivo destacado con habilidades gerenciales y le brinda técnicas para realizar una buena planificación y administración del tiempo y recursos para alcanzar los objetivos dentro de los plazos acordados.	Whetten y Cameron (2016) Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros.	Planificación y dirección estratégica	Implementación del Plan Operativo Institucional Informe de Evaluación y control de riesgos	1, 2, 3 4,5,6	
				Organización del trabajo	7,8,9	
				Liderazgo	10,11,12,13	
			Orientación a resultados	Gestión de equipos	Relaciones interpersonales	14, 15, 16
					Solución de problemas y conflictos	17, 18
					Seguimiento y evaluación de actividades	19, 20
		Toma de decisiones	21, 22			
		Cumplimiento de objetivos y metas	23, 24, 25			

VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
Gestión por Procesos	Gestión al servicio del ciudadano dejando de lado el modelo tradicional de organización funcional y cambiar a una organización por procesos contenidos en una "cadena de valor" de cada institución que brinden la seguridad de que los bienes y servicios públicos de su competencia puedan generar resultados e impactos efectivos para los ciudadanos, teniendo en cuenta los recursos disponibles.  Autor: Rojas, L (Tesis 2018), basado en la PNMGP al 2021	La aplicación de la Gestión por Procesos se basa en la Política de Modernización del Estado y se orienta a mejorar los servicios a los ciudadanos, considerando tres macroprocesos	Procesos Estratégicos	Plan Estratégico Institucional	1,2,3
				Reducción de la desprotección y riesgo de las poblaciones vulnerables	4, 5, 6
			Procesos Operativos	Servicios priorizados de atención a las poblaciones vulnerables	7,8,9
				Satisfacción	10,11
			Atención a las poblaciones vulnerables	12, 13	
			Procesos de Soporte	Administración y soporte para el funcionamiento	14, 15, 16, 17, 18,19, 20

**Cuadro 2 Escala ordinal**

1	2	3	4	5
NUNCA	MUY POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

**Cuadro 3 Distribución poblacional y muestral del INABIF Sede Central**

Nivel Jerárquico	Nombrado	Total	Proporción	Tamaño de Muestra
Directores	8	8	31%	8
Jefes de Unidad	7	7	27%	7
Jefes de Oficina	11	11	42%	11
<b>Total</b>	26	26	100%	26

**Cuadro 4 Variable 1: Habilidades Directivas**

Autor: Luis Guillermo Haynes Barreto

Ficha técnica del Cuestionario de Habilidades directivas y su relación en la Gestión por Procesos en INABIF Sede Central 2020-2021.					
Variable	Opciones de respuestas	Dimensiones	Indicadores	Nº de preguntas (25)	Escala de valoración
Habilidades Directivas	Siempre=5 Casi siempre=4 Algunas veces=3 Muy pocas veces=2 Nunca=1	Planificación y dirección estratégica	Implementación del Plan Operativo Institucional	3	Ordinal Escala de Likert
			Informe de Evaluación y control de riesgos	3	
			Organización del trabajo	3	
		Gestión de equipos	Liderazgo	4	
			Relaciones interpersonales	3	
			Solución de problemas y conflictos	2	
		Orientación a resultados	Seguimiento y evaluación de actividades	2	
			Toma de decisiones	2	
			Cumplimiento de objetivos y metas	3	

### Cuadro 5 Variable 2: Gestión por Procesos

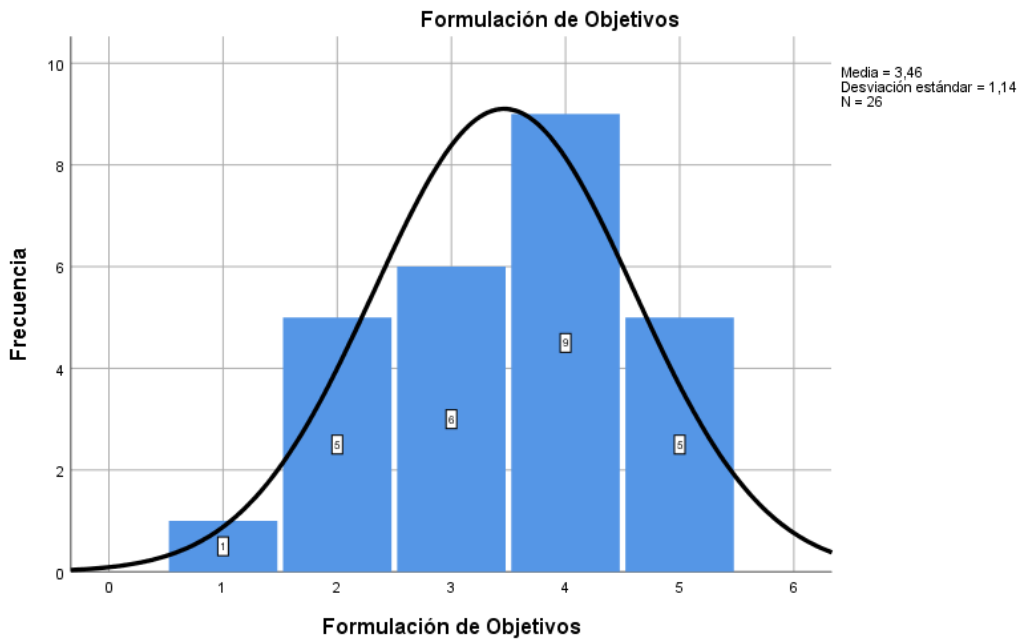
Autor: Luis Guillermo Haynes Barreto

Ficha técnica del Cuestionario de Habilidades directivas y su relación en la Gestión por Procesos en INABIF Sede Central 2020-2021.					
Variable	Opciones de respuestas	Dimensiones	Indicadores	N° de preguntas (20)	Escala de valoración
G e s t i ó n p o r	Siempre=5 Casi siempre=4 Algunas veces=3 Muy pocas veces=2 Nunca=1	Procesos Estratégicos	Plan Estratégico Institucional	3	Ordinal Escala de Likert
			Reducción de la desprotección y riesgo de las poblaciones vulnerables	3	
		Procesos Operativos	Servicios priorizados de atención a las poblaciones vulnerables	3	
			Satisfacción	2	
			Atención a las poblaciones vulnerables	2	
		Procesos de Soporte	Administración y soporte para el funcionamiento	7	

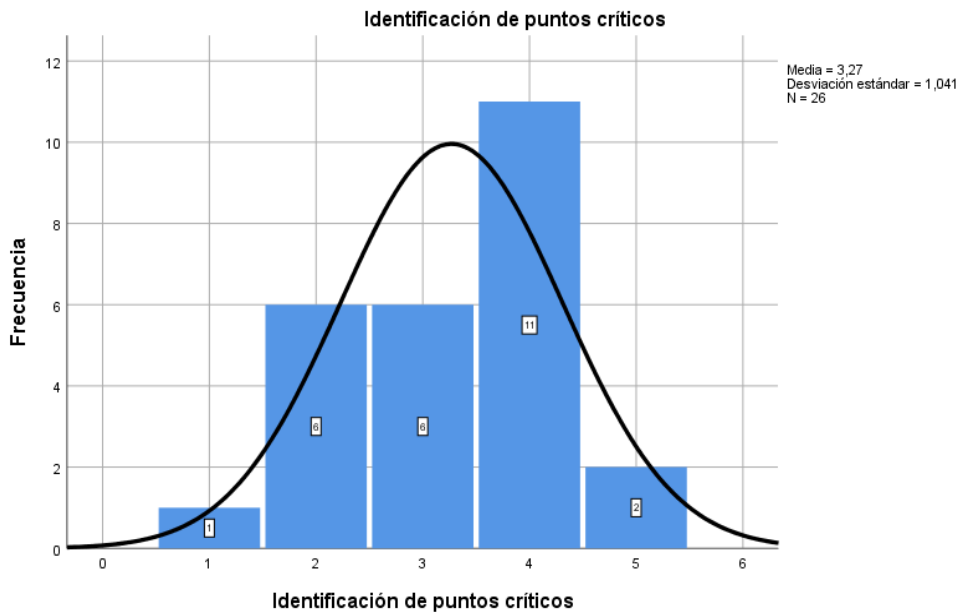
### Cuadro 6 Validez de Instrumento

Validez de contenido de del instrumento que mide Habilidades Directivas y Gestión por Procesos						
Docente Experto	Especialidad	Fecha	Valoración			Opinión aplicabilidad
			Pertinencia	Relevancia	Claridad	
Odoña Beatriz Panche Rodriguez	Magister en Educación	24/06/2021	Si	Si	Si	Aplicable
Henry Eustaquio Quintanilla Cardenas	Abogado	9/07/2021	Si	Si	Si	Aplicable
Liz Quispe Santos	Administradora	9/07/2021	Si	Si	Si	Aplicable

### Cuadro 7 Formulación de Objetivos

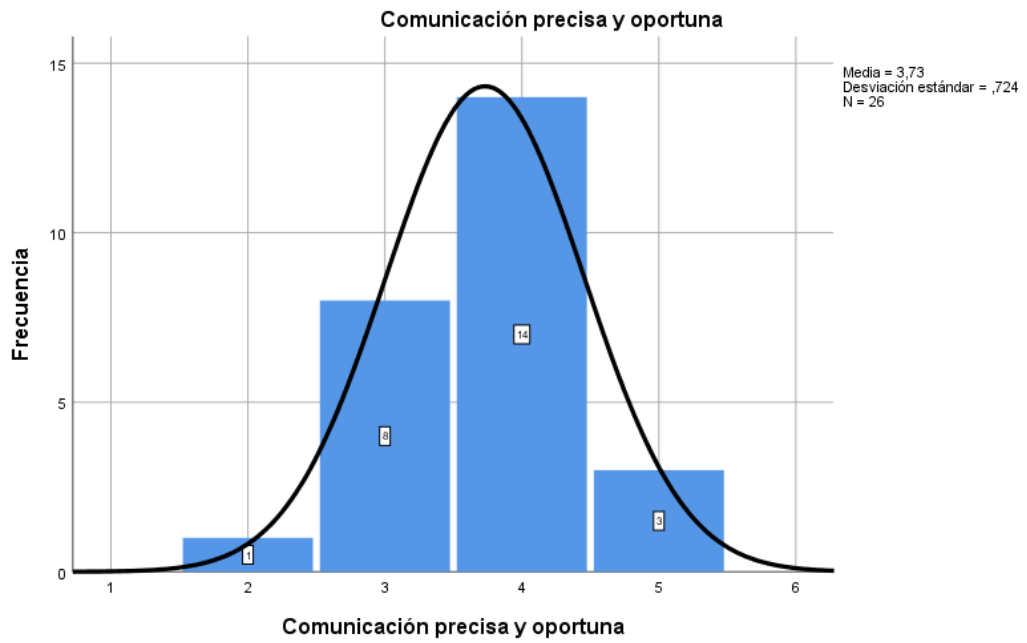


### Cuadro 8 Identificación de puntos críticos

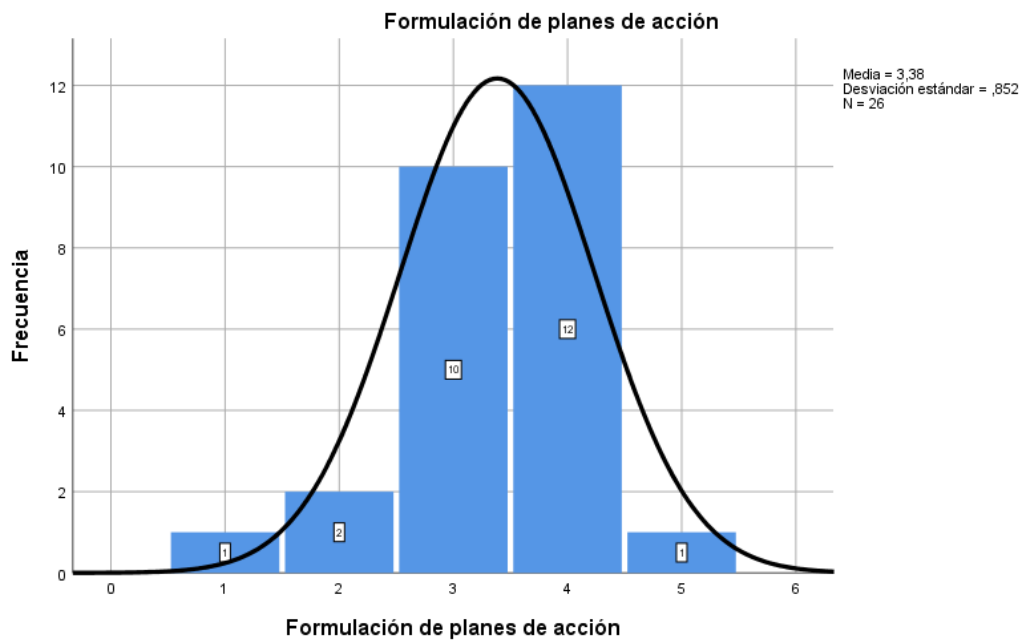




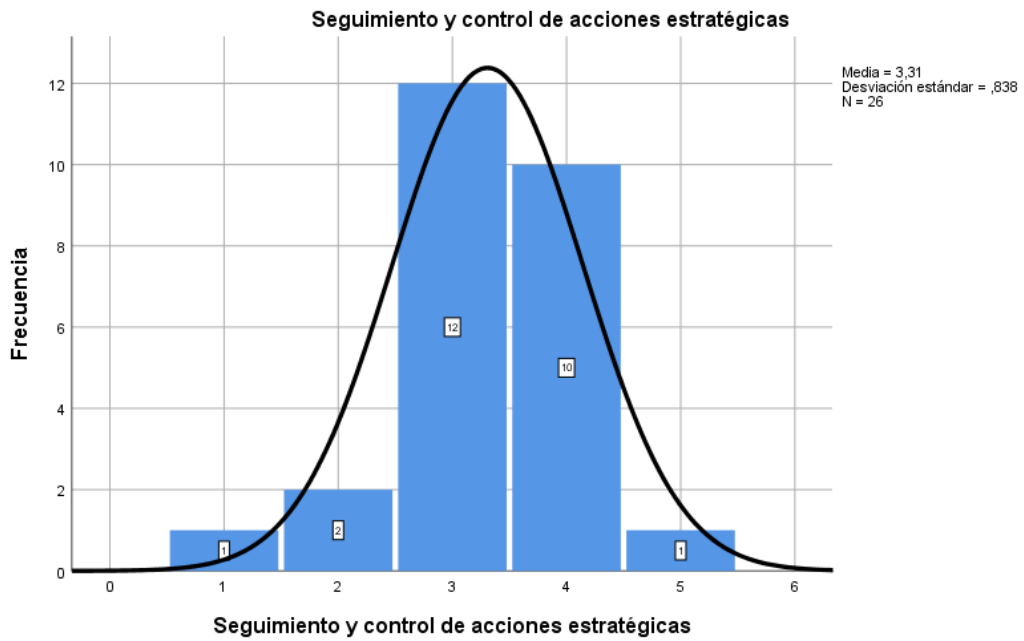
### Cuadro 9 Comunicación precisa y oportuna



