



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN.**

UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES

TESIS

**Habilidades gerenciales y gestión administrativa en la Agencia Agraria
Rodríguez de Mendoza, año 2022**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Ciencias Sociales con Mención en Gestión Pública y Gerencia
Social**

Autor:

Bch. Rafael Zevallos Majino

Asesor:

Dr. Carlos Ulises Vásquez Crisanto

Lambayeque – Perú

2025

**Habilidades gerenciales y gestión administrativa en la Agencia Agraria
Rodríguez de Mendoza, año 2022**

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias Sociales
con Mención en Gestión Pública y Gerencia Social



Bch. Rafael Zevallos Majino
Investigador



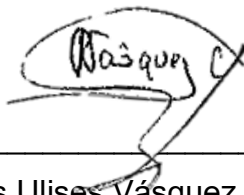
Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
Presidente



Dra. Martha Ríos Rodríguez
Secretaria



Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado
Vocal



Dr. Carlos Ulises Vásquez Crisanto
Asesor



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
N° 976-2025

Siendo las 5:45 horas, del día lunes, 15 de diciembre de 2025, a las 17:45 horas, mediante la modalidad online a través de la plataforma Google Meet, en el siguiente enlace <https://meet.google.com/xfp-ibux-bmw>, por mandato de la Resolución N° 4349-2025-D-FACHSE de fecha 11 de diciembre de 2025, que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según Resolución N° 1876-2019-UP-D-FACHSE de fecha 09 de agosto de 2019 y sus modificatorias la Resolución N° 1764-2022-V-D-FACHSE de fecha 28 de setiembre de 2022 y la Resolución N° 1804-2025-D-FACHSE de fecha 23 de mayo de 2025 ; Jurado integrado por los siguientes miembros:

Presidente (a)	: Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi.
Secretario (a)	: Dra. Martha Rios Rodríguez.
Vocal	: Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado.
Asesor(es)	: Dr. Carlos Ulices Vásquez Crisanto.



Con la finalidad de evaluar la(el) Tesis titulada(o): "HABILIDADES GERENCIALES Y GESTION ADMINISTRATIVA EN AGENCIA AGRARIA RODRIGUEZ DE MENDOZA, AÑO 2022". Presentada por RAFAEL ZEVALLOS MAJINO para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias Sociales con mención en GESTIÓN PÚBLICA Y GERENCIA SOCIAL.

Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al/los sustentante(s), quien(es) respondió(eron) las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, obteniendo el calificativo de 16 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de BUENO. Siendo las 6:45 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
 PRESIDENTE (A)

Dra. Martha Rios Rodriguez
 SECRETARIO (A)

Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado
 VOCAL

OBSERVACIONES: _____

El presente acto académico se sustenta en el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) los artículos 20º, 33º, 46º, 54º o 65º del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023 y su modificatoria aprobada por Resolución N° 385-2023-CU de fecha 11 de diciembre del 2023) y por la Resolución N° 408-2023-CU de fecha 27 de diciembre de 2023, ésta última que amplía el límite de las fechas de sustentación de proyectos aprobados del 2017 al 2020.

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo Carlos Ulises Vásquez Crisanto usuario revisor de la Tesis ☒, Trabajo de Suficiencia Profesional ☐ y/o Trabajo Académico ☐

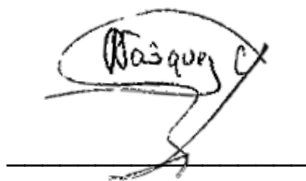
Titulado: **Habilidades gerenciales y gestión administrativa en la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza, año 2022**

Cuyo autor es: Rafael Zevallos Majino, con DNI N° 22476881; declaro que la evaluación realizada por el programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 7 %, verificables en el Resumen del Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, junio de 2025.



Firma (Asesor)

Nombres y Apellidos: Carlos Ulises Vásquez Crisanto
DNI N° 16698092

Defina la modalidad con (X)

Adjunta:

Resumen de Reporte automatizado de similitudes

Recibo digital

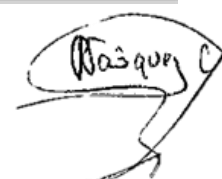
"HABILIDADES GERENCIALES Y GESTION ADMINISTRATIVA EN LA AGENCIA AGRARIA RODRIGUEZ DE MENDOZA, AÑO 2022"

INFORME DE ORIGINALIDAD

7%	6%	2%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	core.ac.uk Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	<1%
8	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1%



Firma
Carlos Ulises Vásquez Crisanto
DNI N° 16698092
Asesor

9	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1 %
10	dapp.orvium.io Fuente de internet	<1 %
11	polaridad.es Fuente de internet	<1 %
12	Hugo Frias Torres, Nilton Luis Murga Valderrama, Juan Choque Ticacala. "Ganadería doble propósito en el distrito de Huambo, provincia de Rodríguez de Mendoza – Amazonas: caracterización y propuesta", High Rate Consulting Publications, 2020 Publicación	<1 %
13	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Fuente de internet	<1 %
14	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
15	www.ist.cl Fuente de internet	<1 %
16	www.rsijournal.eu Fuente de internet	<1 %
17	www.coursehero.com Fuente de internet	<1 %



Firma
Carlos Ulises Vásquez Crisanto
DNI N° 16698092
Asesor

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

< 15 words

Excluir bibliografía

Activo



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: **Rafael Zevallos Mijano**
 Título del ejercicio: **Asesorías Posgrado**
 Título de la entrega: **"HABILIDADES GERENCIALES Y GESTION ADMINISTRATIVA EN ...**
 Nombre del archivo: **e_Rafael_Zevallos_Majino_REPLAN_Recuperado_autom_ticame...**
 Tamaño del archivo: **270.17K**
 Total páginas: **151**
 Total de palabras: **28,129**
 Total de caracteres: **166,785**
 Fecha de entrega: **28-sept-2025 11:33a. m. (UTC-0500)**
 Identificador de la entrega: **2764295920**


UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO


FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN.
 UNIDAD DE POSGRADO
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES

"HABILIDADES GERENCIALES Y GESTION ADMINISTRATIVA EN LA
 AGENCIA AGRARIA RODRIGUEZ DE MENDOZA, AÑO 2022"

TERCE

Presentada para optar el Grado Académico de Maestría en Ciencias Sociales con
 Mención en Gestión Pública y Gerencia Social

AUTOR: Ido. Zevallos Majano, Rafael

ASESOR: Dr Carlos Vásquez Crisanto

LAMBAYEQUE, 2025


 Firma
Carlos Ulises Vásquez Crisanto
 DNI N.º 16698092
 Asesor

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a de investigación: a mis hermanos y Padres especialmente a mi Madre: María Benita Majino de Zevallos, quien fue y será el faro que guie mis pasos.

AGRADECIMIENTO

A todos mis amigos, profesores, que me incentivaron a seguir adelante y cumplir
con una meta siempre anhelada

INDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD	¡Error! Marcador no definido.
RECIBO.....	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA.....	viii
AGRADECIMIENTO.....	ix
INDICE.....	x
RESUMEN	1
ABSTRAC	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I. DISEÑO TEÓRICO	6
1.1. Antecedentes.....	6
1.1.1. Antecedentes Internacionales	6
1.1.2. Antecedentes nacionales.....	7
1.2. Bases teóricas	10
1.2.1.-Modelos y teorías clave sobre habilidades gerenciales.....	13
1.2.1.2.-Dimensiones críticas de las habilidades gerenciales para el caso de estudio.....	17
1.2.1.3.-Buenas prácticas en el sector público para el desarrollo de habilidades gerenciales.....	22
1.2.1.4.- Aspectos teóricos conceptuales de las habilidades gerenciales	25
1.2.2.-La Gestión Administrativa.....	27
1.2.2.1.-Fundamentos teóricos.....	28
1.2.2.2.-Particularidades del ámbito agrario en la gestión administrativa.....	31
1.2.3.-Relación entre Habilidades Gerenciales (VI) y Gestión Administrativa (VD).....	36
II. MARCO METODOLOGICO.....	48
CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.1. Análisis descriptivo de la variable inteligencia emocional	51
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	88
CAPÍTULO V. PROPUESTA.....	92
F2.1 — PLAN DE ACCIÓN POR PROCESO (P1/P2/P3).....	125
F2.2 — MICROPLAN SEMANAL	126
F2.9 — DICCIONARIO DE DATOS (KPI/CAMPOS)	132

F2.10 — ESTADO KPI (GRÁFICOS + SEMÁFOROS)	133
F2.11 — INFORME DE CIERRE DEL PRIMER CICLO PDCA	134
CONCLUSIONES	147
RECOMENDACIONES.....	149
Anexo Instrumento.....	154
Sección A. Habilidades gerenciales (12 ítems)	154
Sección B. Gestión administrativa (12 ítems)	155
Instrucciones de aplicación	156
Instrucciones de calificación	156

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa en la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza (Amazonas, Perú), y derivar una propuesta de mejora aplicable. Se desarrolló con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal y alcance descriptivo–correlacional, sobre una muestra censal de 80 trabajadores ($N=80$). Se aplicó un cuestionario Likert de 24 ítems validado por juicio de expertos y con confiabilidad estimada mediante alfa de Cronbach; el análisis incluyó estadísticos descriptivos y la correlación de Spearman. Los resultados evidencian una asociación positiva, muy alta y significativa entre habilidades gerenciales y gestión administrativa ($p = .962$; $p < .001$); por dimensiones, Dirección/ liderazgo ($p = .936$) y Organización ($p = .783$) mostraron vínculos más intensos que Planificación ($p = .459$) y Control ($p = .250$), todas con $p < .001$. El diagnóstico identificó brechas en comunicación asertiva, trabajo en equipo, planificación/seguimiento y competencias digitales. Se concluye que las habilidades gerenciales actúan como habilitador crítico del desempeño institucional, pero su efecto pleno requiere dispositivos de control y estandarización de procesos. En respuesta, se propone un Programa de Fortalecimiento Gerencial con tres ejes: liderazgo y comunicación; gestión por procesos mínima viable (BPM) en flujos críticos; y control mediante PDCA con tablero de indicadores, orientado a mejorar tiempos de ciclo, cumplimiento de metas y satisfacción del usuario.

Palabras clave: habilidades gerenciales; gestión administrativa; sector público agrario; liderazgo; BPM; PDCA; correlación de Spearman.

ABSTRAC

This study examined the relationship between managerial skills and administrative management in the Rodríguez de Mendoza Agrarian Agency (Amazonas, Peru) and derived an actionable improvement program. A quantitative, non-experimental, cross-sectional, descriptive–correlational design was applied to a census sample of 80 employees (N=80). Data were collected via a 24-item Likert questionnaire validated by expert judgment and assessed for reliability with Cronbach's alpha. Descriptive statistics and Spearman's rho were used for analysis. Findings reveal a positive, very strong, and statistically significant association between managerial skills and administrative management ($\rho = .962$; $p < .001$). By dimensions, Direction/Leadership ($\rho = .936$) and Organization ($\rho = .783$) showed stronger links than Planning ($\rho = .459$) and Control ($\rho = .250$), all $p < .001$. Diagnostic evidence highlighted gaps in assertive communication, teamwork, planning/follow-up, and digital competencies. Results suggest that managerial skills are a critical enabler of institutional performance, though their full effect depends on process standardization and control mechanisms. Accordingly, a three-pillar Management Strengthening Program is proposed: (1) leadership and communication routines; (2) minimum-viable business process management (BPM) in critical flows; and (3) PDCA-based control with a KPI dashboard to improve cycle times, goal attainment, and user satisfaction.

Keywords: managerial skills; administrative management; public agrarian sector; leadership; BPM; PDCA; Spearman correlation.

INTRODUCCIÓN

En el Perú, las agencias agrarias constituyen unidades desconcentradas responsables de articular servicios técnicos y productivos para pequeños productores, gestionar trámites sectoriales y coordinar con actores locales para impulsar la agricultura familiar. En la provincia de Rodríguez de Mendoza (Región Amazonas), la Agencia Agraria enfrenta retos persistentes de gestión administrativa reflejados en conflictos internos, comunicación deficiente, reprocesos y demoras en la atención al usuario. La evidencia sugiere que tales problemas guardan relación con brechas en habilidades gerenciales de directivos y mandos medios—particularmente en comunicación asertiva, manejo de conflictos, planificación y seguimiento, así como en competencias digitales.

La literatura especializada sostiene que las habilidades gerenciales—técnicas, humanas y conceptuales (Katz)—se concretan en roles observables (Mintzberg) y, cuando se acompañan de enfoque por procesos (BPM) y mejora continua (PDCA), se traducen en resultados verificables en tiempos de ciclo, cumplimiento de metas y satisfacción del usuario. En la administración pública, además, la inteligencia emocional (Goleman/Boyatzis) y el liderazgo situacional (Hersey–Blanchard) influyen en el clima y la ejecución, variables decisivas para sostener cambios operativos.