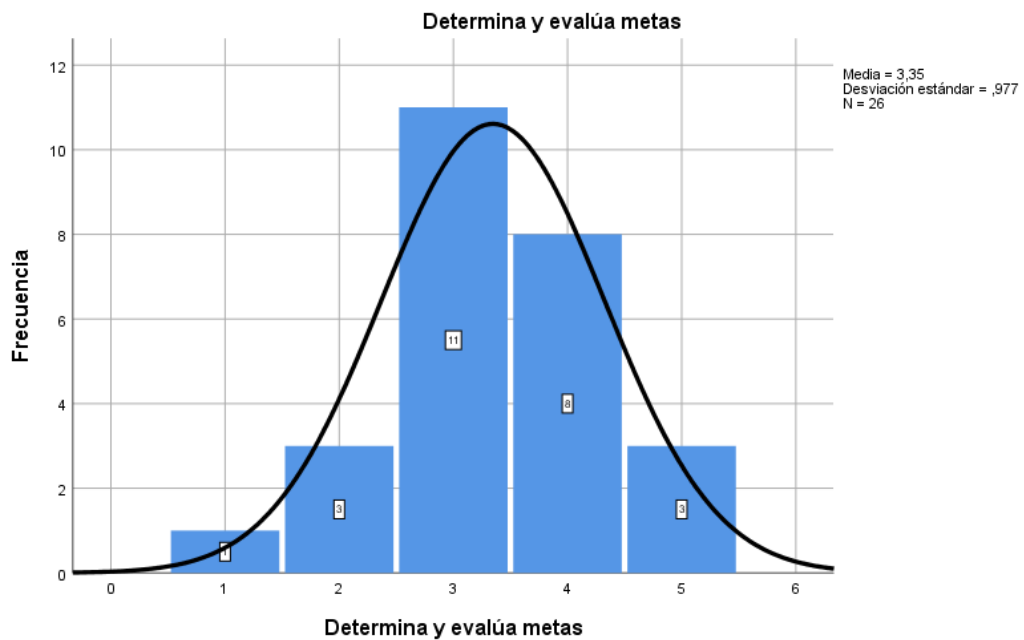
### Cuadro 10 Formulación de planes



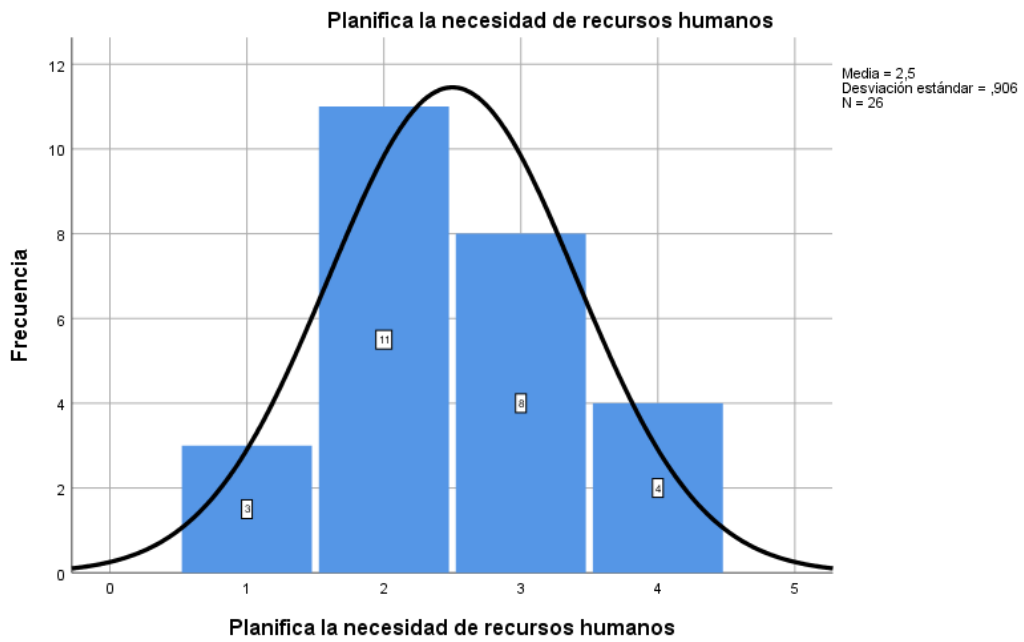
### Cuadro 11 Seguimiento y control de acciones estratégicas



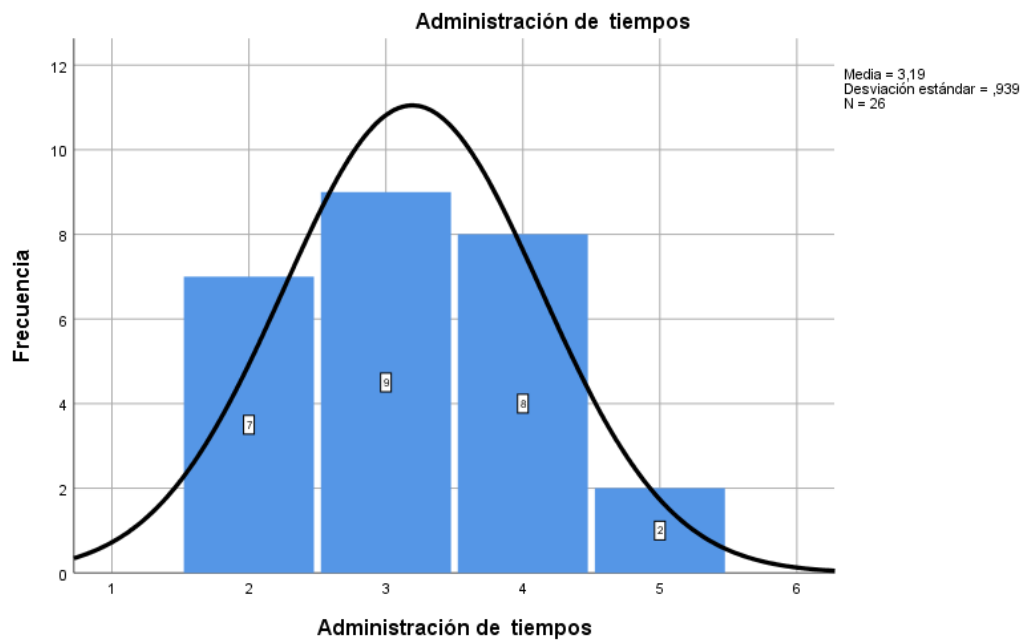
### Cuadro 12 Determina y evalúa metas



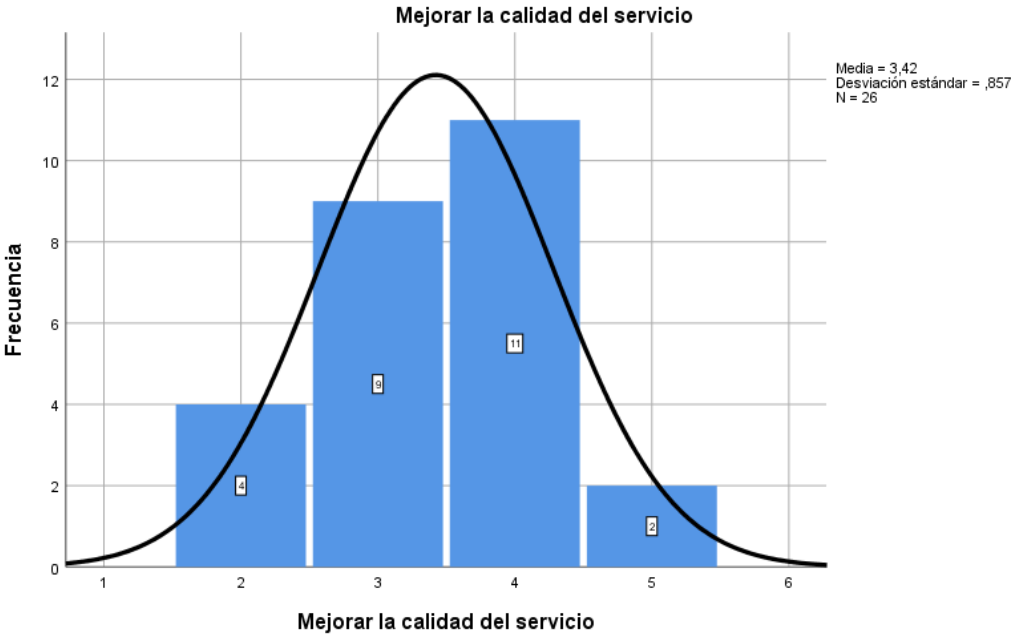
### Cuadro 13 Planifica la necesidad de recursos humanos



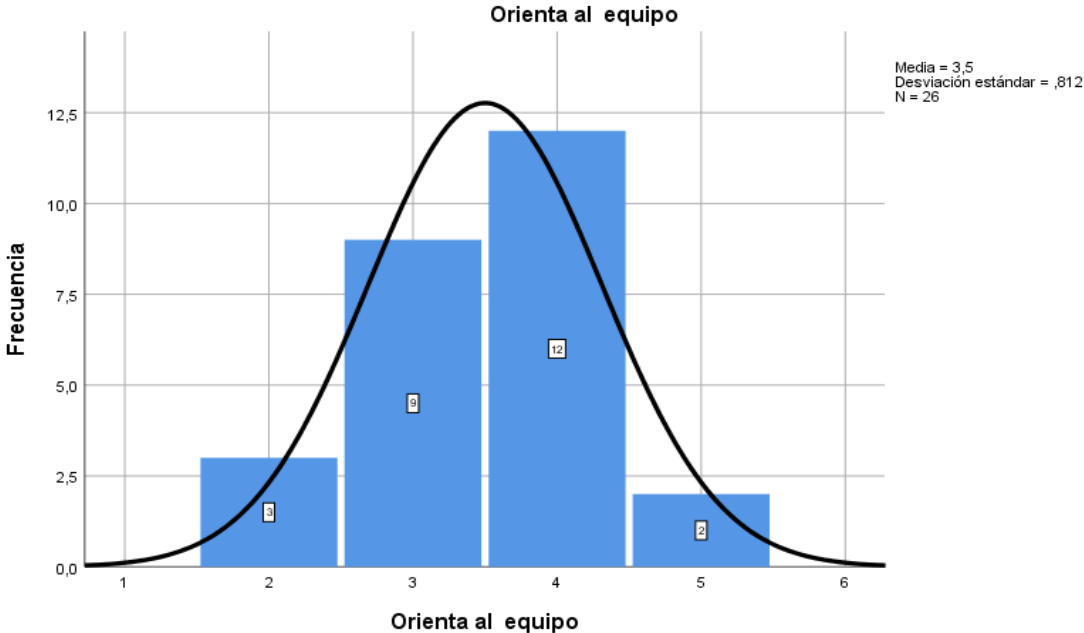
### Cuadro 14 Administración de tiempos



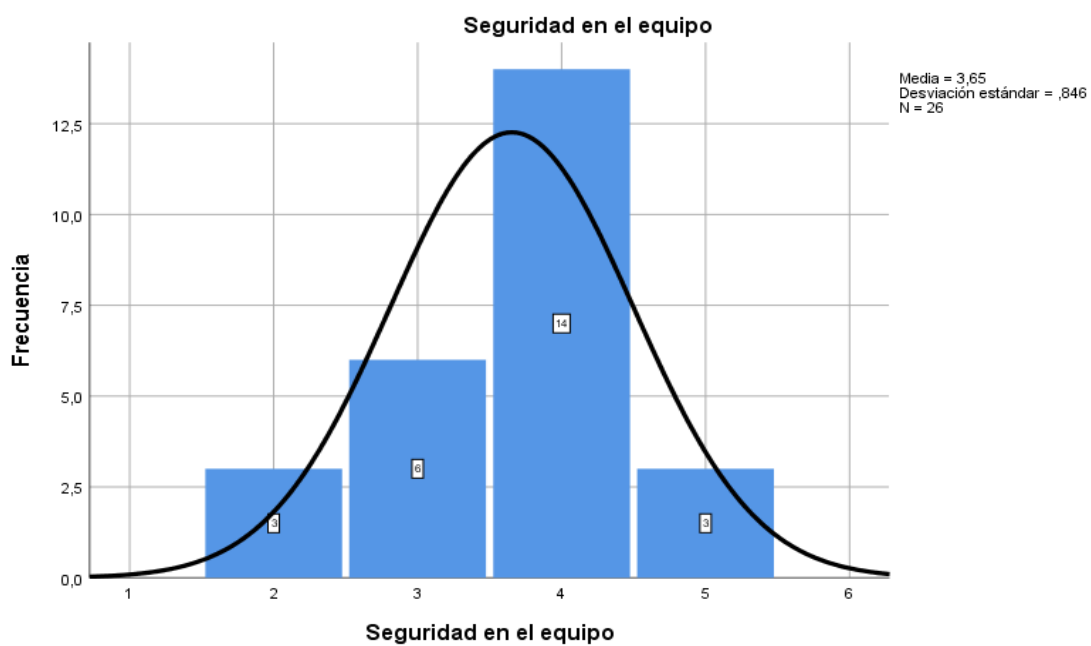
**Cuadro 15 Mejorar la calidad del servicio**