Ante este contexto, el objetivo general del presente estudio fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa en la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza durante 2022. Específicamente, se buscó: (i) Identificar el nivel de las habilidades gerenciales (dimensiones: conceptuales, técnicas y humanas), (ii) identificar el nivel de la gestión administrativa (dimensiones: planificación, organización, dirección y control); (iii) Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y cada dimensión de la gestión administrativa y Elaborar una propuesta propositiva de mejora para fortalecer la gestión administrativa a partir de los hallazgos. Metodológicamente, se adoptó un diseño no experimental, transversal y correlacional, con enfoque cuantitativo. Se aplicó un cuestionario de 24 ítems Likert a una muestra censal de 80 trabajadores, procesando los datos con estadística descriptiva y la correlación de Spearman, adecuada para mediciones ordinales. La

validez de contenido fue establecida por juicio de expertos y la confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados permiten contrastar hipótesis sobre el nexo entre habilidades y gestión e identificar áreas de intervención.

Los hallazgos muestran una asociación muy alta entre habilidades gerenciales y gestión administrativa ($p = .962$; $p < .001$), con gradientes por dimensión: la dirección/liderazgo es la más sensible a las habilidades ($p = .936$), seguida de organización ($p = .783$), mientras planificación alcanza niveles moderados ($p = .459$) y control presenta la asociación más baja ($p = .250$). Este patrón sugiere que las capacidades del directivo impactan de forma inmediata en la conducción de personas y en la estructura del trabajo; en cambio, el control requiere además dispositivos institucionales (indicadores, tableros, auditorías livianas y rituales PDCA) para asegurar verificación y mejora continua.

Con base en el diagnóstico, se propone un Programa de Fortalecimiento Gerencial centrado en tres ejes complementarios: (1) Dirección y comunicación (rutinas de reuniones efectivas, feedback, manejo de conflictos y reconocimiento); (2) Gestión por procesos mínima viable (BPM) en 2–3 flujos críticos (SIPOC, RACI, SLA y checklists); y (3) Control PDCA con tablero de indicadores y bitácora de acciones correctivas/preventivas. Esta arquitectura convierte la teoría en prácticas concretas, medibles y sostenibles, alineadas a la modernización de la gestión pública.

En suma, el estudio aporta evidencia empírica sectorial y una propuesta operativa para cerrar brechas gerenciales y administrativas en una agencia agraria subnacional. Su contribución es doble: académica, al robustecer el vínculo entre competencias directivas y desempeño institucional; y práctica, al ofrecer una ruta de implementación de bajo costo y alto impacto, capaz de mejorar la experiencia de los productores y la calidad del servicio público agrario.

Finalmente, el informe se estructura en cinco capítulos y anexos: el Capítulo I presenta el diseño teórico (antecedentes internacionales y nacionales, bases conceptuales de Katz, Mintzberg, BPM–PDCA/ISO 9001, Goleman–Boyatzis y Hersey–Blanchard, definición de variables y modelo conceptual con hipótesis); el Capítulo II desarrolla el marco metodológico (diseño no experimental, transversal, descriptivo–correlacional y propositivo; población y muestra; operacionalización;

técnicas e instrumentos; procedimientos; plan de análisis y aspectos éticos); el Capítulo III expone los resultados descriptivos e inferenciales (tablas y correlaciones de Spearman); el Capítulo IV discute los hallazgos en contraste con la literatura, implicancias y limitaciones; y el Capítulo V detalla la propuesta “Programa de Fortalecimiento Gerencial” (objetivos, fases, instrumentos, indicadores, cronograma, gobierno y evaluación). El documento cierra con conclusiones y recomendaciones, referencias en APA 7.^a edición y Anexos (cuestionario de 24 ítems, fichas KPI, formatos SIPOC/AS-IS, matrices RACI y de riesgos, POE, tablero de indicadores y guías de reuniones ROS y 1:1).

CAPÍTULO I. DISEÑO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes Internacionales

En el contexto colombiano, López et al. (2019) tuvieron como finalidad principal en su estudio científico hallar la relación entre las habilidades gerenciales y la perdurabilidad en las empresas de dicho contexto. En referencia a la metodología empleada, se empleó una indagación de nivel básico, de enfoque cuantitativo y de diseño no experimental. Respecto al uso de técnicas e instrumentos de recopilación de datos, se utilizó la encuesta y el cuestionario, quienes fueron respondidos por un total de 16 empleados de dichas empresas. Se llegó a la conclusión que existe un nexo entre las variables analizadas, además se determinó que no se ha gestionado de manera oportuna las habilidades gerenciales de los directivos, ocasionando perjuicios a nivel organizacional.

En Ecuador, Romero (2017) tuvieron como propósito en su análisis científico determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión de los servidores en una entidad del sector salud. Para general tal finalidad, se aplicó una metodología de alcance básico, enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de corte transversal. En referencia al uso de técnicas e instrumentos de recopilación de datos, se utilizó la encuesta y el cuestionario, quienes fueron aplicados a una población de 62 personas. Se llegó a la conclusión que existe una asociación entre las variables estudiadas, además se determinó que el nivel de habilidades gerenciales no se ha desarrollado en gran medida y que la gestión de los servidores no ha logrado cumplir las metas propuestas.

En el país sudafricano, Narutha (2019) tuvo como finalidad principal en su investigación analizar el perfil directivo de los servidores públicos de una agencia agraria. Para el proceso metodológico, se generó el desarrollo de un estudio de alcance básico, de enfoque cuantitativo, diseño holístico y de corte longitudinal. Respecto al empleo de medios para la recolección de la información, se usó el cuestionario, quien fue resuelto por un total de 306 jefes de área. Se tuvo como resultados significativos que las habilidades gerenciales de dichos directivos no se han desarrollado en gran medida, por lo que su perfil es caracterizado como deficiente, sin crecimiento de competencias y sin formación profesional.

Finalmente, Tamara y Rueda (2018) tuvieron como principal fin analizar el nexo entre las competencias gerenciales y el proceso administrativo en una entidad privada allegada al estado. La metodología empleada estuvo caracterizada por un tipo de investigación descriptiva-correlacional, de diseño no experimental y corte transversal. En referencia a los instrumentos para la recolección de datos, se usó el cuestionario, quien fue respondido por un total de 10 colaboradores. Se tuvo como resultados principales que existe un nexo entre ambas variables de estudio, de la misma forma que apenas un 37% de jefes desarrolla habilidades gerenciales competitivas, y un 50% del personal no genera procesos administrativos en función a la consecución de metas y objetivos

1.1.2. Antecedentes nacionales

En el contexto nacional, Saavedra (2020) tuvieron como principal objetivo hallar la asociación entre la gestión administrativa y las habilidades gerenciales de una gerencia de agricultura de Tarapoto. El aspecto metodológico estuvo caracterizado por ser de un tipo descriptivo-correlacional, de diseño no

experimental, enfoque cuantitativo y de corte transversal. En referencia a las técnicas e instrumentos para la recopilación de datos, se empleó el cuestionario y la encuesta, quienes fue respondidos por un total de 28 servidores. Se tuvo como resultados significativos que existe un nexo entre ambas variables de estudio, todo ello bajo el coeficiente de correlación de Spearman ($r=0.653$), de la misma forma un 57% de gerentes posee un nivel regular de desarrollo de habilidades gerenciales, además que el 46% de servidores genera una mala gestión administrativa.

Laucata (2021) tuvo como principal objetivo analizar el nexo entre la gestión administrativa y las habilidades gerenciales de una entidad del sector estatal que ofrece servicios de salud. En referencia al aspecto metodológico, se definió por ser un tipo de indagación descriptiva-correlacional, de diseño no experimental, enfoque cuantitativo y de corte transversal. En base a las técnicas e instrumentos para la recolección de información, se empleó el cuestionario, quien fue respondido por un total de 60 empleados públicos. Se tuvo como hallazgo principal que existe una correlación entre las variables analizadas, todo ello según el coeficiente Spearman ($r=0.830$), de la misma forma, existe una asociación entre la planificación ($r=0.771$), organización ($r=0.638$), dirección ($r=0.807$) y el control (0.772), con la variable habilidades gerenciales.

Calle (2022) tuvo como finalidad principal, hallar la asociación entre las habilidades gerenciales con la gestión administrativa de una entidad gubernamental de Lambayeque. Para el procedimiento de lo descrito, empleó un aspecto metodológico basado en un tipo de investigación correlacional, de diseño no experimental, enfoque cuantitativo y de corte transversal. Utilizó el cuestionario como medio de recolección de datos, quien fue respondido por 80 servidores de dicha

institución. Se tuvo como hallazgo principal que existe una correlación entre las variables analizadas, todo ello manifestado bajo la aplicación del coeficiente de correlación Spearman ($r=0.962$), calificándose como positiva, significativa y directa.

Cornelio (2020) tuvo como principal objetivo, analizar qué manera se asocian las habilidades gerenciales con la gestión administrativa en una institución de educación superior de Lima. Para generar tal finalidad, se desarrolló un aspecto metodológico basado en un tipo de investigación correlacional, de enfoque cuantitativo y de corte trasversal. Se emplearon los cuestionarios como medios o herramientas para recolectar la información, los cuales fueron aplicados a 100 docentes. Se tuvo como hallazgo significativo que existe una correlación entre las variables analizadas, todo ello reflejado en el coeficiente de correlación Spearman ($r=0.599$), calificándose como positiva, significativa y moderada.

Larrea (2020) tuvo como finalidad, determinar la asociación entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa en el gobierno regional de Trujillo. Para el procesamiento de dicho fin, se generó una metodología de tipo correlacional, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de corte trasversal. Se utilizaron los cuestionarios como medios o herramientas para recolectar la información, los cuales fueron respondidos por un total de 38 empleados. Se tuvo como hallazgo significativo que existe una correlación entre las variables analizadas, de la misma manera que se asocia las dimensiones dirección, organización, control y dirección con la variable habilidades gerenciales.

1.2. Bases teóricas

En el Perú, las agencias agrarias son las unidades desconcentradas encargadas de promover el desarrollo agropecuario regional, articulando la provisión de servicios técnicos y productivos a pequeños productores y atendiendo trámites agrarios de la ciudadanía. Estas agencias, bajo la supervisión de Direcciones Regionales Agrarias, cumplen un rol de coordinación interinstitucional fundamental con municipalidades, núcleos ejecutores y organizaciones de productores, para impulsar la producción de alimentos y la agricultura familiar (MIDAGRI, 2021). No obstante, en la región Amazonas –y específicamente en la provincia de Rodríguez de Mendoza– se han identificado problemas de gestión administrativa reflejados en conflictos internos, comunicación deficiente y bajo desempeño operativo. Dichos problemas se asocian a deficiencias en habilidades gerenciales de directivos y mandos medios, en los planos personal, interpersonal y grupal. En 2022, la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza afrontó dificultades en el clima laboral y en la coordinación de sus equipos técnicos, evidenciando una limitada capacidad para planificar, liderar y controlar eficazmente las actividades administrativas. Esto se enmarca en un contexto nacional donde la percepción del servicio brindado por las entidades públicas agrarias suele ser crítica; usuarios y agricultores a menudo califican estos servicios como poco eficientes o de baja calidad (ISOTOOLS, 2020). La situación actual exige intervenir en las competencias directivas de los servidores públicos agrarios, dado que la mejora de la gestión administrativa depende en gran medida del fortalecimiento de las capacidades de liderazgo, comunicación y toma de decisiones de sus gestores.

En este sentido, delimitar el escenario temporal y territorial resulta clave: la investigación se centra en el año 2022, en la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza (Región Amazonas). Este contexto es pertinente porque coincide con esfuerzos recientes del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI) para potenciar las agencias agrarias en regiones como Amazonas, mediante proyectos de fortalecimiento de capacidades humanas y organizativas (MIDAGRI, 2021). La relevancia del estudio es doble. En lo social, una mejor gestión administrativa en la agencia agraria redundaría en servicios agropecuarios más oportunos y efectivos para los pequeños productores locales, contribuyendo así a la seguridad alimentaria y al desarrollo rural. Fortalecer las habilidades gerenciales de los funcionarios agrarios podría traducirse en menos trámites dilatorios, mayor asistencia técnica en campo y una atención más cercana al agricultor familiar, mejorando su productividad y calidad de vida. En lo académico, la investigación se inscribe en la gestión pública basada en competencias y evidencia. Aporta al cuerpo de conocimiento sobre cómo las competencias directivas impactan el desempeño institucional en contextos descentralizados, alineándose con las políticas de modernización del Estado peruano que enfatizan el desarrollo del capital humano en el sector público (ISOTOOLS, 2020). Asimismo, el estudio llena un vacío en la literatura específica del sector agrario, ofreciendo un marco teórico integral que vincula modelos clásicos de habilidades gerenciales con las particularidades de la administración pública agraria peruana. En consecuencia, resulta justificado diseñar una propuesta de fortalecimiento de habilidades gerenciales para el personal directivo de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza, con el fin de mejorar su gestión administrativa y, por ende, el servicio brindado a la población agraria en dicho ámbito territorial.

Las *habilidades gerenciales* se refieren al conjunto de capacidades, conocimientos, actitudes y destrezas que un directivo debe poseer para conducir eficientemente una organización o equipo de trabajo (Cruz, 2025). Es importante delimitar este concepto en relación con términos afines: *habilidades* versus *competencias*, *roles* y *estilos*. En gestión, una **habilidad** es usualmente entendida como una capacidad específica aprendida que puede demostrarse en conductas observables (por ejemplo, la habilidad de comunicarse asertivamente o de analizar datos) (García et al., 2017). Por su parte, una **competencia** gerencial es un constructo más amplio que integra no solo habilidades, sino también conocimientos (*saber*) y actitudes (*saber ser*), todos ellos articulados para un desempeño eficaz (Alzina & Escoda, 2007). En palabras de Boyatzis, una competencia es “una característica subyacente de la persona que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en un puesto de trabajo” (Boyatzis, 2002). Es decir, las competencias combinan múltiples habilidades y rasgos que permiten al directivo lograr resultados sobresalientes de forma consistente. Por otro lado, los **roles gerenciales** hacen alusión a los patrones de comportamiento o funciones específicas que desempeña un gerente en su posición. Henry Mintzberg, a partir de sus estudios observacionales en la década de 1970, identificó **diez roles gerenciales** agrupados en tres categorías: roles **interpersonales** (representante, líder, enlace), roles **informativos** (monitor, difusor, portavoz) y roles **decisionales** (emprendedor, manejador de conflictos, asignador de recursos, negociador) (Mintzberg, 1970). Estos roles describen qué hace efectivamente un directivo en su día a día y cómo interactúa con otros y con la información, especialmente relevante en el contexto público donde, por ejemplo, el rol de *enlace*

y *portavoz* vincula a la agencia agraria con otras instituciones y con la ciudadanía. Finalmente, los **estilos** gerenciales se refieren a la manera personal en que un directivo ejerce su liderazgo y toma decisiones, a menudo situados en un continuo que va desde estilos más **autocráticos o directivos** hasta estilos **participativos o democráticos**. Los estilos están ligados a rasgos de personalidad y preferencias del gerente, pero también deben adaptarse a las circunstancias según teorías como la del liderazgo situacional. En síntesis, mientras las habilidades son capacidades puntuales y desarrollables, las competencias son conjuntos integrados de atributos para un desempeño exitoso, los roles son expectativas de comportamiento inherentes al cargo gerencial, y los estilos son patrones individuales de ejercer la dirección.

1.2.1.-Modelos y teorías clave sobre habilidades gerenciales.

Diversos marcos teóricos han intentado clasificar y explicar las habilidades que un directivo efectivo debe reunir. Un punto de partida clásico es el modelo de **Robert L. Katz**, quien diferenciaba tres categorías esenciales de habilidades administrativas: la habilidad **técnica**, la habilidad **humana** y la habilidad **conceptual** (Katz, 1974). La **habilidad técnica** consiste en el conocimiento especializado y la destreza para realizar tareas específicas propias del ámbito de trabajo; en una agencia agraria, implicaría por ejemplo entender los procedimientos agronómicos, normativas sectoriales o manejo de sistemas de información agraria. La **habilidad humana** se refiere a la capacidad de trabajar eficazmente con personas, motivar equipos, comunicarse y resolver conflictos en el trato diario (Katz, 1974). Por último, la **habilidad conceptual** es la aptitud para comprender la complejidad de la organización en su conjunto y el entorno, visualizando cómo las partes se

interrelacionan, anticipando problemas y pensando estratégicamente. Katz postulaba que, si bien todos los gerentes requieren las tres habilidades, su importancia relativa varía según el nivel jerárquico: en niveles operativos prevalecen las técnicas, en mandos medios son cruciales las humanas, y en altos directivos cobran mayor peso las conceptuales (Katz, 1974). Esta tipología, aunque formulada hace décadas, sigue siendo vigente como base para identificar áreas de desarrollo gerencial.

Otra perspectiva influyente es la de **Henry Mintzberg**, quien a través de la observación sistemática de ejecutivos públicos y privados, propuso que la labor gerencial real no se limita a funciones abstractas, sino que se manifiesta en roles prácticos (Mintzberg, 1970). Sus **diez roles gerenciales** brindan un marco para entender las complejas tareas de un directivo: por ejemplo, en el sector público agrario, el gerente actúa como **figura representativa** de la institución (rol interpersonal) en eventos con agricultores; como **líder**, motiva y guía a su equipo técnico; como **enlace**, coordina con municipalidades u otras agencias; como **monitor**, recopila y analiza información sobre producción, mercados o alertas fitosanitarias; como **diseminador**, comunica políticas y datos relevantes a su personal; como **portavoz**, explica a la comunidad los programas agrarios; como **emprendedor**, impulsa proyectos innovadores locales; como **manejador de conflictos**, interviene en disputas internas o con usuarios; como **asignador de recursos**, decide sobre el uso de insumos, presupuesto y personal; y como **negociador**, concilia intereses con otras entidades o con gremios de productores. (Mintzberg, 1970) subraya que estos roles no son mutuamente excluyentes: un buen directivo adopta múltiples roles simultáneamente. En la gestión pública, equilibrar

estos roles es vital –por ejemplo, ser eficaz negociando con actores externos sin descuidar el control interno—. La teoría de Mintzberg complementa a Katz mostrando que las habilidades gerenciales se concretan en comportamientos situacionales diversos.

En cuanto al enfoque de competencias, sobresale el trabajo de **Richard Boyatzis**, pionero en identificar competencias gerenciales basadas en evidencia conductual. (Boyatzis, 2002) definió las competencias como características profundas (motivos, rasgos, habilidades, conocimientos) de un individuo que se traducen causalmente en un desempeño superior. Su modelo integrador de competencias gerenciales, desarrollado inicialmente en el sector privado pero aplicable al público, identificó un amplio inventario de competencias diferenciadas, desde la *orientación al logro* y el *pensamiento analítico*, hasta el *liderazgo de equipo* y la *autoconfianza*. En desarrollos posteriores, Boyatzis colaboró con **Daniel Goleman** para incorporar las competencias emocionales en el ámbito gerencial. Así, emergió el modelo de **Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo**, donde las competencias se agrupan en dominios personales y sociales. Goleman, Boyatzis y McKee (2002) propusieron cuatro bloques: **autoconciencia**, **autogestión** (o autorregulación), **conciencia social** (empatía) y **gestión de las relaciones** (Alzina & Escoda, 2007) Cada bloque contiene competencias específicas; por ejemplo, en autogestión están la *autorregulación emocional* y la *adaptabilidad*, en conciencia social se halla la *empatía organizacional*, y en manejo de relaciones se incluyen habilidades como *influencia*, *comunicación efectiva*, *manejo de conflictos* y *trabajo en equipo* (Alzina & Escoda, 2007). La premisa central de Goleman es que un gerente público con alta inteligencia emocional puede dirigir con mayor efectividad,

pues sabe motivar e inspirar (liderazgo resonante), se adapta a cambios y maneja su estrés, comprendiéndose a sí mismo y entendiendo a sus colaboradores (Alzina & Escoda, 2007). Esto es sumamente relevante en la administración pública, donde la capacidad de manejar las emociones propias y ajenas influye en el clima institucional y en la receptividad de políticas por parte de la ciudadanía.

Otro modelo pertinente es el **liderazgo situacional** de **Hersey y Blanchard**, que aporta un enfoque contingente: no hay un estilo único de dirección eficaz, sino que el gerente debe ajustar su comportamiento según la “madurez” o nivel de desarrollo de sus subordinados (Hersey & Blanchard, 1974). Esta teoría, surgida a fines de los 60s, define cuatro estilos de liderazgo (ordenar, persuadir, participar, delegar) que combinan diferentes grados de comportamiento directivo (tareas) y de apoyo (relaciones). El criterio para elegir el estilo es la competencia y compromiso del colaborador en cada tarea: por ejemplo, si el personal de una agencia agraria es inexperto pero motivado, el líder aplicaría un estilo de enseñanza (alta orientación a la tarea y soporte), mientras que con equipos expertos y autónomos optaría por delegar decisiones (Hersey & Blanchard, 1974). La relevancia para contextos de variabilidad operativa –como los programas agrarios sujetos a estacionalidad, emergencias sanitarias o rotación de personal– es clara: un director agrario efectivo diagnostica la situación y adapta su estilo para mantener la eficacia del equipo. Este modelo enfatiza la **flexibilidad gerencial** y la capacidad de diagnóstico interpersonal como habilidades críticas.

1.2.1.2.-Dimensiones críticas de las habilidades gerenciales para el caso de estudio.

Basándonos en los modelos anteriores, identificamos varias dimensiones de habilidades gerenciales especialmente relevantes para mejorar la gestión en la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza. Cada dimensión se puede desglosar en sub-habilidades o comportamientos observables concretos:

- **Comunicación y coordinación interinstitucional:** Engloba la capacidad de transmitir información de forma clara, oportuna y persuasiva, tanto dentro del equipo de la agencia como hacia actores externos (municipios, organizaciones de productores, otras entidades estatales). Un gerente agrario debe saber escuchar activamente a sus colaboradores y usuarios, brindar *feedback* constructivo y fomentar la colaboración. Esta habilidad se manifiesta, por ejemplo, en conducir reuniones efectivas con agenda y acuerdos claros, en redactar informes o memos comprensibles, y en articular convenios o alianzas con instituciones locales. La comunicación efectiva reduce malentendidos y *reprocesos*, mejorando la coordinación interinstitucional y evitando duplicidad de esfuerzos (Thomas & Kilmann, 1974). Un comportamiento observable sería la convocatoria periódica a mesas técnicas con otras entidades, donde el gerente facilita el diálogo y logra compromisos conjuntos.
- **Toma de decisiones y solución de problemas:** Corresponde a la habilidad de analizar información (incluso datos cuantitativos), identificar opciones, evaluar riesgos y seleccionar cursos de acción basados en evidencia técnica. En la gestión pública agraria, esto implica priorizar proyectos o intervenciones

según criterios objetivos (impacto productivo, número de beneficiarios, urgencia) y resolver problemas operativos cotidianos (escasez de insumos, retrasos en trámites, conflictos de agenda) con criterio y oportunidad. Incluye el pensamiento crítico y la **orientación a resultados**. Un subcomponente es la capacidad de aplicar herramientas de análisis de problemas (p. ej., diagrama de causa-efecto, matriz de priorización) y de involucrar a expertos o información científica en la decisión. Un gerente con esta competencia demuestra *criterio técnico*, evitando decidir por intuición o presión política, y realiza seguimiento a las decisiones para verificar su efectividad, ajustando cuando es necesario. La evidencia sugiere que decisiones basadas en datos mejoran la asignación de recursos y reducen los tiempos de los procesos, incrementando la eficiencia administrativa (MIDAGRI, 2021).

- **Gestión del conflicto y negociación:** Esta dimensión abarca la habilidad para manejar desacuerdos, tensiones o disputas de manera constructiva, buscando soluciones de beneficio mutuo. Según el modelo de Thomas & Kilmann, (1974) los gerentes pueden desplegar cinco estilos básicos frente al conflicto: competitivo, complaciente, evitativo, transigente (compromiso) o colaborativo. Un gerente eficaz en una agencia agraria sabrá diagnosticar cuándo ser colaborativo (por ejemplo, negociando con agricultores medidas ante una plaga, incorporando sus intereses) o cuándo imponer decisiones técnicas por seguridad (estilo competitivo en emergencias sanitarias). Igualmente, reconocerá la importancia de no evadir conflictos importantes – como roces entre áreas técnicas– y abordarlos antes de que escalen. La capacidad de **negociación** entra aquí: implica preparar estrategias ganar-

ganar, conocer los intereses de la contraparte (sea un proveedor, comunidad local u otra autoridad) y llegar a acuerdos duraderos. Comportamientos observables son la mediación en disputas internas (por ejemplo, entre un ingeniero agrónomo y un administrativo por procedimientos) usando técnicas de diálogo, o la negociación con una junta de regantes sobre cronogramas de asistencia técnica, logrando compromisos formales. Una gestión adecuada del conflicto mejora el *clima laboral* y la cohesión del equipo, elevando la productividad y reduciendo la rotación de personal (Thomas & Kilmann, 1974).

- **Trabajo en equipo y cohesión grupal:** Se refiere a la aptitud para conformar, desarrollar y liderar equipos de alto rendimiento. Un directivo agrario con esta habilidad fomenta la confianza entre los miembros (abriendo espacios para que compartan preocupaciones), clarifica roles y metas comunes, y promueve la colaboración por encima del individualismo. Modelos como el de **Tuckman** describen etapas de desarrollo de equipos (formación, tormenta, normalización, desempeño, conclusión) por las que un líder debe guiar al grupo (Tuckman, 1965). Por ejemplo, en la etapa de “tormenta” es esperable cierto conflicto o competencia entre miembros; aquí el gerente debe actuar para resolver diferencias y asentar normas de funcionamiento. Asimismo, las “cinco disfunciones” de Lencioni (ausencia de confianza, temor al conflicto, falta de compromiso, eludir responsabilidades, falta de atención a resultados) sirven de lista de chequeo para un líder: debe trabajar intencionadamente para evitar o corregir cada disfunción en su equipo (Lencioni, 2023). Así, promoverá la confianza (compartiendo

información y mostrando vulnerabilidad cuando corresponde), no temer al conflicto (incentivando debates abiertos), asegurar el compromiso (definiendo objetivos claros y obteniendo el buy-in de todos), exigir rendición de cuentas (monitoreando tareas y corrigiendo desviaciones) y mantener el foco en resultados colectivos (celebrando logros del equipo y no solo individuales). Indicadores observables de esta habilidad incluyen: reuniones de equipo bien gestionadas, alta participación de los miembros, rotación laboral baja, y un sentido de camaradería en el ambiente de trabajo (Last, 2022).