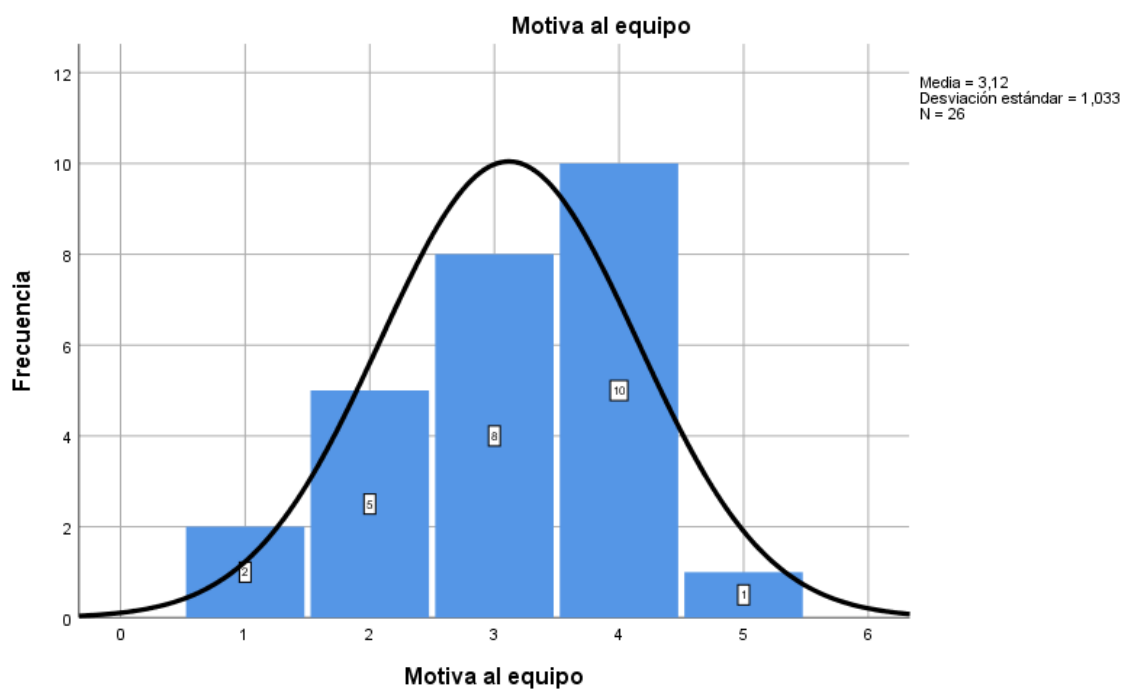
**Cuadro 16 Orienta al equipo**



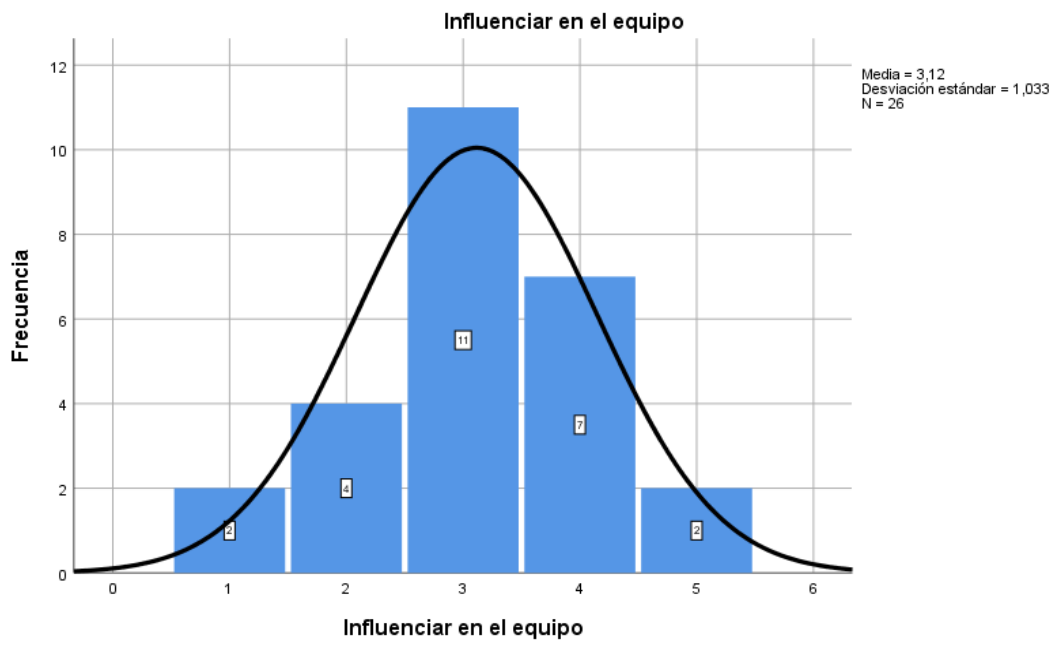
**Cuadro 17 Seguridad en el equipo**



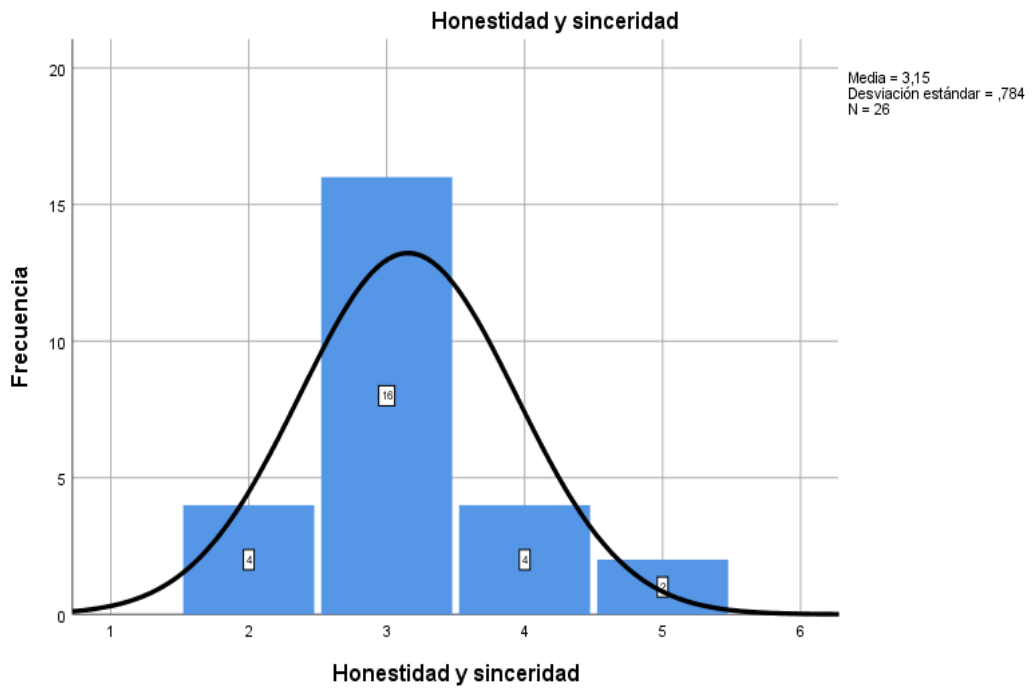
**Cuadro 18 Motiva al equipo**



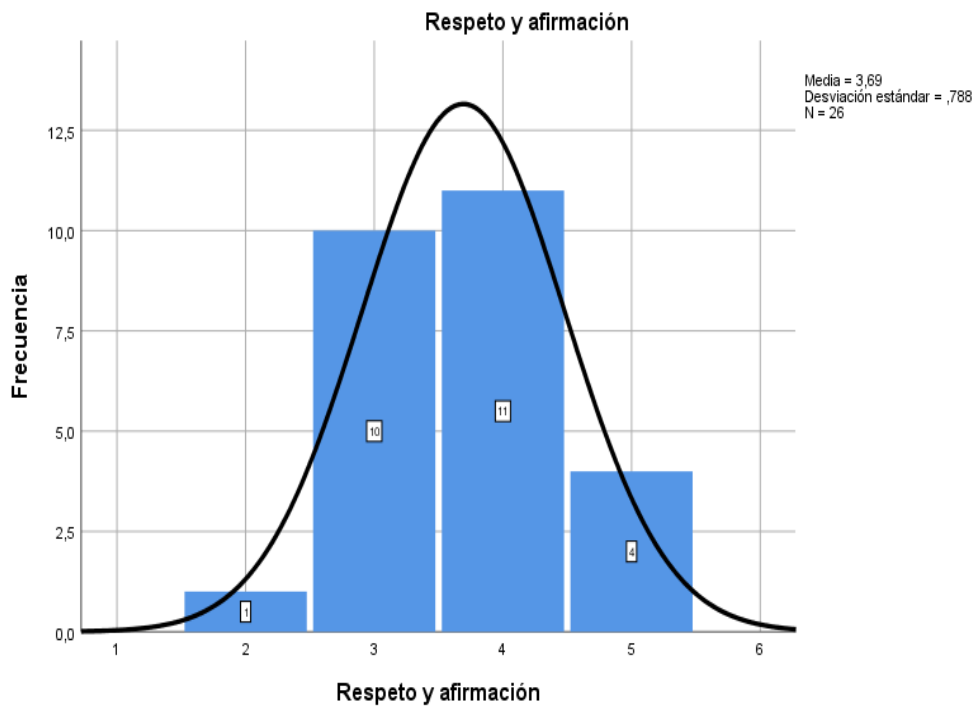
**Cuadro 19 Influenciar en el equipo**



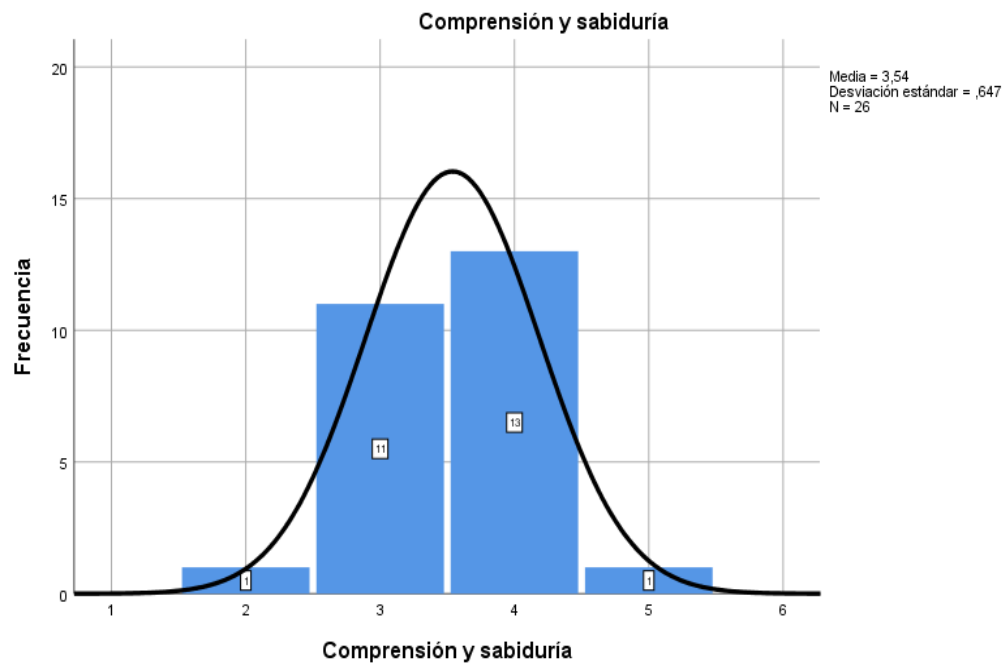
**Cuadro 20 Honestidad y sinceridad**



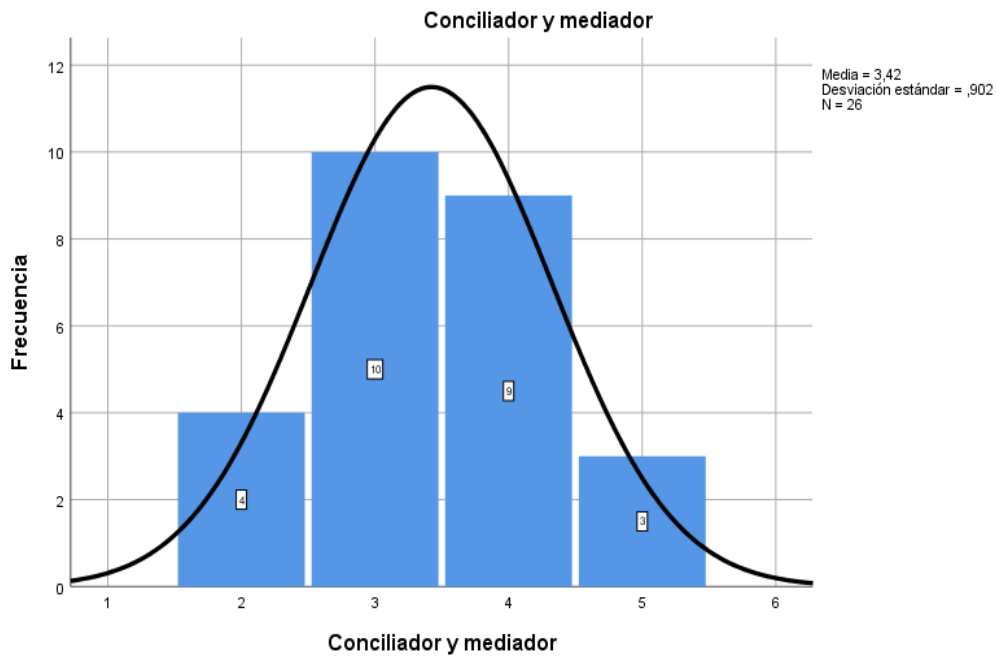
**Cuadro 21 Respeto y afirmación**



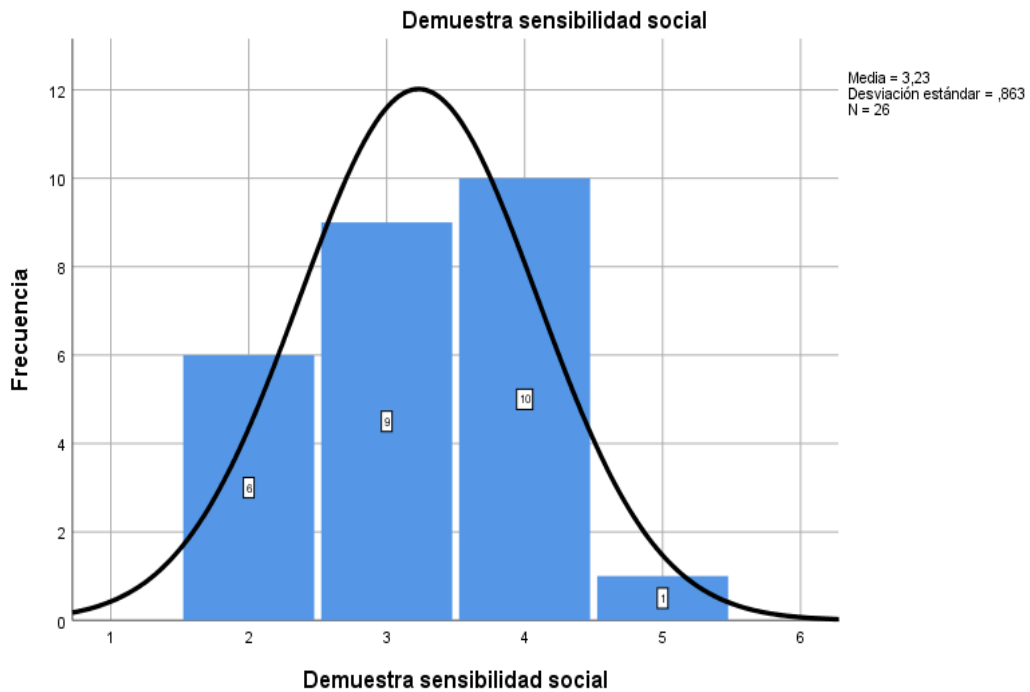
**Cuadro 22 Comprensión y sabiduría**



**Cuadro 23 Conciliador y mediador**

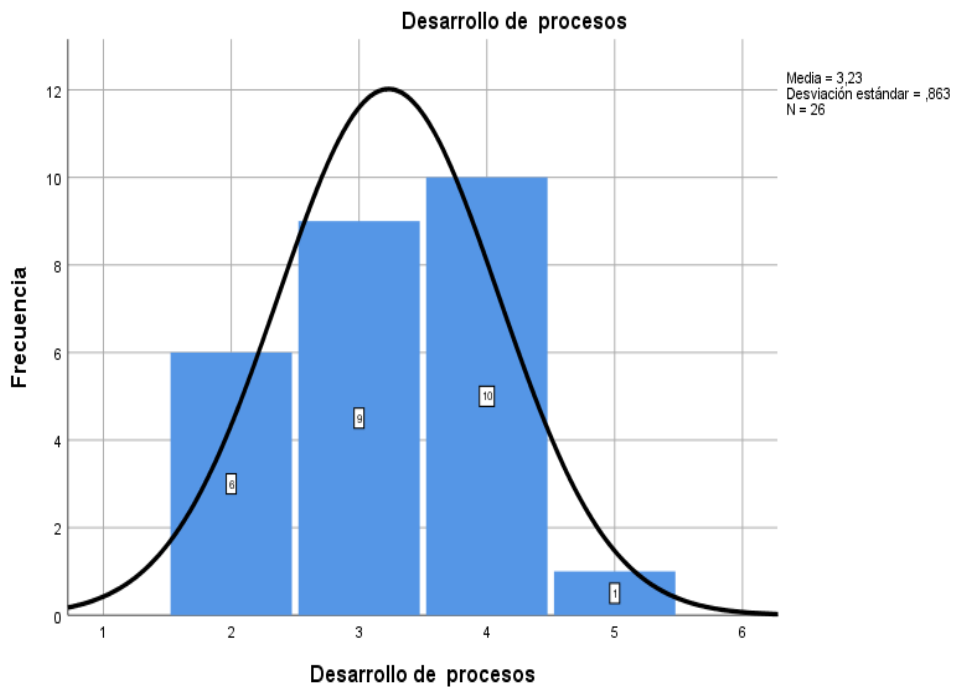


**Cuadro 24 Demuestra sensibilidad social**

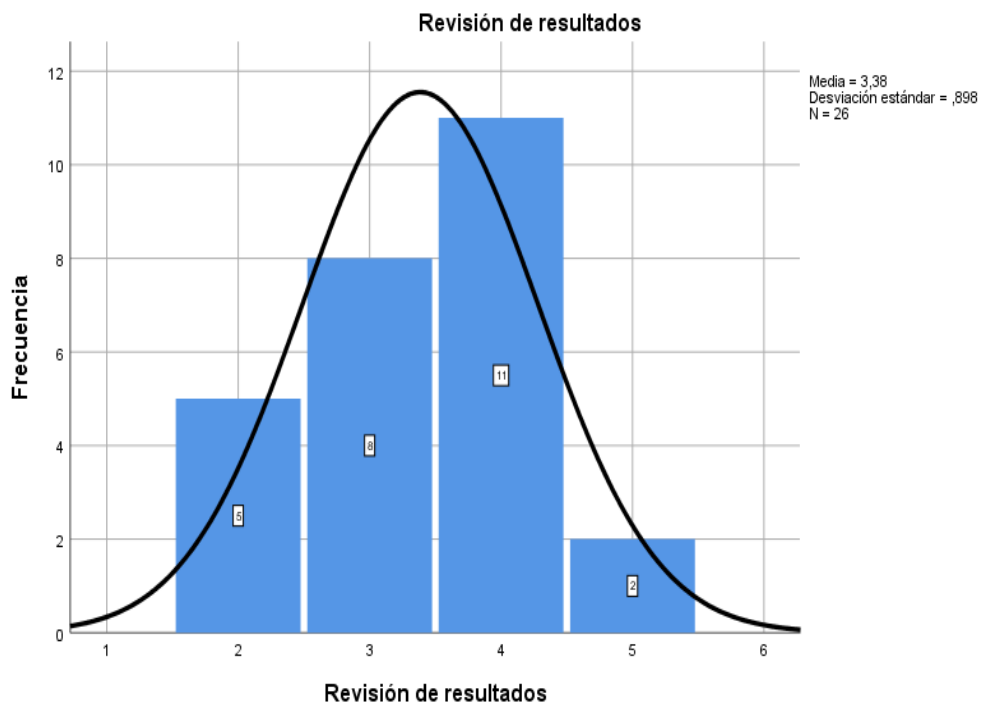




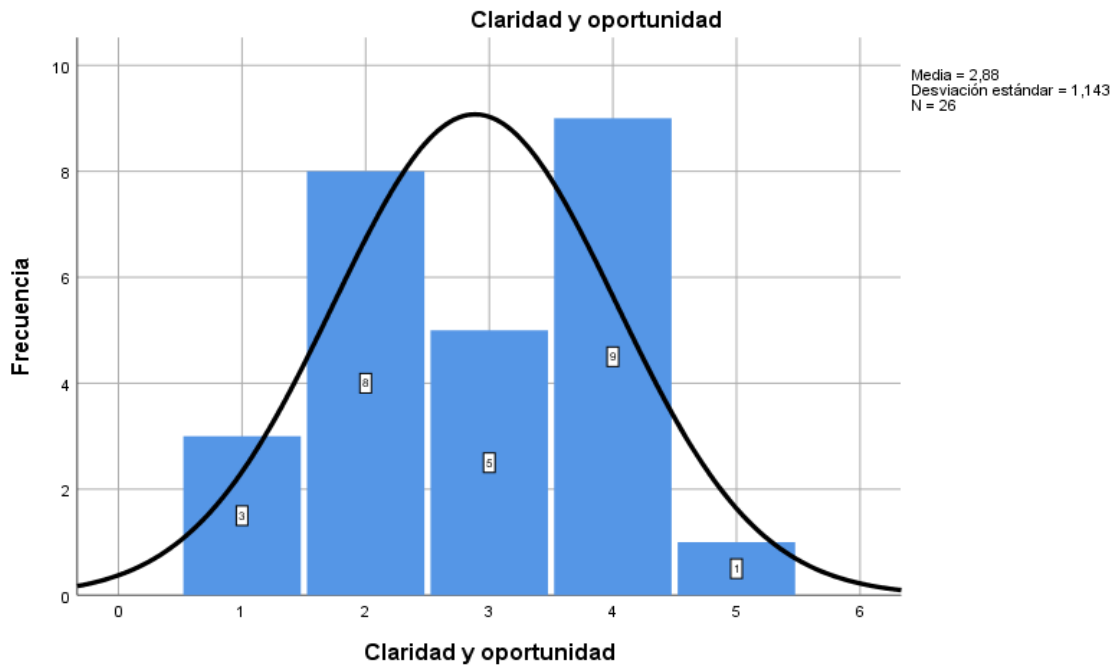
**Cuadro 25 Desarrollo de procesos**



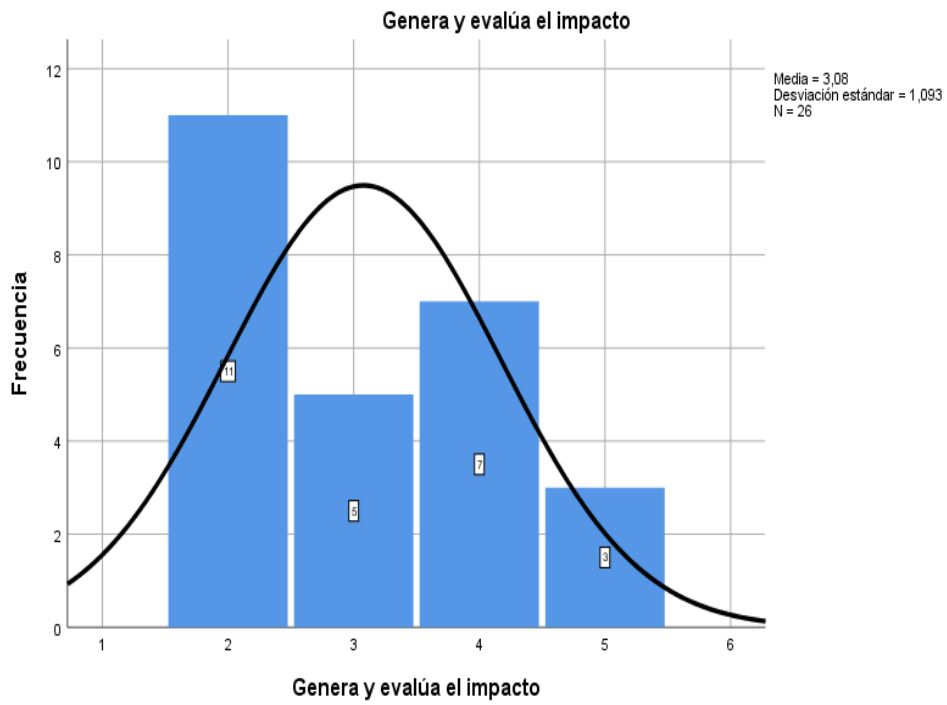
**Cuadro 26 Revisión de resultados**



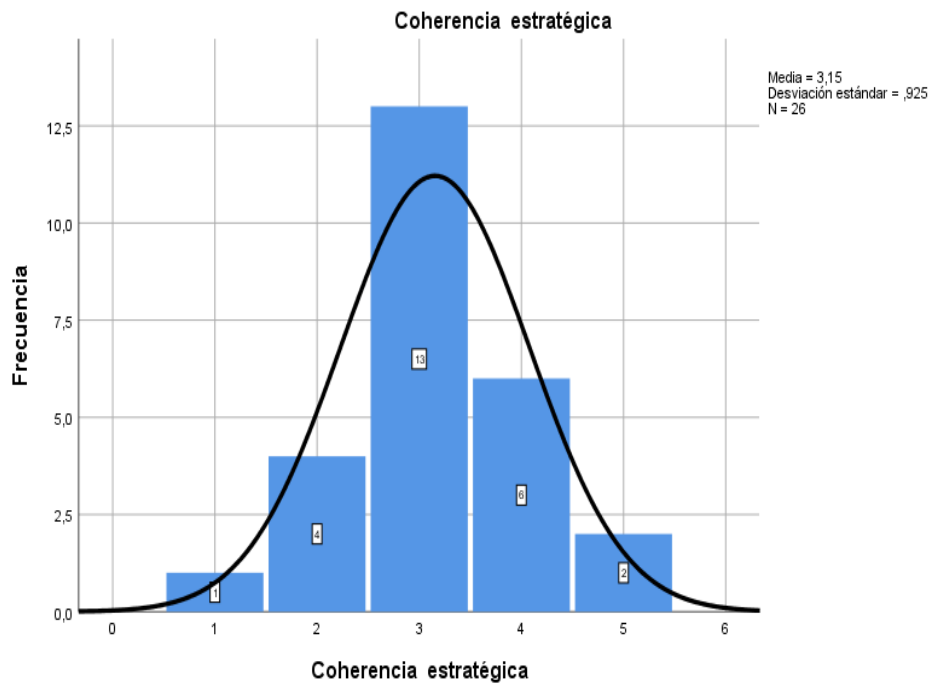
**Cuadro 27 Claridad y oportunidad**



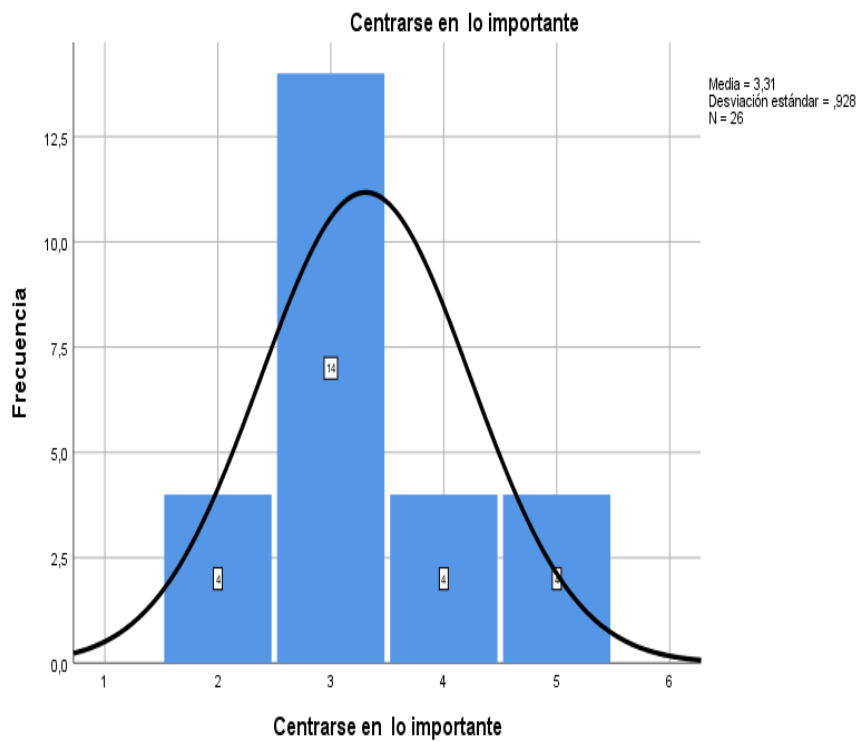