- **Planificación, organización del trabajo, delegación y seguimiento:** (Tepe et al., 2023). Esta dimensión combina varias habilidades del proceso administrativo. *Planificar* implica establecer objetivos, metas medibles, cronogramas y asignación de recursos con anticipación, alineados a las políticas agrarias y al plan operativo institucional. *Organizar* se refiere a diseñar una estructura de trabajo eficiente: definir funciones claras, distribuir cargas laborales equitativamente, establecer flujos de procesos y canales de comunicación. En una agencia agraria, organizar puede significar, por ejemplo, asignar a cada especialista un conjunto de comunidades para asistencia técnica, con procedimientos definidos para reportar avances y problemas. La *delegación* es la capacidad de asignar responsabilidades y autoridad a subalternos de manera efectiva, confiando en sus competencias y brindando el apoyo necesario. Un gerente que delega empodera a sus mandos medios (por ejemplo, encargar al coordinador de sanidad vegetal la gestión autónoma de una campaña fitosanitaria), lo cual libera tiempo del

directivo para funciones estratégicas. Finalmente, *seguimiento y control* complementan la delegación: el gerente debe monitorear el progreso de las tareas delegadas, solicitar informes, verificar cumplimiento de plazos y estándares, proporcionando retroalimentación o interviniendo si surgen desvíos. La planificación y organización del trabajo robustas conllevan **flujos y tiempos de ciclo más predecibles**, menos improvisación y uso óptimo de los recursos disponibles. Un ejemplo observable es la existencia de un plan de actividades mensuales detallado en la Agencia, cuyo cumplimiento es revisado semanalmente en reuniones breves, ajustando cargas de ser necesario.

- **Autogestión (autoconciencia, autorregulación y manejo del estrés):** (Alzina & Escoda, 2007) Se refiere a la habilidad del directivo para **gestionarse a sí mismo**, manteniendo un desempeño consistente y ejemplar. Incluye la *autoconciencia*, es decir, conocer sus propias fortalezas, debilidades, valores y emociones, y cómo estos influyen en su trabajo; la *autorregulación*, que es la capacidad de controlar o redirigir emociones negativas, mantener la compostura bajo presión y ser flexible ante los cambios; y el manejo saludable del estrés laboral y del tiempo. Un director de la agencia agraria con alta autogestión demuestra *integridad* (cumple sus promesas, actúa éticamente incluso bajo presión), *resiliencia* (no se paraliza ante las adversidades sino que busca soluciones), y *equilibrio* vida-trabajo (evitando el agotamiento extremo que pueda afectar sus decisiones). Estas cualidades tienen un efecto multiplicador: el personal tiende a imitar o responder al estilo emocional del líder; un gerente que maneja el estrés con

calma y afronta los desafíos con actitud positiva propicia un entorno de trabajo más estable y proactivo (Alzina & Escoda, 2007). Comportamientos observables serían la reacción del gerente ante una crisis (p. ej., un desastre natural que afecte cultivos): en lugar de entrar en pánico o buscar culpables, enfoca al equipo en un plan de acción, comunicando con claridad y manteniendo la motivación.

1.2.1.3.-Buenas prácticas en el sector público para el desarrollo de habilidades gerenciales.

El ámbito de la administración pública ha incorporado en años recientes enfoques innovadores para fortalecer las competencias de sus directivos, reconociendo que la profesionalización de la gerencia pública es clave para mejorar el desempeño institucional. Una práctica extendida es la **formación basada en competencias**, donde los programas de capacitación (cursos, diplomados, etc.) se diseñan alineados a un diccionario de competencias y se centran en cultivar comportamientos observables. En el caso peruano, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) ha desarrollado perfiles de competencias para directivos públicos y promovido programas de capacitación ejecutiva a través de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP). Por ejemplo, SERVIR cuenta con un *Diccionario de Competencias Transversales* aplicable a los gerentes públicos, que incluye desde competencias de liderazgo hasta orientación al ciudadano. Adicionalmente, se están implementando **evaluaciones de 360 grados** en la gestión pública para diagnosticar las habilidades de directivos. La evaluación 360° recopila retroalimentación estructurada de subordinados, pares, superiores e incluso usuarios, respecto al comportamiento gerencial en distintas dimensiones

(Conexión Esan, 2017). Esta herramienta brinda al directivo un panorama completo de sus fortalezas y áreas de mejora, facilitando planes de desarrollo individual. Estudios señalan que el 360° enfocado en competencias (liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, etc.) puede mejorar el desempeño de los jefes al hacerlos más conscientes de su impacto en otros (Conexión Esan, 2017). Junto con la evaluación, suele ofrecerse **coaching ejecutivo**, donde un coach profesional guía al directivo en el procesamiento de la retroalimentación 360° y en la adopción de nuevas conductas más efectivas. El coaching es especialmente útil para trabajar habilidades “blandas” como inteligencia emocional, manejo de conflictos o delegación, a través de la reflexión y práctica guiada.

Otra práctica cada vez más empleada son las **comunidades de práctica o redes de aprendizaje** entre directivos públicos. Estas consisten en grupos formales o informales de gerentes (por ejemplo, todos los jefes de agencias agrarias regionales) que intercambian experiencias, casos de éxito y lecciones aprendidas. Mediante reuniones periódicas, talleres o plataformas virtuales, los directivos comparten soluciones a problemas comunes (por ejemplo, cómo motivar al personal sin incentivos económicos, o cómo gestionar proyectos con presupuesto limitado). Esta interacción peer-to-peer enriquece las habilidades gerenciales al exponer a cada miembro a distintas perspectivas y prácticas innovadoras aplicadas en contextos similares. Además, fomenta un sentido de comunidad de gerentes públicos comprometidos con la mejora continua.

Es importante también la **alineación con los marcos y lineamientos institucionales**. En Perú, SERVIR y la Presidencia del Consejo de Ministros han emitido guías para fortalecer la capacidad directiva: por ejemplo, el *Marco de Buen*

Desempeño Directivo en el sector Educación, o los Lineamientos de Capacitación y Gestión del Conocimiento para el Estado. Estos marcos promueven la gestión de personas basada en mérito y competencias. Asimismo, las iniciativas de modernización de la gestión pública han incorporado la evaluación de directivos mediante resultados y competencias, como parte de los sistemas de evaluación del desempeño.

Finalmente, la evidencia empírica en Latinoamérica muestra que los programas integrales de **fortalecimiento de capacidades directivas** pueden tener un impacto positivo en el desempeño operativo de las instituciones públicas. Por ejemplo, un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo recopiló evaluaciones de múltiples programas de capacitación gerencial en la región y encontró mejoras en indicadores de gestión cuando la capacitación estuvo ligada a necesidades institucionales y contó con apoyo sostenido de la alta dirección (Urzua & Puentes, 2010). En países como Chile, Colombia o México se han implementado desde hace más de una década academias de liderazgo público y programas de alto potencial para funcionarios, reportándose casos de reducción de tiempos administrativos, mayor satisfacción de usuarios y mejor clima organizacional tras la intervención en habilidades blandas de los directivos. Si bien no todos los programas logran impactos equivalentes, hay un consenso creciente en que directivos más competentes generan equipos más motivados y procesos internos más eficientes, lo cual redundará en servicios públicos de mayor calidad.

1.2.1.4.- Aspectos teóricos conceptuales de las habilidades gerenciales

En el marco del desarrollo de la base teórica, y específicamente respecto a las habilidades gerenciales, el investigador sustenta, siguiendo a Madrigal (2011), que estas comprenden un conjunto de competencias que distinguen a un líder. Dicho líder es considerado una figura fundamental, pues influye en la conducta y desempeño de los colaboradores con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales, sean estos de corto, mediano o largo plazo. De esta forma, se infiere que la labor central de quien dirige una organización consiste en mejorar el rendimiento del equipo, lo cual exige un adecuado nivel de planeación, comprensión, liderazgo y óptimas relaciones interpersonales en el entorno organizacional.

Según Madrigal (2009), las habilidades se entienden como destrezas que posee un individuo para desempeñarse de manera eficiente y con calidad en un contexto laboral. Estas habilidades, ejercidas por quienes dirigen una organización, son medibles a través de las funciones que ejecutan, tanto en instituciones públicas como privadas, reflejando su importancia transversal en diferentes ámbitos.

De acuerdo con Madrigal (2009), un directivo debe dominar funciones básicas como la interrelación comunicativa, pues al momento de tomar decisiones, el desconocimiento o la ejecución inadecuada de dichas funciones puede generar errores, improvisación o falta de creatividad. Por el contrario, el adecuado uso de la comunicación fortalece la organización. Así, las habilidades pueden comprenderse como un conjunto de destrezas adquiridas mediante el desarrollo crítico, la práctica constante, el acceso a información y el aprovechamiento del talento.

En continuidad con la propuesta de Madrigal (2011) sobre el desarrollo de habilidades gerenciales, se identifican tres extensiones esenciales: las habilidades técnicas, las conceptuales y las relacionadas con el talento humano. Estas permiten orientar de manera efectiva el rumbo de la institución, y exigen la presencia de directivos capaces de tomar decisiones estratégicas que aseguren la provisión de bienes y servicios en el ámbito organizacional (Barros, 2016).

Las habilidades conceptuales, por su parte, se definen como las facultades que permiten a una persona analizar situaciones de conflicto y generar soluciones basadas en la planificación, la originalidad y la prudencia. Cubeiro y Fernández (1996) sostienen que estas facultades facilitan el abordaje de problemas mediante un razonamiento crítico y creativo, lo que convierte al directivo en un agente clave dentro de la organización.

En este sentido, cuando las habilidades conceptuales se ejercen en instituciones gubernamentales, su propósito central radica en la capacidad intelectual del líder para resolver dificultades en áreas específicas. Esto se logra a través de la planeación, la organización y el uso de recursos interpersonales, lo que repercute directamente en el direccionamiento eficiente de los equipos y procesos a su cargo.

Kotler (2010) plantea que las habilidades conceptuales permiten comprender a la organización como un todo interconectado, similar a un engranaje, donde cualquier alteración puede generar desequilibrios en la producción, el clima laboral o incluso en la economía. Por ello, el gerente debe reconocer cómo se relacionan las distintas áreas de la institución y cuáles son las amenazas que pueden

comprometer su progreso, asumiendo la responsabilidad de conducir al grupo con una visión integral y estratégica.

Finalmente, la capacidad de identificar relaciones y anticiparse a los efectos de los cambios constituye un rasgo esencial de las habilidades conceptuales. Un gerente que analiza de manera detallada las implicancias de cada decisión podrá prever consecuencias en ámbitos como las finanzas, los trabajadores o la producción. De este modo, se garantiza una administración eficaz y productiva, orientada al éxito organizacional y a la sostenibilidad en el tiempo.

1.2.2.-La Gestión Administrativa.

Para situar el efecto de las habilidades gerenciales, es necesario definir qué entendemos por gestión administrativa en el sector público y cuáles son sus componentes o criterios de desempeño. En la administración pública, la gestión administrativa hace referencia al conjunto de procesos y actividades mediante los cuales una entidad planifica, organiza, dirige y controla los recursos (humanos, financieros, materiales) para cumplir con sus objetivos institucionales y brindar servicios de calidad a la ciudadanía. Tradicionalmente, la eficacia, eficiencia, economicidad y calidad del servicio se han considerado dimensiones fundamentales de la gestión pública (M. Garcia, 2016). La eficacia apunta a la capacidad de alcanzar las metas y resultados previstos (qué tanto se cumple lo planificado); la eficiencia se refiere a lograr dichos resultados optimizando el uso de los recursos disponibles (hacer *más con menos*, minimizando desperdicios); la economicidad enfatiza el manejo austero y racional del gasto público, evitando costos innecesarios; y la calidad de servicio evalúa qué tan bien la institución satisface las necesidades de sus usuarios, en términos de oportunidad, accesibilidad, claridad y

trato brindado (Zavaleta, 2024). En el sector público moderno, a estos criterios se añade el enfoque en el usuario/ciudadano: la gestión no solo debe ser productiva internamente, sino orientada a proveer valor público, es decir, resolver problemas y generar satisfacción en la población a la que sirve.