**Cuadro 28 Genera y evalúa el impacto**



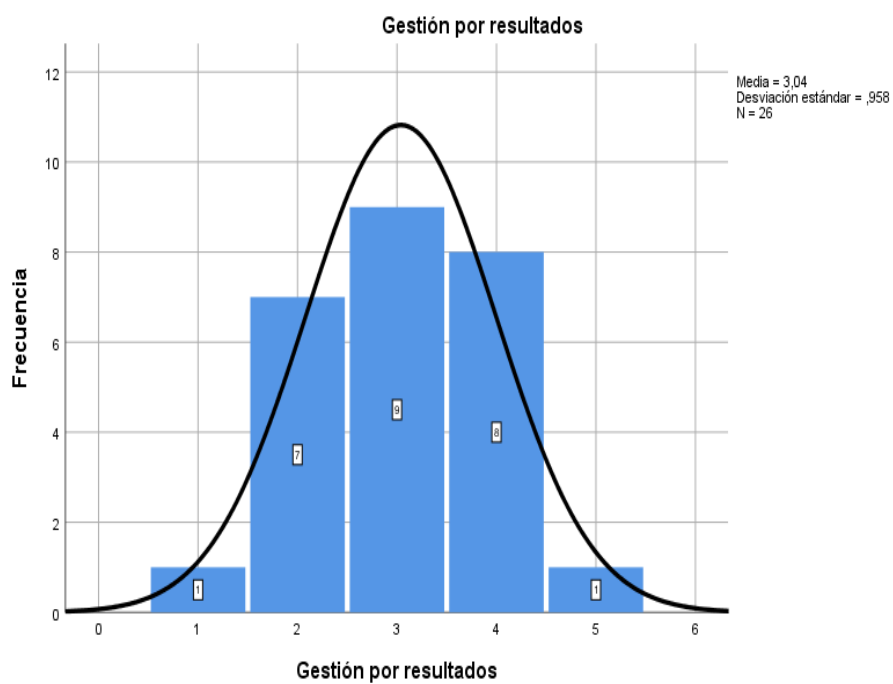
**Cuadro 29 Coherencia estratégica**



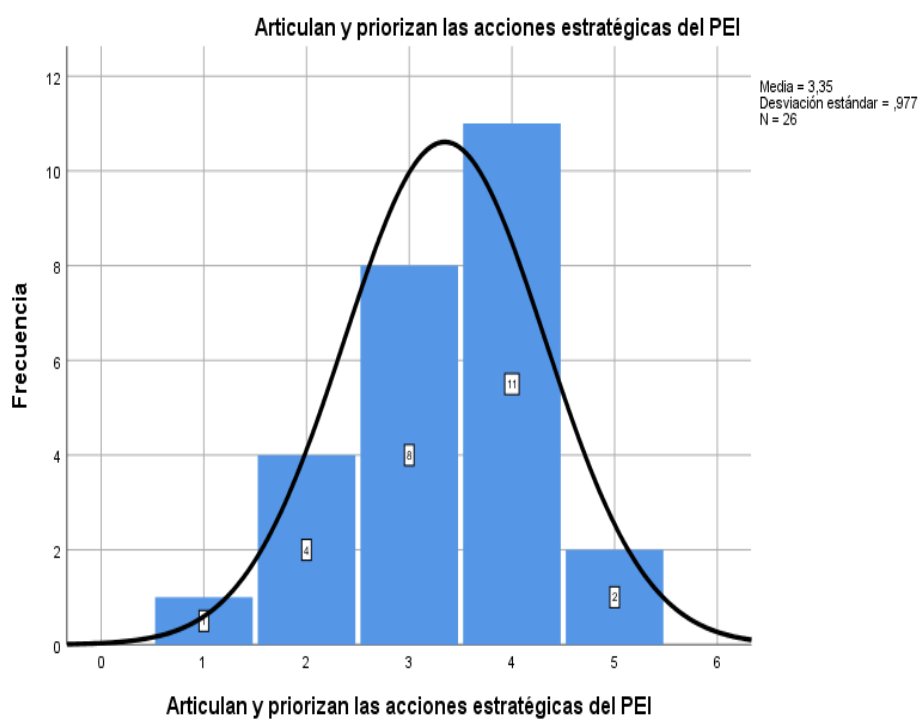
**Cuadro 30 Centrarse en lo importante**



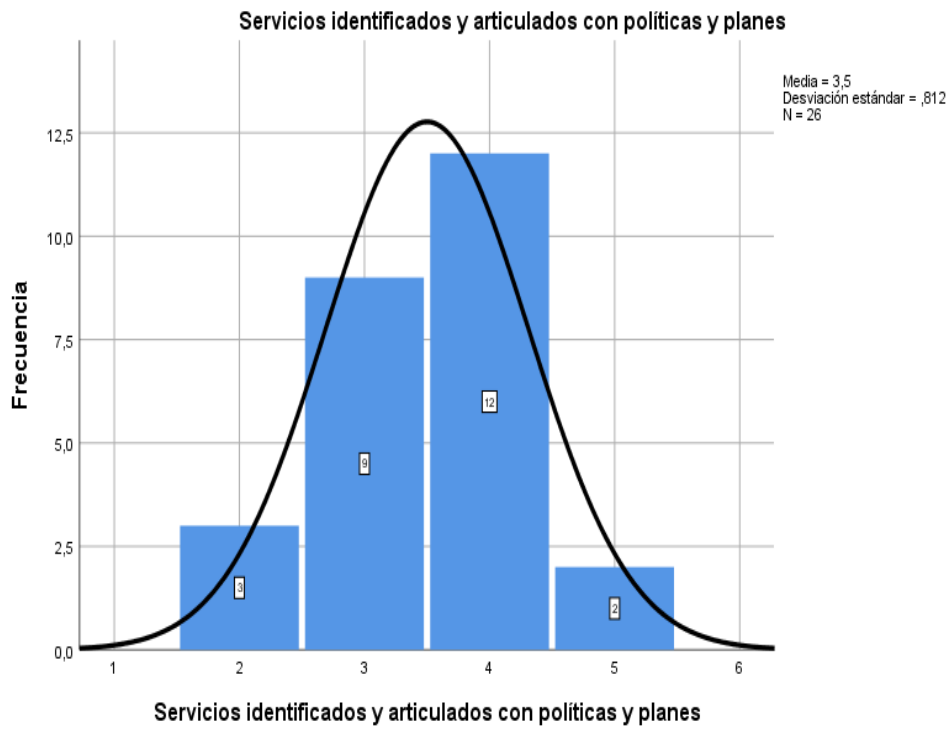
**Cuadro 31 Gestión por resultados**



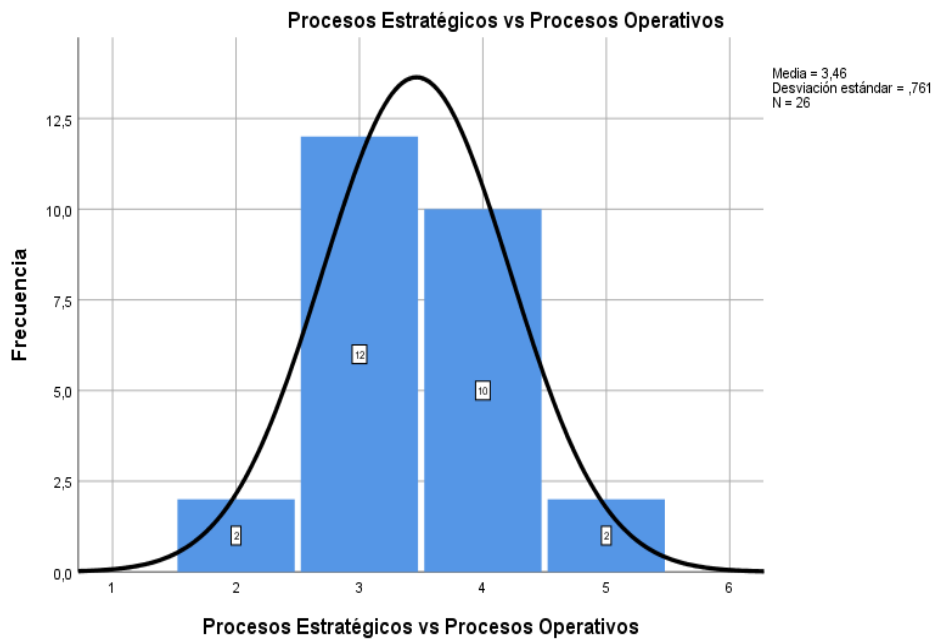
**Cuadro 32 Articulan y priorizan las acciones estratégicas del PEI**



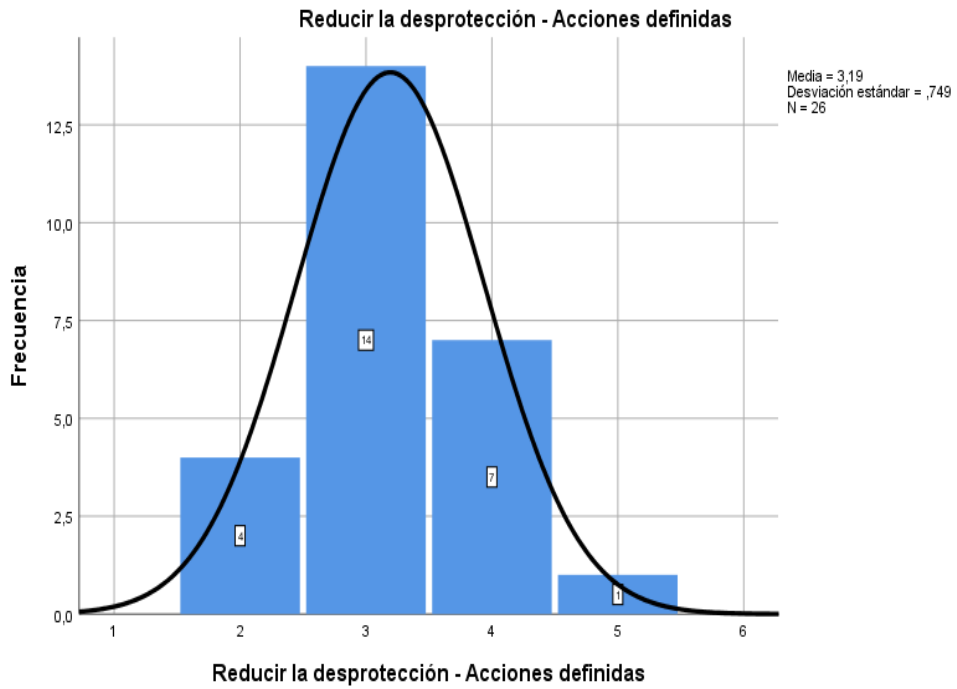
**Cuadro 33 Servicios identificados y articulados con políticas y planes**