1.2.2.1.-Fundamentos teóricos

Existen diversos marcos y referentes teóricos para comprender y mejorar la gestión administrativa. Uno de los más clásicos es el ciclo administrativo P-O-D-C propuesto por Fayol y otros autores, que describe las cuatro funciones elementales de la administración: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar. (F. Garcia et al., 2017) Planificar implica definir objetivos, estrategias y acciones en un horizonte temporal, asignando recursos y anticipando riesgos. Organizar consiste en estructurar la entidad (organigrama, procesos, reglamentos) y disponer los recursos de manera que contribuyan al plan. Dirigir (o liderar) abarca la conducción del recurso humano: toma de decisiones, motivación, comunicación, resolución de conflictos y coordinación diaria para ejecutar los planes. Finalmente, Controlar es el monitoreo y evaluación de las actividades y resultados comparándolos con lo planificado, introduciendo correcciones de ser necesario. Este ciclo es iterativo y constituye el núcleo de la gestión administrativa: una agencia agraria eficaz debe planificar sus campañas y actividades, organizar su equipo y procedimientos, dirigir a su personal en la implementación, y controlar los avances e indicadores para retroalimentar la siguiente planificación.

En las últimas décadas, la gestión pública ha incorporado enfoques de gestión por procesos (Business Process Management, *BPM*) y mejora continua inspirados en prácticas empresariales de calidad. La gestión por procesos supone

identificar y administrar las actividades de la institución como procesos interrelacionados orientados a generar valor al ciudadano (UNIR PERU, 2025). En lugar de enfocarse en unidades o departamentos aislados, este enfoque transversal busca optimizar las secuencias de actividades (por ejemplo, el proceso de atención de una solicitud de asistencia técnica agraria, desde que el productor la registra hasta que recibe el servicio). En el Perú, la Secretaría de Gestión Pública (PCM) emitió la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP que establece un marco para implementar la gestión por procesos en las entidades estatales (UNIR PERU, 2025). Esta normativa define etapas como la identificación de los procesos clave, su medición con indicadores, y su mejora continua (UNIR PERU, 2025). Aplicar BPM en la agencia agraria conlleva mapear sus procesos (por ejemplo, proceso de emisión de certificado sanitario, proceso de capacitación a agricultores), establecer responsables, tiempos estándar, indicadores de desempeño (tiempo de ciclo, número de beneficiarios atendidos, etc.) y buscar continuamente simplificarlos y hacerlos más eficientes. Los beneficios esperados incluyen mayor eficiencia operativa (reducción de tiempos y costos al eliminar pasos redundantes) y mayor calidad en resultados estandarizados (UNIR PERU, 2025). La gestión por procesos se complementa con la filosofía de mejora continua representada por el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) o PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), popularizado por Edward Deming. Este ciclo insta a que todo proceso se gestione de manera iterativa: planificar mejoras, ejecutar cambios, verificar resultados contra indicadores, y actuar corrigiendo desviaciones o implementando mejoras de manera sostenida. (SERVIR & Escuela Nacional de Administración Pública, 2024) En el sector público peruano, el PDCA se ha incorporado en guías de modernización y calidad,

enfaticando que tras cada período (por ejemplo anual) las entidades deben evaluar su desempeño y proponer acciones de mejora continua, institucionalizando el aprendizaje organizacional. (Estrella, 2024)

En línea con lo anterior, muchas entidades públicas han adoptado estándares internacionales de calidad, como la norma ISO 9001 de sistemas de gestión de la calidad, para fortalecer su gestión administrativa. La ISO 9001:2015 propone principios como el enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, mejora continua, toma de decisiones basada en evidencia y gestión de las relaciones. Varias instituciones públicas latinoamericanas se han certificado en ISO 9001 para determinados procesos administrativos (ej. procesos de atención al ciudadano, gestión documentaria, etc.), logrando mejorar la sistematización y transparencia de sus actividades (ISOTOOLS, 2020). En efecto, la aplicación de ISO 9001 en el sector público se asocia a mayor satisfacción de usuarios y a percepciones de eficiencia, dado que la entidad define claramente sus procedimientos, indicadores y responsabilidades, auditando regularmente su cumplimiento (ISOTOOLS, 2020). Por ejemplo, una agencia agraria certificada en ISO podría estandarizar el proceso de registro de agricultores en un programa de apoyo, asegurando que todos reciban la misma calidad de servicio y que se midan tiempos de atención. Esto crea confianza en el público y facilita la rendición de cuentas.

Otro elemento indispensable de la gestión administrativa moderna es la gestión de riesgos. Consiste en identificar los eventos potenciales (riesgos) que podrían afectar el logro de objetivos institucionales, evaluarlos en términos de probabilidad e impacto, y establecer medidas de mitigación o contingencia. En el

contexto público agrario, riesgos pueden ser fenómenos naturales (sequías, plagas) que impacten programas agrícolas, cambios de política o presupuesto, o riesgos internos como la rotación de personal clave. Un buen sistema de gestión administrativa incorpora la evaluación de riesgos en la planificación (por ejemplo, incluyendo un análisis FODA o mapas de riesgos) y prepara respuestas (p. ej., fondos de emergencia, convenios anticipados con otras entidades). En Perú, el *Sistema de Control Interno* y el Modelo de Excelencia en la Gestión (MEG) promueven una cultura de gestión de riesgos, reconociendo que una administración eficaz no solo mira el resultado, sino también las amenazas que podrían desviar el proceso. Esto enlaza con la noción de *resiliencia organizacional* y con la necesidad de directivos capaces de anticipar y manejar incertidumbres, minimizando impactos negativos en los procesos.

1.2.2.2.-Particularidades del ámbito agrario en la gestión administrativa.

La gestión administrativa en un organismo agrario regional como la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza presenta ciertas características singulares. Por un lado, la coordinación con actores de la cadena productiva es parte intrínseca de sus funciones: a diferencia de otras dependencias burocráticas que interactúan mayormente con usuarios individuales, una agencia agraria debe trabajar estrechamente con asociaciones de productores, cooperativas, juntas de regantes, programas nacionales (por ejemplo, Agro Rural, Senasa) y gobiernos locales. Esto demanda una administración altamente articuladora, con capacidad de firmar convenios, planificar acciones conjuntas y compartir información en redes interinstitucionales. Un ejemplo es articular campañas de capacitación agrícola en

conjunto con municipalidades o ONG presentes en la zona, lo cual requiere planificar actividades multi-actor y organizar responsabilidades compartidas.

Asimismo, existe la necesidad de gestionar la trazabilidad de trámites y servicios técnicos. Muchos servicios agrarios (certificaciones sanitarias, asistencia técnica, entrega de insumos) involucran procesos que deben registrar información de campo y darle seguimiento hasta su conclusión. La gestión documental operativa es crítica: expedientes físicos o digitales de productores, reportes de visitas técnicas, registros de plagas, etc. Una buena gestión administrativa agraria debe implementar sistemas para manejar esta documentación de forma ordenada y accesible (idealmente a través de soluciones informáticas o al menos bases de datos actualizadas), lo cual impacta en la eficiencia y en la capacidad de respuesta al productor que hace consultas sobre su trámite.

Otra particularidad es la articulación con gobiernos locales y direcciones sectoriales (ej. Dirección de Agricultura regional, u otras direcciones como medio ambiente, comercio, etc.). Muchas iniciativas agrarias requieren coordinar con municipalidades distritales (por ejemplo, para identificar beneficiarios de proyectos, co-ejecutar ferias o instalar infraestructura menor). Esto implica que la planificación y organización del trabajo en la agencia agraria debe sincronizarse con cronogramas municipales y aprovechar espacios de concertación (como los comités de gestión territorial). Administrativamente, significa mayor complejidad en la programación (alinear presupuestos y calendarios de distintas entidades) y en la rendición de cuentas, pues hay que informar a instancias superiores (Gobierno Regional Amazonas, MIDAGRI) así como a la comunidad local.

Tomando en cuenta estos aspectos, podemos proponer dimensiones e indicadores específicos para evaluar la gestión administrativa en la Agencia Agraria, adaptados a sus funciones:

- **Planificación y programación:** Esta dimensión evalúa la capacidad de la agencia para establecer objetivos claros, metas anuales, planes de actividades y cronogramas realistas, priorizando según la importancia y urgencia. Indicadores podrían incluir: existencia de un Plan Operativo Institucional (POI) o plan de trabajo anual con metas definidas; grado de cumplimiento de cronogramas (porcentaje de actividades realizadas en los plazos previstos); alineamiento de las metas locales con las políticas agrarias regionales y nacionales. Una definición operativa: *Planificación eficaz* si el 90% de las actividades programadas en el año se ejecutan según lo calendarizado, ajustándose oportunamente ante imprevistos.
- **Organización del trabajo:** Mide cómo la agencia estructura sus procesos internos, roles y distribución de cargas. Se observaría si hay manuales de organización y funciones actualizados, si cada trabajador conoce sus responsabilidades, si el flujo de tareas es ágil y sin cuellos de botella. Indicadores: razón de expedientes o atenciones por trabajador (carga de trabajo equitativa), tiempo promedio de ciclo de los principales procesos (por ejemplo, desde que un productor solicita asistencia hasta que la recibe), nivel de digitalización de trámites (porcentaje de procesos con registro electrónico). *Organización óptima* implicaría que los plazos de trámite estén estandarizados y cumplidos en la mayoría de casos, y que no haya

acumulación excesiva de expedientes por persona ni re-trabajos frecuentes por mala asignación de tareas.

- **Dirección y coordinación:** Evalúa la función de liderazgo y coordinación cotidiana. Incluye la claridad de las instrucciones impartidas, la efectividad de reuniones de trabajo, la comunicación interna y la capacidad de tomar decisiones coordinadas. Indicadores posibles: frecuencia de reuniones de equipo y porcentaje de acuerdos cumplidos; índice de satisfacción del personal con la comunicación interna (medido vía encuestas anónimas); número de iniciativas o proyectos conjuntos realizados con otras instituciones locales (*coordinación interinstitucional efectiva*). Por ejemplo, una agencia bien coordinada podría evidenciar al menos una reunión mensual con actores externos clave (municipios, direcciones, etc.) con agenda y acta de acuerdos, y en lo interno reuniones operativas semanales donde se revisa el avance de tareas, mostrando un liderazgo activo de la jefatura.
- **Control y mejora continua:** Esta dimensión se enfoca en el seguimiento de indicadores, evaluación de resultados y acciones de mejora. Indicadores: disponibilidad de un cuadro de mando o reporte periódico con indicadores clave (ej. número de productores atendidos, % ejecución presupuestal, tasa de cumplimiento de metas); porcentaje de metas anuales alcanzadas; número de medidas de mejora implementadas (cambios de proceso, capacitaciones realizadas al personal, etc.) en respuesta a problemas detectados. También se pueden incluir indicadores de **rendición de cuentas**: por ejemplo, realización de informes de gestión semestrales y espacios de audiencia pública o transparencia. Una gestión con buen control

tendría evidencias de que se detectan oportunamente los desvíos (metas incumplidas, quejas recurrentes) y se toman decisiones para corregirlos (p. ej., redistribuir personal, simplificar formatos, solicitar apoyo adicional), siguiendo el ciclo PDCA mencionado.

- **Calidad de servicio al usuario:** Refleja la orientación al ciudadano/productor en la gestión. Para operacionalizarla, se pueden medir: satisfacción de los usuarios (encuestas de calidad percibida en aspectos de trato, claridad de la información, rapidez de atención); cumplimiento de plazos de servicio (porcentaje de atenciones brindadas dentro del plazo establecido por norma o carta de servicio); tasa de reclamos o quejas atendidas favorablemente. Según un concepto adoptado en gestión pública, la calidad del servicio es la capacidad de la institución para responder rápida y adecuadamente a las necesidades de sus usuarios, considerando factores como *oportunidad, accesibilidad, precisión, continuidad, comodidad y cortesía en la atención* (M. García, 2016). Así, un indicador compuesto podría ser un índice de calidad que pondera el tiempo promedio de atención (oportunidad), porcentaje de días que la agencia estuvo disponible en el horario establecido (accesibilidad/continuidad), errores mínimos en la información brindada (precisión), y resultados de encuestas de cortesía del personal (trato). Lograr altos estándares aquí significa que el productor sienta que el servicio es útil y amable, y que obtiene respuestas en tiempos razonables.

Estas dimensiones –planificación, organización, dirección, control y calidad de servicio– permiten evaluar integralmente la gestión administrativa de la Agencia

Agraria. Son coherentes con la aplicación de modelos de calidad (por ejemplo, muchos de estos indicadores se utilizan en la autoevaluación para ISO 9001 o en premios de calidad gubernamentales). Cabe notar que existen **interdependencias**: una planificación deficiente dificultará el control; una pobre organización afectará la calidad de servicio; una mala dirección (liderazgo) redundará en incumplimientos que afectan tanto a metas internas como a la satisfacción ciudadana.

1.2.3.-Relación entre Habilidades Gerenciales (VI) y Gestión Administrativa (VD).