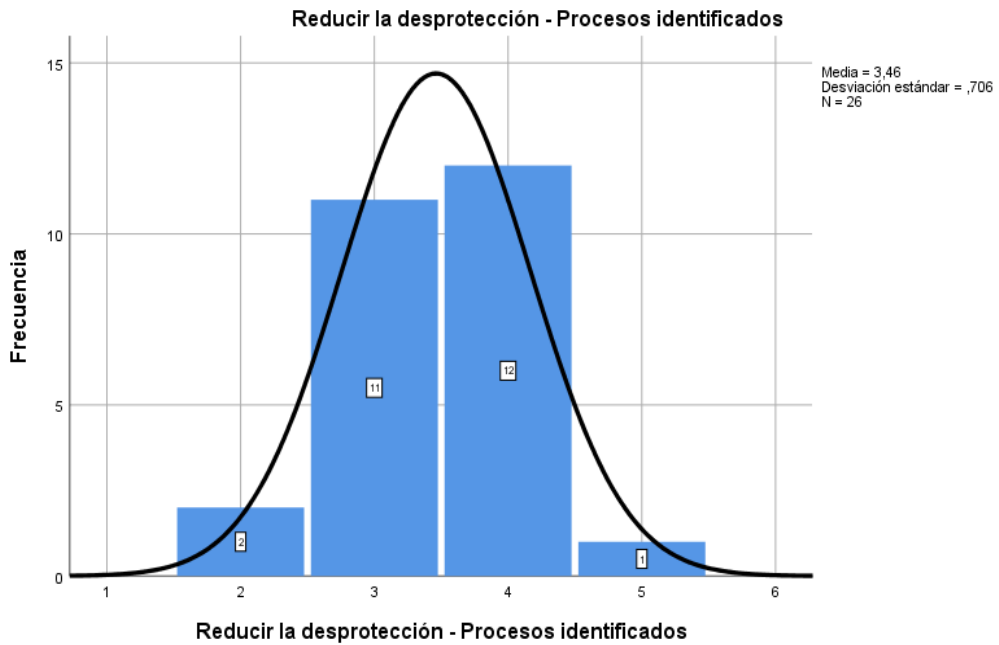
**Cuadro 34 Procesos Estratégicos vs Procesos Operativos**



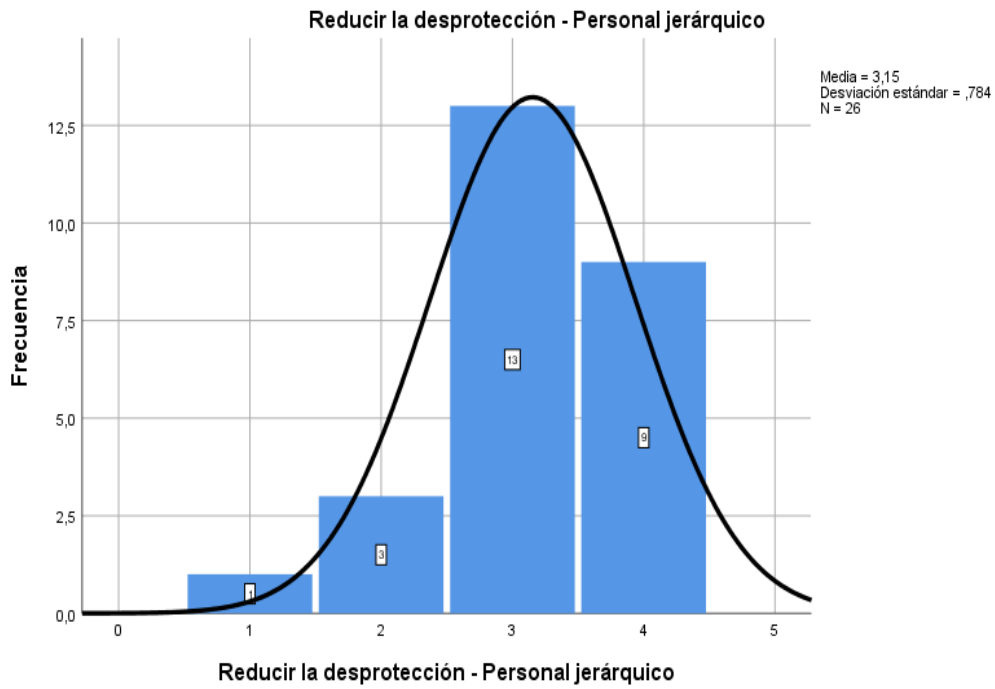
**Cuadro 35 Reducir la desprotección-Acciones definidas**



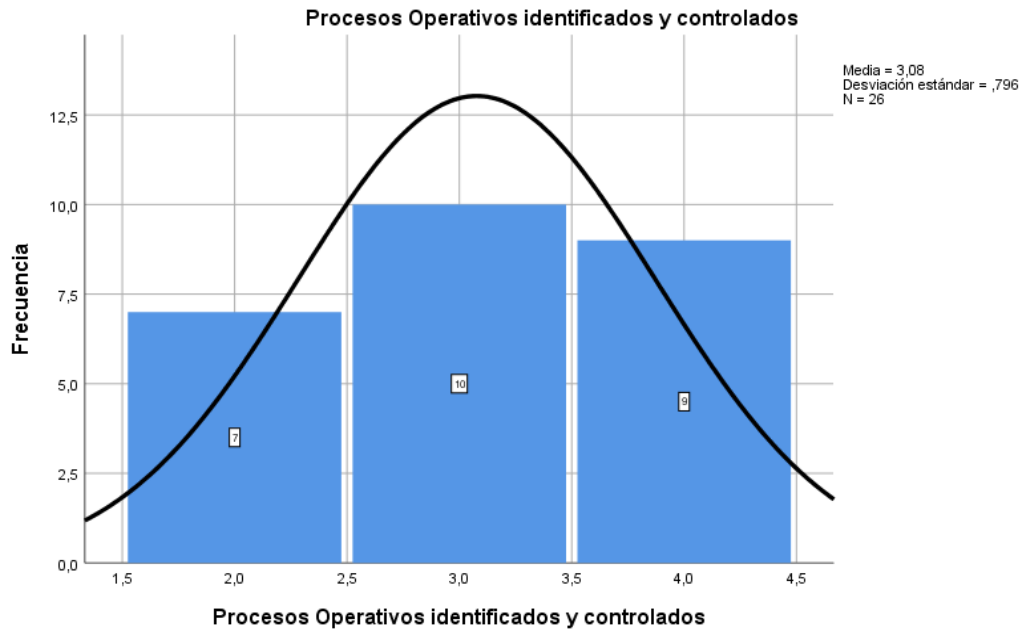
**Cuadro 36 Reducir la desprotección-Procesos identificados**



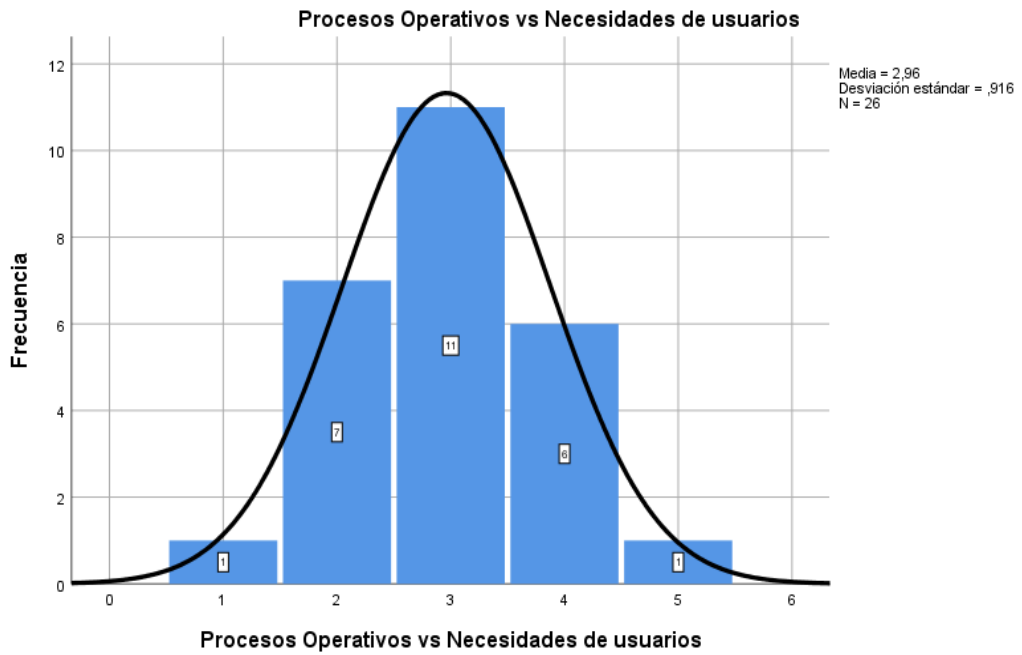
**Cuadro 37 Reducir la desprotección-Personal jerárquico**



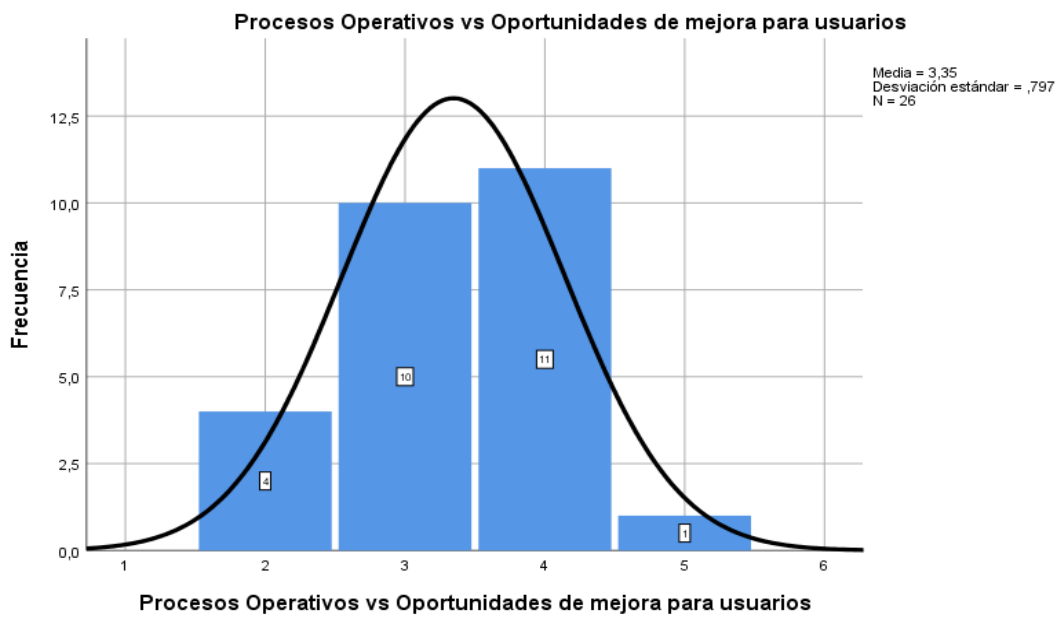
**Cuadro 38 Procesos Operativos identificados y controlados**