Dado lo anterior, es preciso articular cómo las habilidades gerenciales (variable independiente) inciden causalmente en la mejora de la gestión administrativa (variable dependiente). Diversos mecanismos pueden explicarlo:

En primer lugar, la comunicación gerencial efectiva actúa como catalizador de la coordinación y la reducción de errores en los procesos administrativos. Un director que comunica claramente las metas y procedimientos a su equipo evita confusiones en la ejecución de tareas; de igual modo, su capacidad para articularse con otras instituciones (por ejemplo, para alinear calendarios de actividades con la municipalidad o gestionar apoyo interinstitucional) reduce duplicidades y *reprocesos*. Esto se traduce en procesos más ágiles y menos retrabajo. Por ejemplo, si la jefatura comunica oportunamente a todo el personal una nueva directiva o cambio normativo, todos ajustan sus tareas en sincronía, evitando que se tramiten expedientes con criterios antiguos. El resultado es una disminución en los tiempos de ciclo de procesos administrativos y una atención más fluida al usuario. En términos de hipótesis: *H1: El fortalecimiento de la comunicación gerencial se asocia negativamente con los tiempos de ciclo de los procesos*

administrativos, es decir, a mejor comunicación, menor duración y demoras en trámites y servicios.

En segundo lugar, la toma de decisiones basada en evidencia (apoyada en habilidades analíticas y técnicas del gerente) influye en la eficiencia y eficacia. Cuando un directivo utiliza datos e información objetiva para priorizar y asignar recursos, tiende a minimizar despilfarros y focalizar esfuerzos donde generan mayor impacto. Por ejemplo, si se analiza la estadística de demandas de servicio por distrito y se decide reasignar más personal técnico a las zonas de mayor requerimiento, la carga de trabajo se equilibra y más usuarios son atendidos a tiempo, mejorando tanto la eficacia (más metas cumplidas) como la satisfacción ciudadana. Asimismo, decisiones informadas evitan pasos innecesarios: supongamos que la agencia mide el tiempo de atención promedio y detecta cuellos de botella en la aprobación de informes; el gerente, con base en ello, decide simplificar el formato o delegar ciertas aprobaciones, reduciendo demoras. En consecuencia, se espera *una reducción de los tiempos muertos y una optimización de recursos*, aspecto que se reflejará en indicadores como el costo por trámite o el número de expedientes resueltos por mes. Podríamos plantear *H3: La toma de decisiones gerenciales basada en datos se asocia positivamente con la calidad y oportunidad del servicio percibida por los usuarios internos y externos* – por ejemplo, al usar información de satisfacción ciudadana para ajustar un proceso, la percepción de calidad debería mejorar.

Otro nexo importante es la gestión del conflicto y liderazgo en equipo. Un gerente hábil en manejar conflictos internos propicia un clima laboral positivo, caracterizado por confianza y colaboración, lo cual impacta directamente la

productividad. Equipos con buen clima tienden a cooperar espontáneamente, compartir cargas de trabajo y mantener motivación, resultando en cumplimiento de cronogramas y menos errores. Por el contrario, conflictos no gestionados derivan en divisiones, duplicidad de labores por falta de cooperación o ausentismo, afectando los resultados de la gestión. Así, *H2: La mejora en la gestión del conflicto se asocia positivamente con el clima laboral y con el cumplimiento de cronogramas administrativos*. Adicionalmente, un buen manejo de conflictos externos (por ejemplo, negociando con grupos de agricultores que exigen atención, o mediando en disputas de límites de tierras con otra entidad) previene la paralización de actividades y mantiene la continuidad de los procesos institucionales. El liderazgo situacional e inteligencia emocional del gerente juegan aquí un rol mediador: un líder con empatía y adaptabilidad podrá elegir la estrategia adecuada para cada problema humano, ya sea resolviendo un malentendido entre colegas con diálogo colaborativo, o confrontando con firmeza cuando se requiere defender un criterio técnico (ej. ante presiones políticas). Esto mejora la resiliencia operativa de la institución: la agencia puede absorber y superar contratiempos sin desorganizarse, manteniendo su rendimiento.

La autogestión del directivo influye también en los resultados administrativos a través del ejemplo y la disciplina institucional. Un gerente organizado personalmente (que gestiona bien su agenda, cumple sus promesas, mantiene la calma en crisis) establece un estándar que permea la cultura de trabajo. Sus subordinados adoptan prácticas similares, reduciendo la procrastinación, el estrés excesivo o la informalidad en el manejo de temas. Por ejemplo, si la jefatura siempre inicia puntual las reuniones y exige resultados en base a datos, es probable que los

equipos preparen informes puntuales y trabajen con planificación previa, elevando la efectividad global. Además, la autogestión significa que el líder sabrá priorizar y no sobrecargarse irracionalmente, evitando el síndrome de “gerente botella de cuello” (cuando todo depende de él y se retrasa). Delegará de manera inteligente y dará seguimiento oportuno, asegurando que el control interno funcione sin microgestión pero sin laxitud.

Integrando estos aspectos, podemos proponer un modelo conceptual que vincula las dimensiones de habilidades gerenciales (VI) con las dimensiones de gestión administrativa (VD). En dicho modelo, las dimensiones clave de la VI serían: (a) Comunicación/Coordinación; (b) Toma de decisiones/solución de problemas; (c) Gestión del conflicto/Negociación; (d) Trabajo en equipo/Liderazgo; (e) Planificación/organización (como habilidad gerencial de orden y estructuración); y (f) Autogestión/Inteligencia emocional. Por su parte, las dimensiones de la VD (gestión administrativa) se agrupan en: (1) Planificación-programación; (2) Organización del trabajo; (3) Dirección-coordinación; (4) Control-mejora; (5) Calidad de servicio.

El modelo conceptual sugiere relaciones directas positivas: por ejemplo, la habilidad de planificación gerencial (saber planificar y organizar con visión) incide directamente en una mejor *planificación institucional* (VD1) y en una *organización interna más racional* (VD2). La comunicación y liderazgo de equipo por parte del gerente influye en la *dirección-coordinación efectiva* (VD3) y en el *clima laboral*, que a su vez es un factor facilitador del control y calidad. La toma de decisiones basadas en evidencia afecta la *mejora continua* (VD4), puesto que un gerente orientado por datos implementará ajustes periódicos y controlará indicadores rigurosamente. Las

habilidades de manejo de conflicto y negociación tienen efecto tanto en *dirección interna* (resolución de problemas del personal) como en *calidad de servicio* (porque conflictos con usuarios o otras entidades se resuelven sin paralizar la atención). La autogestión e inteligencia emocional del líder es un determinante transversal: modera cómo se aplican las otras habilidades en cada situación y mantiene la consistencia del esfuerzo de mejora. Recursos adecuados y apoyo institucional (por ejemplo, suficiente personal, normativa clara, incentivos) podrían considerarse *moderadores* en este modelo: potencian o limitan cuánto impacto real tienen las habilidades del gerente en la gestión. Por ejemplo, un gerente muy hábil puede lograr mejoras, pero si carece absolutamente de recursos (personal o presupuesto) el efecto se verá atenuado; inversamente, con recursos disponibles, un gerente sin habilidades podría desaprovecharlos. Asimismo, el *nivel de carga de trabajo* o complejidad contextual (ej. emergencias agrarias ese año) pueden moderar la relación: en contextos muy adversos, se necesita aún más de las habilidades para mantener la gestión a flote.

El modelo teórico asume además ciertos supuestos: (i) Las habilidades gerenciales del jefe de la agencia influyen en la gestión principalmente a través del personal – es decir, un buen gerente mejora la gestión empoderando y guiando a su equipo, no solo actuando individualmente –; (ii) La mejora de la gestión se manifestará en indicadores concretos (tiempo, costos, satisfacción), lo cual permite medírsele; (iii) Existen retroalimentaciones: una gestión administrativa mejor (por ejemplo, con buenos resultados) a su vez facilita que el gerente desarrolle aún más sus habilidades (p. ej., un clima laboral positivo permite al gerente practicar liderazgo de forma más creativa, etc.). Esto sugiere que la relación VI→VD, aunque

planteada como causal unidireccional para efectos de intervención, en la realidad puede ser recíproca en el largo plazo.

En cuanto a estudios previos que sustenten la vinculación entre habilidades directivas y desempeño en el sector público, podemos citar algunos ejemplos latinoamericanos. En Bolivia, un estudio sobre habilidades gerenciales en la gestión pública encontró que directivos con mayor habilidad conceptual y humana lograban implementar más proyectos institucionales y con mejor participación de la ciudadanía (Artieda et al., 2021). En México, investigaciones en gobiernos locales han asociado las competencias en liderazgo y comunicación de los alcaldes con mayores niveles de satisfacción ciudadana con los servicios municipales (indicando que la forma en que se dirige internamente permea en la calidad del servicio). Chile, a través de su sistema de Alta Dirección Pública, priorizó la selección de directivos por competencias y reportó mejoras en indicadores de desempeño ministerial tras algunos años de implementación, lo que sugiere que las habilidades correctas en la cabeza de un servicio público pueden influir notablemente en los resultados de ese servicio. En Perú, si bien la medición rigurosa es incipiente, se han documentado casos en que luego de capacitaciones gerenciales (por ejemplo, en programas del BID) ciertas entidades mejoraron sus procesos (como reducción del tiempo de emisión de licencias o incremento de la ejecución presupuestal) respecto a entidades que no pasaron por dichas intervenciones (Urzua & Puentes, 2010). Esto refuerza el argumento de que invertir en fortalecer habilidades blandas y gerenciales de los funcionarios tiene un retorno en forma de administraciones más eficientes y eficaces.

En este marco teórico hemos identificado que las habilidades gerenciales – desde las clásicas técnicas, humanas y conceptuales, hasta competencias emocionales y de liderazgo situacional– son factores críticos para el buen desempeño de la gestión administrativa en organizaciones públicas agrarias. Los hallazgos clave indican que: (a) Las habilidades gerenciales no son innatas sino desarrollables, y abarcan dimensiones múltiples (cognitivas, sociales, personales) que deben integrarse en el perfil del directivo público; (b) Una deficiencia en habilidades gerenciales (por ejemplo, pobre comunicación o escasa capacidad de planificación) puede traducirse en ineficiencias, conflictos y baja calidad de servicio en la agencia; inversamente, el fortalecimiento deliberado de dichas habilidades conlleva mejoras tangibles en coordinación, toma de decisiones y clima laboral, que inciden positivamente en los resultados administrativos; (c) La literatura y experiencias internacionales respaldan la importancia de intervenciones formativas y de gestión de personas para elevar las competencias directivas y, con ello, impulsar la modernización de la gestión pública agraria.

Estos fundamentos teóricos orientan los lineamientos para diseñar la propuesta de habilidades gerenciales que se plantea desarrollar. En primer lugar, la arquitectura de la intervención debería estructurarse en módulos formativos que cubran las principales dimensiones identificadas: un módulo de Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo; un módulo de Liderazgo y Motivación (incluyendo inteligencia emocional y estilos situacionales); un módulo de Toma de Decisiones Basada en Datos (con herramientas de análisis y solución de problemas); un módulo de Gestión del Conflicto y Negociación; un módulo de Planificación Estratégica y Organización del Trabajo; y un módulo de Autodesarrollo y Ética Pública (que

abarque autogestión y integridad). Cada módulo combinaría teoría y práctica enfocada al contexto agrario: por ejemplo, en comunicación se podrían hacer *role-plays* de reuniones con agricultores difíciles; en negociación, simulaciones de conflictos tierra-agua entre comunidades; en planificación, ejercicios con casos reales de programación de campañas agrícolas regionales. Metodologías activas como el estudio de casos (usando incidentes ocurridos en agencias agrarias reales), juegos de rol, dinámicas grupales y simulaciones de toma de decisiones ayudarán a que los participantes practiquen las habilidades in situ.

Además de la capacitación formal, la propuesta incluirá coaching y tutoría entre pares. Tras los módulos, cada directivo podría ser asignado a un coach (interno o externo) que lo guíe en un plan de mejora personal durante varios meses, observando su desempeño en el puesto y brindando retroalimentación individualizada. Simultáneamente, se podrían formar *dúos o tríos de colegas* (por ejemplo, el jefe de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza con otros jefes de agencias de Amazonas) para que se reúnan periódicamente a reflexionar sobre sus retos y a compartir consejos – conformando así una comunidad de práctica directiva. Esto refuerza y contextualiza el aprendizaje, creando un sistema de apoyo continuo.

Un componente crucial será la gestión del cambio organizacional para que la propuesta tenga efecto. Esto implica obtener patrocinios internos: el Gobierno Regional Amazonas y la Dirección Regional Agraria deben respaldar la iniciativa, comunicando su importancia y reconociendo los esfuerzos de los participantes. Se identificarán *quick wins* (ganancias rápidas) que demuestren el valor de la capacitación; por ejemplo, tras el módulo de mejora de procesos, implementar de inmediato un pequeño cambio que reduzca un paso burocrático, y difundir los

resultados positivos (reducción de 2 días en un trámite, por decir). La comunicación interna acompañará todo el proceso, manteniendo al personal informado de qué se está haciendo y por qué, para disminuir resistencias.

La propuesta igualmente delinearé un plan de evaluación robusto. Se establecerá una línea de base previa a la intervención: evaluando las habilidades gerenciales actuales (posiblemente con una encuesta 360° o una evaluación de competencias observada) y midiendo indicadores de gestión administrativa (tiempos de proceso, satisfacción de usuarios, cumplimiento de metas). Tras la implementación (línea de salida), se repetirán estas mediciones para verificar cambios. Se podría aplicar un esquema *pre-post* con evaluación 360° a los directivos, *checklists* de conductas gerenciales observables aplicados por sus superiores o subordinados, y seguimiento de *KPIs* administrativos (por ejemplo, comparar la ejecución presupuestal % antes y después, o la tasa de atención de productores). Idealmente, también se podría comparar con una agencia similar que no reciba la intervención, a fin de aislar el efecto (aunque esto depende de la viabilidad). Los resultados de estas evaluaciones servirán no solo para verificar el cumplimiento de objetivos de la propuesta, sino para retroalimentar y ajustar la misma en un ciclo de mejora.

Finalmente, la propuesta se alinearé con los planes y normativa vigente de gestión pública. Se revisarán los lineamientos de SERVIR sobre capacitación y desarrollo directivo, asegurando que la matriz de competencias utilizada coincida con los perfiles transversales deseados en el servicio civil (por ejemplo, SERVIR promueve competencias como Liderazgo, Orientación a Resultados, Vocación de Servicio – la intervención reforzará precisamente esas). También se considerará el

Plan de Modernización de la Gestión Pública y la Política Nacional de Capacitación, de modo que el proyecto se inscriba dentro de las prioridades nacionales (fortalecimiento de RR.HH. públicos) y pueda eventualmente escalarse o recibir apoyo presupuestal. Si existen *lineamientos sectoriales agrarios* (por ejemplo, un programa nacional de fortalecimiento institucional agrario), se buscará articular la propuesta con ellos para sumar recursos y legitimidad. Incluso la adopción de estándares como ISO 9001 se puede contemplar: por ejemplo, capacitar en habilidades gerenciales ayudará a cumplir requisitos de liderazgo y compromiso de la alta dirección que exige la norma, por lo que la agencia podría más fácilmente avanzar hacia la certificación de calidad en algún proceso.

La base teórica expuesta robustece la idea de que intervenir en las habilidades gerenciales del personal directivo de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza es una estrategia viable y necesaria para mejorar su gestión administrativa. Los conceptos y modelos presentados guiarán el diseño de un Programa de Fortalecimiento Gerencial contextualizado, con componentes de capacitación, coaching, redes de apoyo y medición de impacto. Este capítulo ha brindado los fundamentos conceptuales (Capítulo II – Bases Teóricas) sobre los cuales se construirá la propuesta en detalle, asegurando que esté sustentada en la literatura académica, en buenas prácticas probadas y en las demandas específicas de la gestión pública agraria peruana del siglo XXI.

1.9.1. Operacionalización de las variables

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Habilidades gerenciales	Competencias que engloban un conjunto de componentes, los mismos que permiten realizar la distinción de un líder, el mismo que es considerado una persona fundamental para lograr ejercer influencia en el comportamiento y conducta de los colaboradores o empleados con el objetivo de lograr alcanzar las metas y objetivos (Madrigal, 2011)	Habilidades conceptuales	Análisis	Ordinal Técnica: encuesta Escala de Lickert (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
			Planeación	
			Innovación	
		Habilidades técnicas	Liderazgo o dirección	
			Responsabilidad	
			Elección	
		Habilidades humanas	Dominio de área	
			Manejo de tics	
			Valoración	
Gestión administrativa	Función que cumple un empleado para cumplir con tareas asignadas a su puesto laboral, lo que implica planificar,	Planificación	Recompensa	Ordinal Técnica: encuesta Escala de Lickert
			Empatía	
			Procesos	
		Organización	Diagnóstico de problemas	(4) Nunca
			Capacitación	
			Trabajo en equipo	

organizar, direccional y controlar todo tipo de actividad (Chiavenato, 2014)	Dirección	Estructura	(2) Casi nunca
		Coordinación	(3) A veces
		Liderazgo	(4) Casi siempre
		Comunicación	(5) Siempre
		Motivación	
	Control	Identificación	
		Verificación	
		Evaluación	
		Cumplimiento	

II. MARCO METODOLOGICO

2.1. Diseño de contrastación de la hipótesis

Diseño no experimental – correlacional y propositivo

En el presente estudio se empleó un diseño no experimental, ya que —según Hernández y Duarte (2018)— este tipo de investigación se caracteriza porque el investigador no manipula deliberadamente las variables ni altera la realidad observada. Asimismo, el estudio fue de alcance correlacional, dado que se buscó analizar el grado de asociación existente entre las variables habilidades gerenciales (VI) y gestión administrativa (VD) en la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza. Finalmente, en atención a los hallazgos empíricos, se desarrolló una propuesta de mejora (carácter propositivo) orientada a fortalecer las habilidades gerenciales y la gestión por procesos/PDCA en la institución.

Esquema del diseño:

- **M:** Muestra
- **O₁:** Variable 1 (Habilidades gerenciales)
- **O₂:** Variable 2 (Gestión administrativa)
- **r:** Correlación (ρ de Spearman)

2.2. Población y muestra

Población.

Conforme a Caballero (2017), una población es el conjunto de elementos (personas, documentos, etc.) que comparten características comunes y constituyen la fuente de información del estudio. En este caso, la población estuvo conformada

por los 80 trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza que laboraron durante el año 2022 ($N = 80$).

Muestra.

De acuerdo con Carrasco (2015), la muestra es un subconjunto de la población. Dado que el tamaño era finito y accesible, se empleó muestreo censal, por lo que la muestra coincidió con la población ($n = 80$).

2.3. Procedimientos de la investigación

Método.

Se utilizó el método inductivo, en tanto —como señala Caballero (2017)— parte del análisis de un caso particular (la Agencia) para inferir conclusiones generales útiles para contextos similares.

Enfoque.

El enfoque fue cuantitativo, pues se trabajó con mediciones numéricas e indicadores estadísticos para contrastar las hipótesis y responder a los objetivos.

Tipo.

De nivel descriptivo–correlacional y carácter básico–propositivo: básico por su contribución al conocimiento aplicado al sector público; propositivo porque, a partir de los resultados, se elaboró una propuesta de fortalecimiento gerencial alineada a BPM/PDCA.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica.

Se empleó la **encuesta**.

Instrumento.

Un cuestionario tipo Likert de 24 ítems (5 puntos: 1 = Nunca ... 5 = Siempre), organizado por dimensiones de la VI (habilidades conceptuales, técnicas y humanas) y de la VD (planificación, organización, dirección y control). Incluyó ítems globales de percepción y una breve ficha sociodemográfica.

2.5. Análisis estadístico de los datos

Los datos fueron registrados inicialmente en Microsoft Excel y posteriormente procesados en SPSS v.26.

- **Estadística descriptiva:** frecuencias y porcentajes por ítem; medidas de tendencia central por dimensión/variable.
- Contrastación de hipótesis: Correlación de Spearman (ρ) para evaluar la asociación entre la VI y la VD, y entre la VI y cada dimensión de la VD (planificación, organización, dirección y control), dado el carácter ordinal de las mediciones.
- Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ (bilateral).

2.6. Validación

La validez de contenido del cuestionario fue evaluada por 3 expertos en gestión pública, considerando relevancia, claridad, coherencia y suficiencia.

CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis descriptivo de la variable inteligencia emocional

Table 1 *Su jefe superior analiza los problemas que suceden en el área para generar soluciones eficaces*

Respuesta	N	%
Casi nunca	8	10.0
Neutral	32	40.0
Casi siempre	34	42.5
Siempre	6	7.5
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

Los resultados muestran que la mayor parte de los encuestados percibe que el jefe superior analiza y resuelve problemas con frecuencia (42.5% “casi siempre” y 7.5% “siempre”), aunque un 40.0% permanece neutral, lo que sugiere prácticas no sistemáticas de diagnóstico. Desde la perspectiva de Katz, esto evidencia un nivel intermedio de habilidad conceptual, indispensable para comprender causas y efectos en la organización. Asimismo, el rol de monitor y solucionador de Mintzberg exige institucionalizar la identificación de causas raíz y la retroalimentación. En términos de gestión, la ausencia de método estandarizado (p. ej., PDCA) puede llevar a correcciones parciales que no previenen la recurrencia de los problemas. En consecuencia, la agencia requiere formalizar el análisis de problemas (p. ej., fichas A3) y cerrar el ciclo de mejora con seguimiento.

Table 2 *Su jefe superior evita la planificación de actividades para mejorar la gestión del área a su cargo.*

Respuesta	N	%
Nunca	4	5.0
Casi nunca	6	7.5
Neutral	34	42.5
Casi siempre	24	30.0
Siempre	12	15.0
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

Se observa un patrón de evitación de la planificación (45.0% entre “casi siempre” y “siempre”), que constituye una alerta temprana respecto de la dimensión planificación de la gestión administrativa. En el marco del PODC (Chiavenato), saltarse la fase de planificar deteriora la eficacia, eleva la improvisación y dificulta el control. Además, según Katz, revela una brecha en habilidad conceptual para anticipar escenarios y asignar recursos. Operativamente, esto se traducirá en metas difusas, re-trabajos y retrasos. Por ello, urge institucionalizar planes operativos con responsables y plazos y vincular su cumplimiento a la evaluación de desempeño.

Table 3 *Su jefe superior crea estrategias y toma riesgos en mejora de la gestión de su área a cargo.*

Respuesta	N	%
Casi nunca	10	12.5
Neutral	38	47.5
Casi siempre	18	22.5
Siempre	14	17.5
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

Aunque un 40.0% percibe que el jefe emprende estrategias y asume riesgos (22.5% “casi siempre”, 17.5% “siempre”), el 47.5% se mantiene neutral, lo cual sugiere que la iniciativa no es visible ni sostenida. El rol emprendedor de Mintzberg demanda explorar oportunidades, pero apoyado en decisiones basadas en evidencia y análisis de riesgos. Esta ambivalencia podría reflejar baja comunicación estratégica o ausencia de un portafolio priorizado de iniciativas. En gestión, ello limita la innovación y el aprendizaje institucional. Se recomienda priorizar proyectos por impacto-esfuerzo, explicitar criterios de decisión y monitorear resultados.

Table 4 *Su jefe superior posee un liderazgo adecuado en el área a su cargo.*

Respuesta	N	%
Casi nunca	12	15.0
Neutral	22	27.5
Casi siempre	38	47.5
Siempre	8	10.0
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

La percepción de liderazgo es mayoritariamente favorable (47.5% “casi siempre” y 10.0% “siempre”), aunque un 27.5% neutral y 15.0% “casi nunca” indican inconsistencias. En términos de inteligencia emocional (Goleman/Boyatzis), el liderazgo efectivo integra autoconciencia, regulación y gestión de relaciones; y según Hersey-Blanchard, debe adaptarse al nivel de desarrollo del equipo. La evidencia sugiere un liderazgo presente pero no plenamente consolidado en todas las situaciones. Para fortalecerlo, se recomienda coaching y feedback 360°, focalizado en comunicación, motivación y manejo de conflictos.

Table 5 *Su jefe superior incumple con las actividades a tiempo que se le encomienda por parte del alcalde y acorde a sus funciones.*

Respuesta	N	%
Casi nunca	12	15.0
Neutral	22	27.5
Casi siempre	34	42.5
Siempre	12	15.0
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

El incumplimiento de plazos es percibido con alta frecuencia (42.5% “casi siempre”, 15.0% “siempre”), lo cual repercute directamente en eficacia y calidad del servicio. En el ciclo PODC, la falla suele originarse en debilidades de planificación y seguimiento. También revela carencias de autogestión del directivo (priorización y control del tiempo) y de coordinación interna. Esta situación incrementa retrasos, quejas y costos ocultos. Se sugiere calendarización con responsables, reuniones breves de control de tareas y tablero de cumplimiento semanal.

Table 6 *Su jefe superior toma correctas decisiones a la hora de gestionar actividades en el área a su cargo.*

Respuesta	N	%
Casi nunca	8	10.0
Neutral	30	37.5
Casi siempre	36	45.0
Siempre	6	7.5
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

La toma de decisiones acertadas es frecuente (45.0% “casi siempre” y 7.5% “siempre”), pero el 37.5% neutral indica falta de criterios e indicadores visibles para sustentar las decisiones. En términos de gestión basada en evidencia, es necesario explicitar datos, supuestos y seguimiento a los acuerdos. Vinculado al rol informativo de Mintzberg, la difusión de razones y resultados aumenta la confianza en la conducción. En la práctica, formalizar matrices de decisión y protocolos de cierre y revisión consolidará la consistencia decisional.

Table 7. *Su jefe superior tiene un limitado conocimiento sobre el área que direcciona.*

Respuesta	N	%
Nunca	2	2.5
Casi nunca	6	7.5
Neutral	18	22.5
Casi siempre	50	62.5
Siempre	4	5.0
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

Un 62.5% sostiene que el jefe presenta limitado conocimiento del área (“casi siempre”), lo que constituye una brecha crítica en la habilidad técnica (Katz). Esta carencia puede erosionar la autoridad técnica y afectar decisiones sobre asignación de recursos, estándares y supervisión. Además, limita el rol de asignador de recursos (Mintzberg) y la credibilidad ante equipos técnicos. La prioridad es implementar capacitaciones específicas, mentoría y actualización normativa/técnica del directivo.