**Cuadro 39 Procesos Operativos vs Necesidades de usuarios**

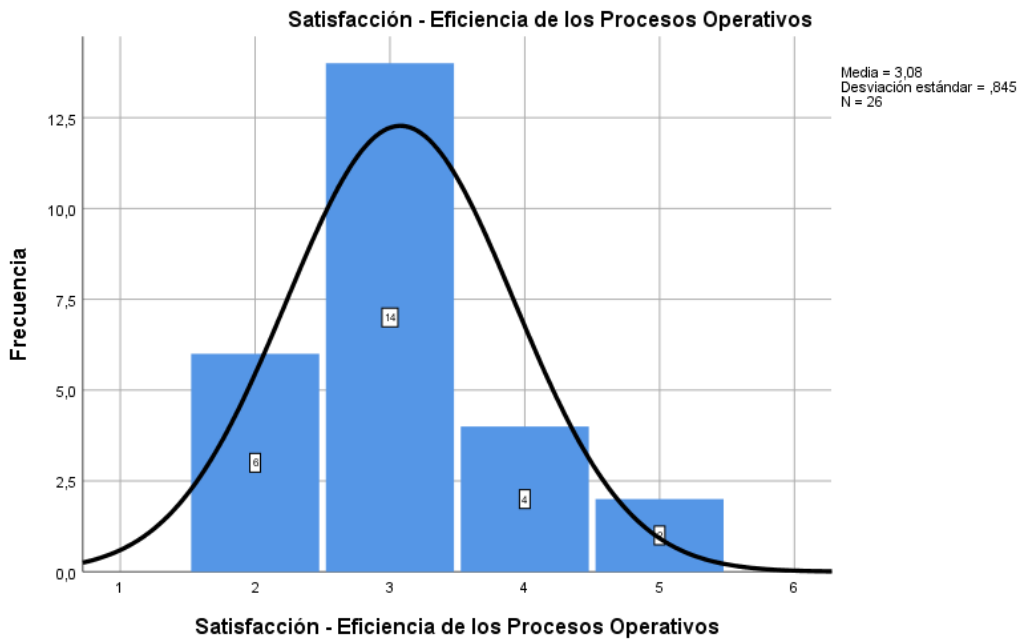


**Cuadro 40 Procesos Operativos vs Oportunidades de mejora para usuarios**

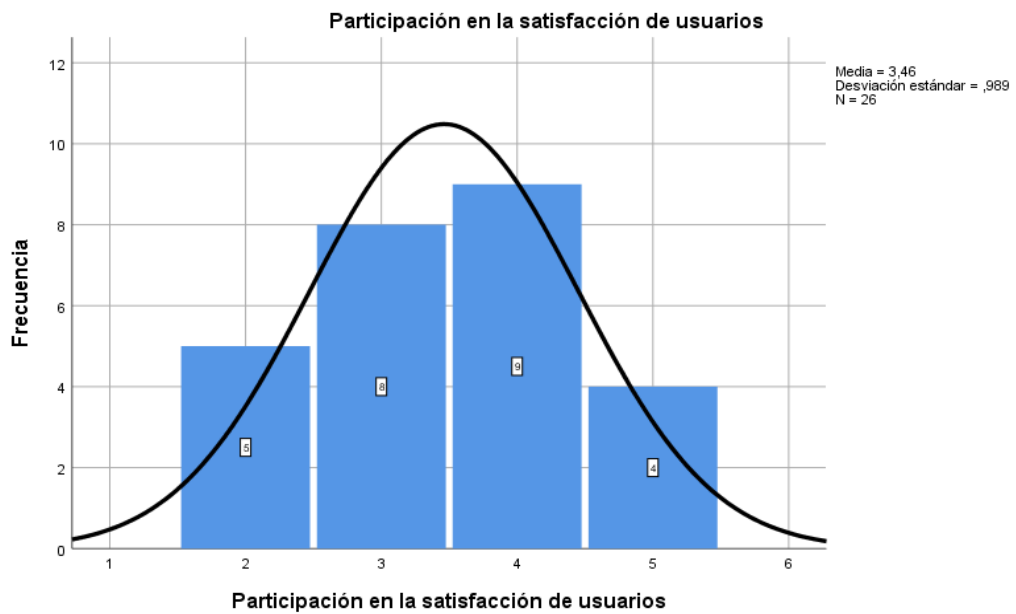




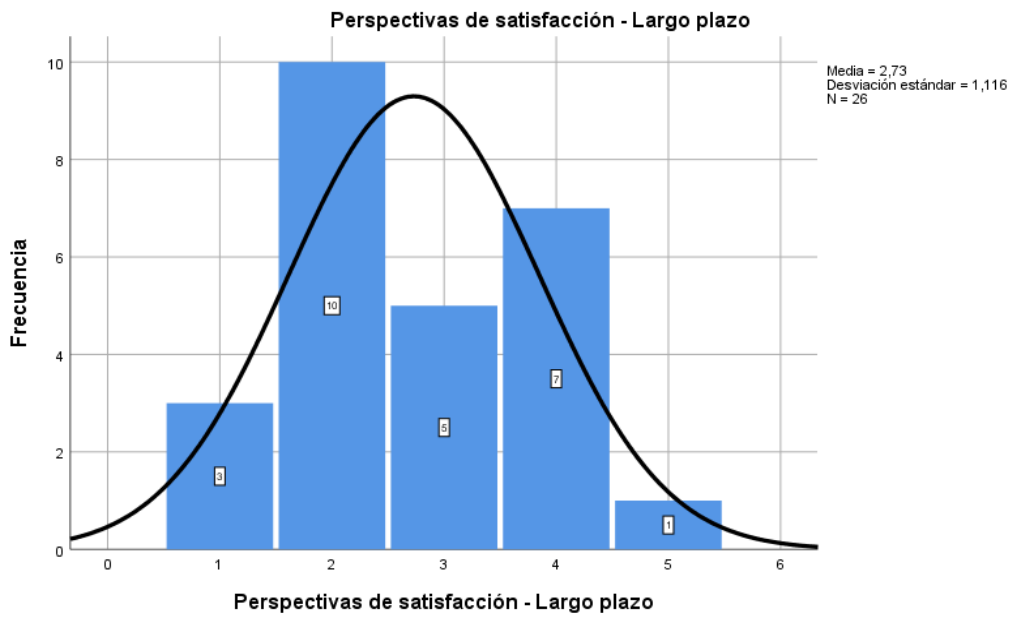
**Cuadro 41 Satisfacción vs Eficiencia de los Procesos Operativos**



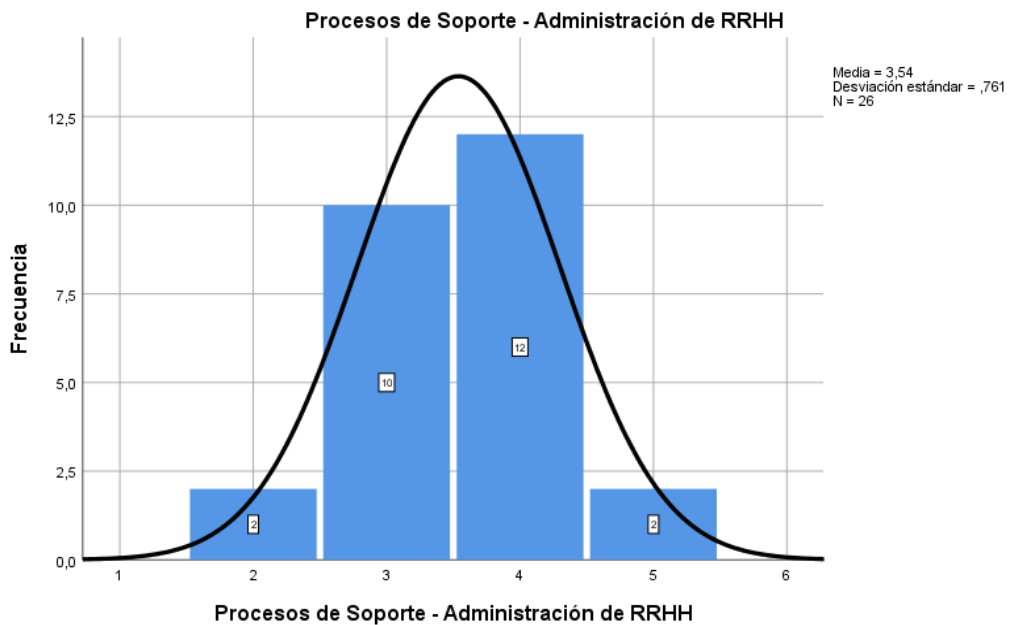
**Cuadro 42 Participación en la satisfacción de usuarios**



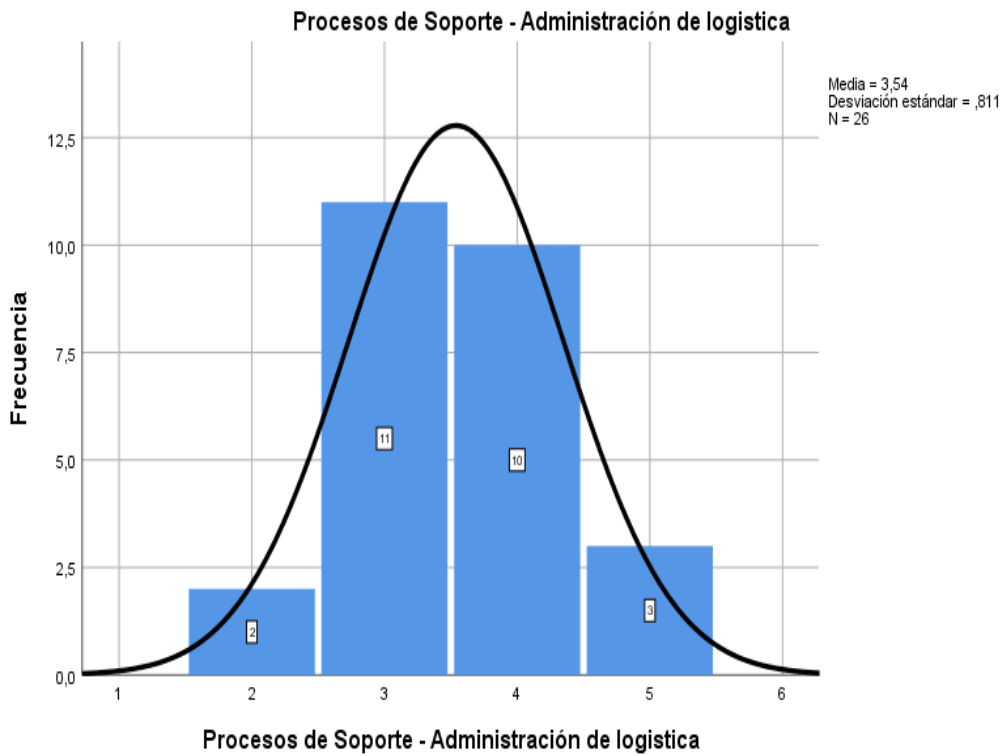
**Cuadro 43 Perspectiva de satisfacción-Largo plazo**



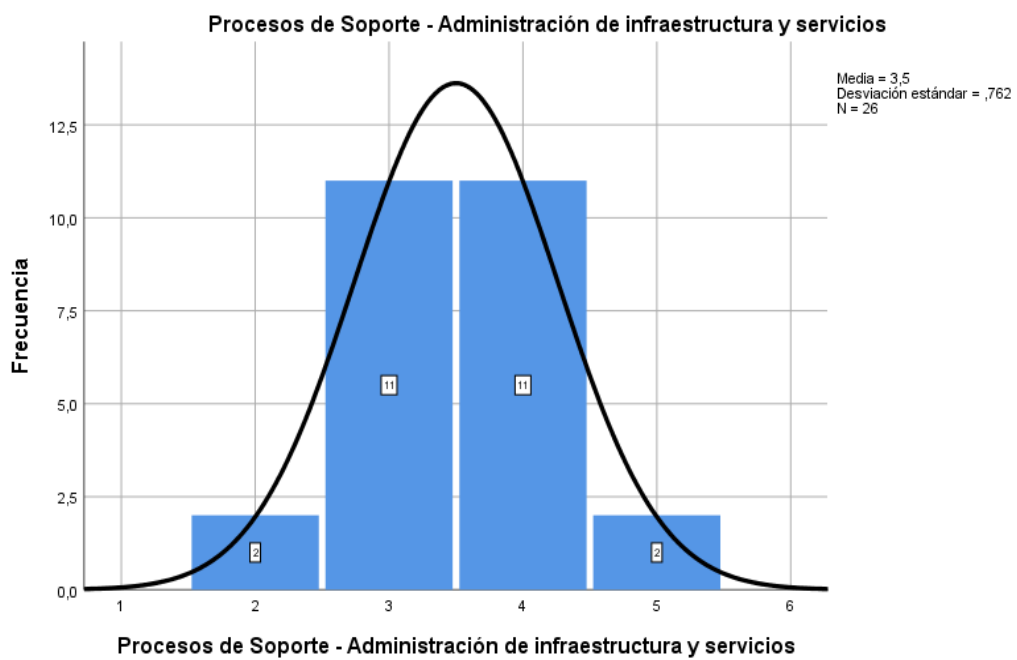
**Cuadro 44 Procesos de Soporte-Administración de RR.HH.**



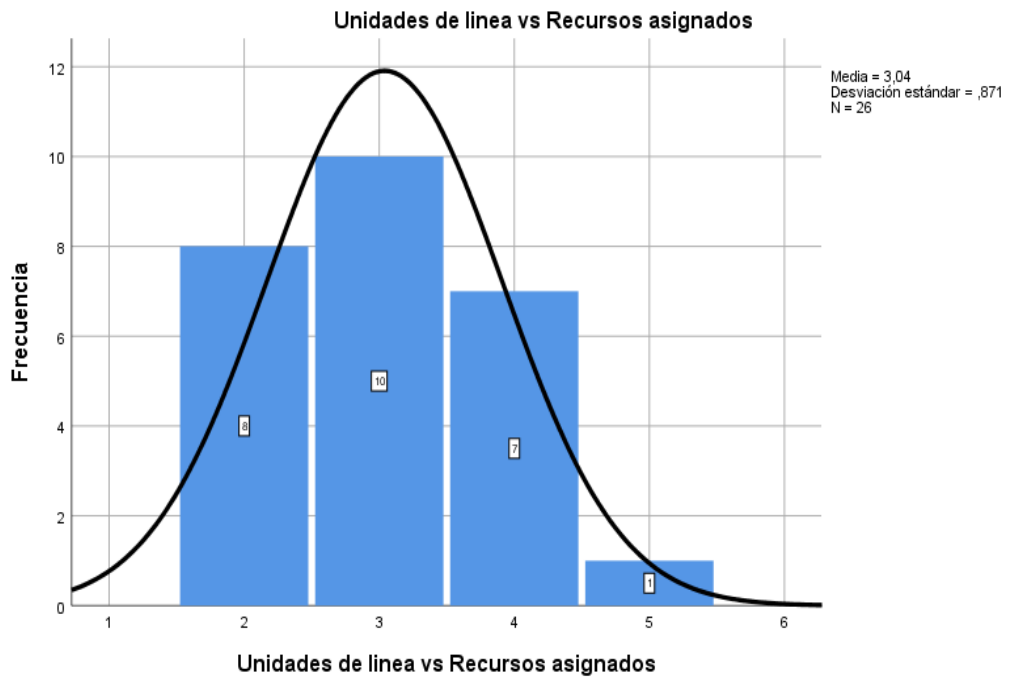
**Cuadro 45 Procesos de Soporte-Administración de logística**



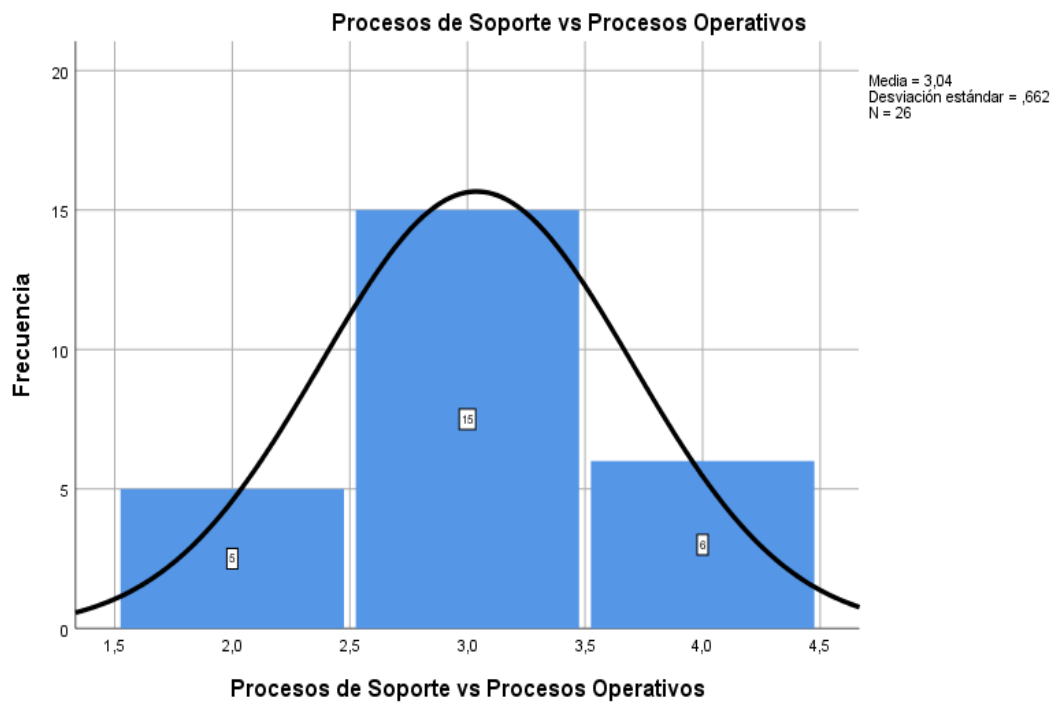
**Cuadro 46 Procesos de Soporte-Administración de infraestructura y servicios**



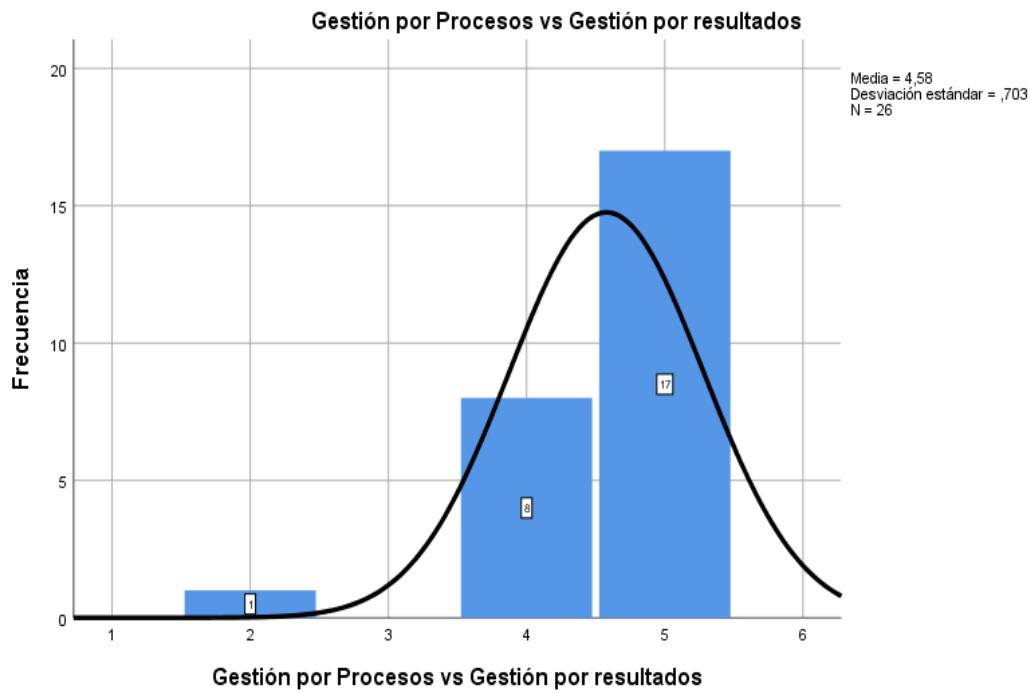
**Cuadro 47 Unidades de línea vs Recursos asignados**



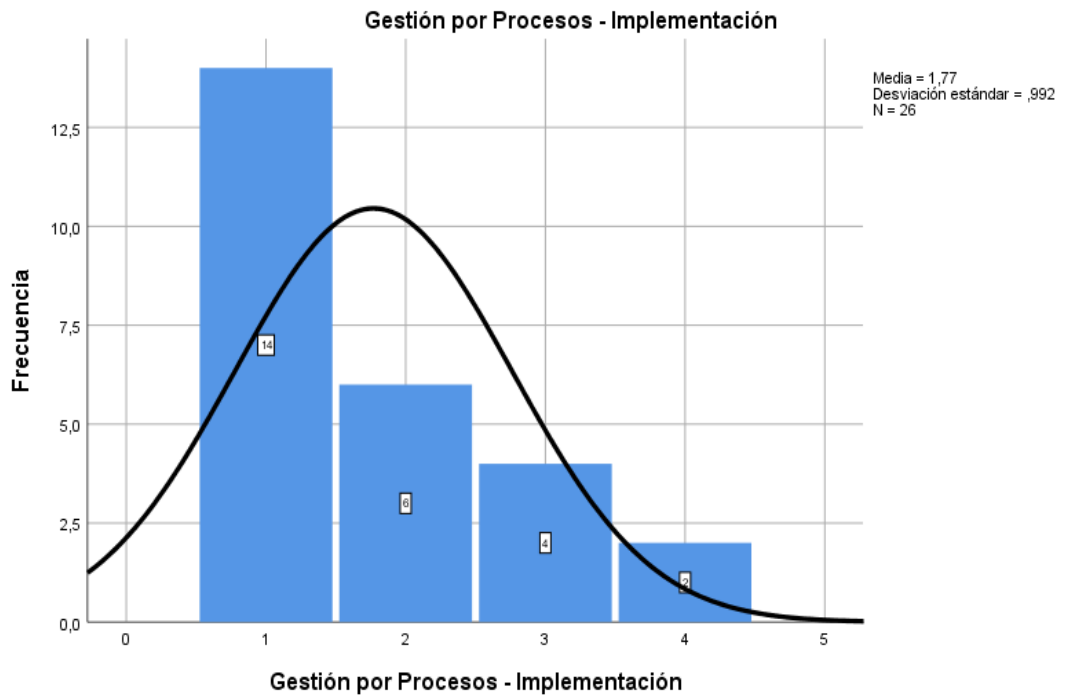
**Cuadro 48 Procesos de Soporte vs Procesos Operativos**



**Cuadro 49 Gestión por Procesos vs Gestión por resultados**



**Cuadro 50 Gestión por Procesos-Implementación**

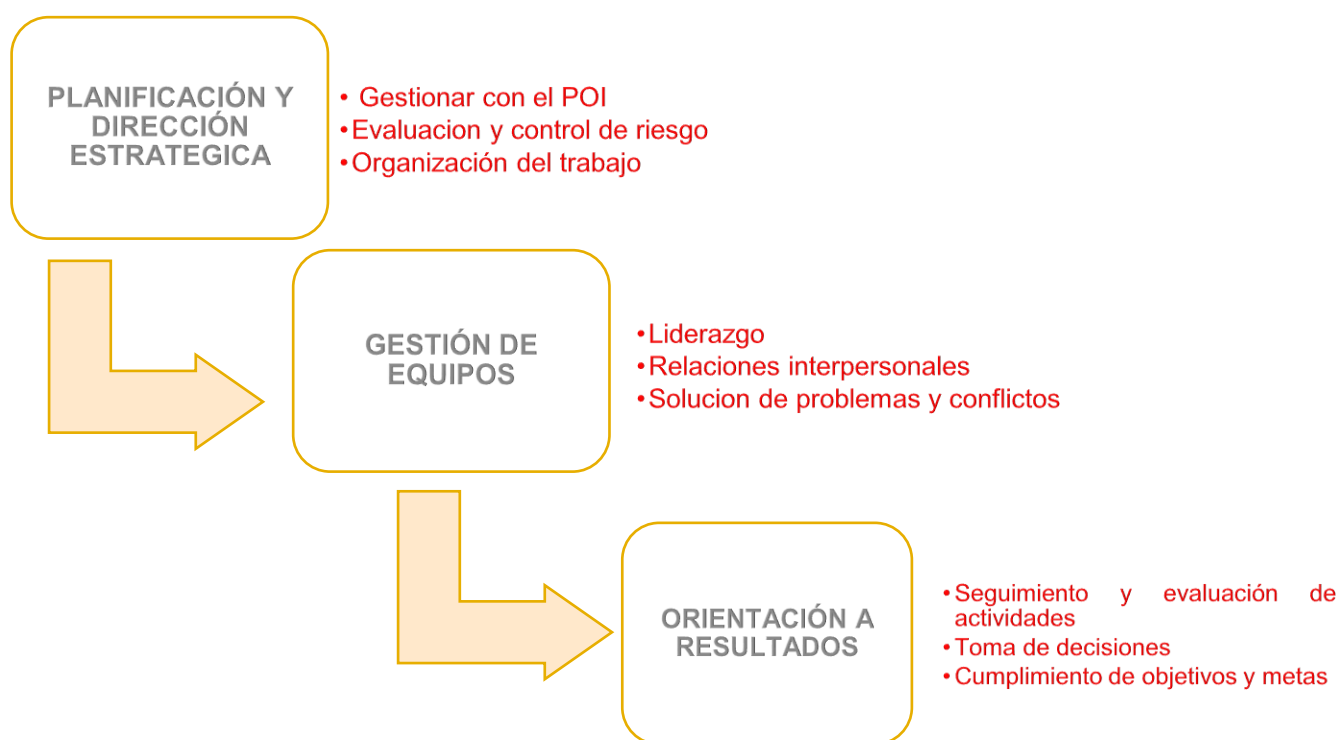


**Cuadro 51 Matriz de consistencia**

TÍTULO: HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU RELACIÓN EN LA GESTIÓN POR PROCESOS EN INABIF SEDE CENTRAL 2020-2021.									
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES						
<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿De qué manera las habilidades directivas se relacionan en la Gestión por Procesos en INABIF Sede Central 2020-2021?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>¿De qué manera las habilidades directivas se relacionan con los Procesos Estratégicos en INABIF Sede Central 2020-2021?</p> <p>¿De qué manera las habilidades directivas se relacionan con los Procesos Operativos en INABIF Sede Central 2020-2021?</p> <p>¿De qué manera las habilidades directivas se relacionan con los Procesos de Soporte en INABIF Sede Central 2020-2021?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación de las habilidades directivas en la Gestión por Procesos en INABIF Sede Central 2020-2021.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas con los Procesos Estratégicos en INABIF Sede Central 2020-2021.</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas de con los Procesos Operativos en INABIF Sede Central 2020-2021.</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas con los Procesos de Soporte en INABIF Sede Central 2020-2021.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades directivas en la Gestión por Procesos en INABIF Sede Central 2020-2021.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>Existe una relación significativa entre las habilidades directivas de con los Procesos Estratégicos en INABIF Sede Central 2020-2021.</p> <p>Existe una relación significativa entre las habilidades directivas con los Procesos Operativos en INABIF Sede Central 2020-2021.</p> <p>Existe una relación significativa entre las habilidades directivas con los Procesos de Soporte en INABIF Sede Central 2020-2021.</p>	<b>Variable 1: Habilidades Directivas</b>						
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y valores</b>	<b>Niveles o rangos</b>		
			Planificación y dirección estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Operativo Institucional</li> <li>Mapeo y control de riesgo</li> <li>Organización del trabajo</li> </ul>					
				Gestión de equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Relaciones interpersonales</li> <li>Solución de problemas y conflictos</li> </ul>				
			Orientación a resultados		<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento y evaluación de actividades</li> <li>Toma de decisiones</li> <li>Cumplimiento de objetivos y metas</li> </ul>				
					<b>Variable 2: Gestión por Procesos</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>			<b>Escala y valores</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Procesos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión institucional</li> <li>Informe de gestión</li> </ul>					
				Procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de tramite documentario</li> <li>Supervisión del servicio de atención a poblaciones vulnerables</li> </ul>				
			Procesos de soporte		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del escalafón</li> <li>Administración de recursos financieros</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de recursos humanos</li> </ul>								

### **Cuadro 52 Modelo de habilidades directivas**

#### **MODELO DE HABILIDADES DIRECTIVAS A CONSIDERAR EN LOS DIRECTIVOS PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN INABIF**



Para implementar el modelo de habilidades directivas en el Inabif se debe considerar lo siguiente:

- Identificación y evaluación de las habilidades directivas actuales de los Directivos.
- Potenciar habilidades directivas relacionadas al nuevo modelo (Capacitación).
- Revisión y modificar perfiles de puestos Directivos.
- Modificar el clasificador de cargos.
- Contar con una estrategia para solicitar designación de gerentes públicos.