Table 8 *Su jefe superior tiene limitados conocimientos y dominio de las herramientas virtuales en la institución.*

Respuesta	N	%
Nunca	2	2.5
Casi nunca	10	12.5
Neutral	32	40.0
Casi siempre	26	32.5
Siempre	10	12.5
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

Se evidencia déficit en competencias digitales (32.5% “casi siempre”, 12.5% “siempre”), lo que afecta eficiencia, trazabilidad y coordinación. En gestión por procesos, el soporte TIC es clave para tiempos de ciclo y control. Este vacío reduce la capacidad de monitoreo y comunicación efectiva (Mintzberg). La agencia debe desplegar un plan de alfabetización digital, estandarizar herramientas y generar protocolos digitales de registro y reporte.

Table 9 *Su jefe desestima su trabajo que realiza diariamente.*

Respuesta	N	%
Casi nunca	8	10.0
Neutral	16	20.0
Casi siempre	42	52.5
Siempre	14	17.5
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

El 52.5% percibe que el jefe desestima el trabajo de los colaboradores (“casi siempre”), comprometiendo las habilidades humanas (reconocimiento, respeto) y el clima organizacional. De acuerdo con Goleman, el liderazgo resonante requiere reconocer y reforzar conductas deseadas; su ausencia reduce motivación y compromiso. Operativamente, esto eleva la rotación potencial, el ausentismo y el error. Es imprescindible institucionalizar prácticas de reconocimiento y feedback constructivo.

Table 10 *Ha obtenido alguna recompensa por parte de su jefe cuando ha realizado alguna función.*

Respuesta	N	%
Nunca	4	5.0
Casi nunca	14	17.5
Neutral	20	25.0
Casi siempre	34	42.5
Siempre	8	10.0
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

Un 42.5% señala que recibe recompensas “casi siempre” y un 10.0% “siempre”, lo que revela prácticas de refuerzo presentes, aunque no generalizadas. En gestión del desempeño, el reconocimiento contingente fortalece conductas y alinea esfuerzos con metas. Para elevar su impacto, deben definirse criterios claros, oportunos y equitativos. Se recomienda vincular recompensas a indicadores de resultado y mejora y transparentar su asignación.

Table 11 *Su jefe disuade a los empleados para que no desarrollen de manera adecuada sus funciones.*

Respuesta	N	%
Nunca	2	2.5
Casi nunca	2	2.5
Neutral	10	12.5
Casi siempre	34	42.5
Siempre	32	40.0
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

La mayoría (82.5% entre “casi siempre/siempre”) percibe conductas del jefe que desincentivan el buen desempeño, un hallazgo crítico. Ello contraviene principios básicos de dirección (Chiavenato) y gestión de personas; además, deteriora el clima y la confianza. Desde Thomas–Kilmann, una orientación excesivamente competitiva o punitiva agrava conflictos y reduce colaboración. Urge intervención formativa y ética en la jefatura (trato digno, comunicación asertiva) y supervisión de prácticas nocivas.

Table 12 *Su jefe superior no se comunica con los empleados de manera asertiva.*

Respuesta	N	%
Casi nunca	6	7.5
Neutral	26	32.5
Casi siempre	40	50.0
Siempre	8	10.0
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

La falta de comunicación asertiva es frecuente (50.0% “casi siempre”), lo cual incrementa errores, malentendidos y reprocesos. El rol informativo (Mintzberg) exige claridad y oportunidad; y las habilidades humanas requieren escucha y feedback efectivo. Esta brecha afecta la dirección y la calidad de servicio. Se recomienda establecer protocolos de comunicación, reuniones con agendas y acuerdos, y capacitación en asertividad.

Table 13 *Su jefe superior no proyecta la gestión por procesos en el área a cargo.*

Respuesta	N	%
Nunca	2	2.5
Casi nunca	8	10.0
Neutral	24	30.0
Casi siempre	40	50.0
Siempre	6	7.5
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

El 50.0% indica que no se proyecta la gestión por procesos, lo que muestra una débil institucionalización de BPM/PDCA. Sin procesos definidos, los flujos son variables y se pierden oportunidades de mejora y control. En términos de calidad (ISO 9001), falta enfoque por procesos e indicadores. Es necesario mapear procesos clave, definir responsables y metas, y medir tiempos de ciclo y calidad.

Table 14 *Su jefe superior evade y no prevé situaciones problemáticas que puedan suceder en el área.*

Respuesta	N	%
Nunca	2	2.5
Casi nunca	4	5.0
Neutral	24	30.0
Casi siempre	40	50.0
Siempre	10	12.5
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

El 62.5% (sumando “casi siempre” y “siempre”) percibe evasión o falta de previsión, lo cual denota ausencia de gestión de riesgos y pensamiento anticipatorio (habilidad conceptual). Esto expone a la agencia a interrupciones y decisiones reactivas. La dirección moderna exige mapas de riesgo, alertas tempranas y planes de contingencia. Implementarlos fortalecerá la resiliencia y reducirá impactos.

Table 15 *Su jefe superior no capacita a los empleados en sus funciones que encomienda.*

Respuesta	N	%
Casi nunca	4	5.0
Neutral	20	25.0
Casi siempre	46	57.5
Siempre	10	12.5
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

Más de la mitad (57.5% “casi siempre”) considera que el jefe no capacita a su personal, lo que limita el desarrollo de competencias y la mejora continua. La función dirección incluye formar y acompañar (Chiavenato) para elevar el desempeño. Además, sin capacitación se perpetúan errores y variabilidad. Se sugiere un plan anual de capacitación alineado a brechas técnicas y de servicio.

Table 16 *Su jefe superior organiza las funciones de manera efectiva.*

Respuesta	N	%
Neutral	16	20.0
Casi siempre	32	40.0
Siempre	32	40.0
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

El 80.0% entre “casi siempre” y “siempre” valora positivamente la organización de funciones, configurando un punto fuerte de la gestión. Ello se alinea con la O del PODC, favoreciendo claridad de roles y distribución del trabajo. Esta fortaleza debe articularse con planificación y control para maximizar resultados. Formalizar MOF, flujogramas y responsables consolidará este desempeño.

Table 17 *Su jefe superior no practica el trabajo en equipo entre los colaboradores a su cargo.*

Respuesta	N	%
Casi nunca	2	2.5
Neutral	12	15.0
Casi siempre	38	47.5
Siempre	28	35.0
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

El 82.5% (sumado “casi siempre/siempre”) percibe que no se fomenta el trabajo en equipo, lo que sugiere disfunciones (Lencioni) como baja confianza, miedo al conflicto y escaso compromiso. La colaboración es clave para procesos transversales y servicio al ciudadano. Esta brecha explica cuellos de botella y baja coordinación. Se requiere instaurar rutinas de equipo, metas compartidas y rendición de cuentas.

Table 18 *Su jefe superior no coordina de manera efectiva capacitaciones para los colaboradores.*

Respuesta	N	%
Casi nunca	6	7.5
Neutral	14	17.5
Casi siempre	42	52.5
Siempre	18	22.5
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

Un 75.0% (“casi siempre/siempre”) percibe débil coordinación de capacitaciones, lo que impide actualizar competencias y compartir buenas prácticas. En sector público, la articulación interinstitucional (con ENAP/SERVIR u otras) potencia el aprendizaje. La falta de coordinación disminuye el capital humano y la calidad de ejecución. Es prioritario calendarizar y formalizar alianzas formativas.

Table 19 *Su jefe no lidera de manera efectiva las situaciones problemáticas que sucede en el área.*

Respuesta	N	%
Casi nunca	8	10.0
Neutral	28	35.0
Casi siempre	34	42.5
Siempre	10	12.5
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

El 55.0% (“casi siempre/siempre”) indica débil liderazgo en crisis, afectando la estabilidad operativa y el servicio. El manejo de conflictos (Thomas–Kilmann) exige diagnóstico y elección de estrategias (colaborar, negociar, etc.). Sin estas competencias, se cronifican tensiones y se paralizan procesos. Se recomienda entrenamiento en resolución de conflictos y protocolos de contingencia.

Table 20 *Su jefe ejerce y tiene una buena comunicación con los empleados.*

Respuesta	N	%
Casi nunca	2	2.5
Neutral	34	42.5
Casi siempre	34	42.5
Siempre	10	12.5
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

Aunque 55.0% (“casi siempre/siempre”) percibe comunicación buena, coexiste con la evidencia de no asertividad (Tabla 12), sugiriendo inconsistencia entre cantidad y calidad de la comunicación. En términos de Mintzberg, comunicar no es solo informar, sino interpretar y alinear. La gestión debería estandarizar canales, tiempos y formatos, y medir cumplimiento de acuerdos. Esto reducirá ambigüedades y re-trabajos.

Table 21 *Su jefe evita la motivación antes, durante y después de ejercer sus funciones.*

Respuesta	N	%
Nunca	2	2.5
Casi nunca	4	5.0
Neutral	14	17.5
Casi siempre	38	47.5
Siempre	22	27.5
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

Un 75.0% (suma “casi siempre/siempre”) percibe evitación de la motivación, lo que impacta el compromiso y el rendimiento. Según Goleman, la gestión de las emociones y el reconocimiento son pilares del liderazgo resonante. La falta de estímulo mina la dirección y el logro de metas. Es necesario incorporar metas claras, retroalimentación frecuente y reconocimiento.

Table 22 *Su jefe se evita la verificación de la función que desarrollan los empleados dentro del área.*

Respuesta	N	%
Casi nunca	2	2.5
Neutral	14	17.5
Casi siempre	38	47.5
Siempre	26	32.5
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

El 80.0% entre “casi siempre” y “siempre” indica escasa verificación del trabajo, debilitando el control del PODC. Sin verificación, no hay garantía de calidad ni base para mejorar. Esto también afecta el aprendizaje organizacional. La agencia debe instaurar checklists, supervisión formativa y auditorías internas livianas.

Table 23 *Su jefe evita evaluar los resultados que se obtienen por parte de su gestión.*

Respuesta	N	%
Neutral	16	20.0
Casi siempre	40	50.0
Siempre	24	30.0
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

Un 80.0% (“casi siempre/siempre”) percibe ausencia de evaluación de resultados, incompatible con mejora continua (PDCA) e ISO 9001. Evaluar permite corregir desvíos y tomar decisiones informadas. Sin ello, se gestiona a ciegas. Es indispensable implementar indicadores, reportes periódicos y reuniones de revisión.

Table 24 *Su jefe evita velar por el cumplimiento de metas y objetivos planificados en el área.*

Respuesta	N	%
Casi nunca	2	2.5
Neutral	10	12.5
Casi siempre	30	37.5
Siempre	38	47.5
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

La alta frecuencia (85.0% entre “casi siempre/siempre”) de no velar por las metas es un hallazgo severo: compromete la eficacia institucional. Ello refleja fallas concatenadas en planificación, dirección y control. Sin seguimiento a metas, no hay rendición de cuentas ni aprendizaje. Se requiere POI operativo, responsables por meta y seguimiento semanal con evidencias.

Table 25 *Nivel de desarrollo de habilidades gerenciales.*

Nivel	N	%
Bajo	28	35.0
Medio	52	65.0
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

El perfil gerencial se concentra en el nivel medio, con una proporción relevante en nivel bajo. A la luz de Katz, las brechas más notorias se ubican en habilidades humanas y conceptuales (comunicación, trabajo en equipo, planificación, análisis), y también en TIC. Dado el fuerte vínculo con el desempeño, estas brechas explican varios problemas observados. Se sugiere un programa integral de fortalecimiento con módulos en dichas áreas y coaching.

Table 26 *Nivel de gestión administrativa.*

Nivel	N	%
Bajo	32	40.0
Regular	3	3.8
Alto	45	56.2
Total	80	100.0

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza-2022

La gestión muestra polarización: coexisten prácticas altas (especialmente en organización) con un bloque bajo afectado por planificación, dirección y control. Esta heterogeneidad es consistente con las tablas previas y con la evidencia de procesos no estandarizados. Dado que la correlación VI–VD reportada es muy alta, mejorar habilidades gerenciales debería traducirse en ganancias directas de gestión. Se recomienda articular BPM/PDCA, tablero de control y desarrollo de competencias directivas.

Objetivo específico 3: Determinar la relación entre las dimensiones de la gestión administrativa con la variable habilidades gerenciales en la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza, año 2022.

Tabla 27

Relación entre las habilidades gerenciales y la Planificación

			Habilidades gerenciales	Planificación
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	de 1,000	,459*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Planificación	Coeficiente de correlación	de ,459*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

*. Nivel de significación bilateral < 0.005

Se evidencia una correlación positiva moderada entre las habilidades gerenciales y la dimensión planificación. Dado el uso de escala ordinal y el coeficiente de Spearman, el resultado sugiere una relación monotónica: a mayor desarrollo de habilidades gerenciales, tienden a elevarse los comportamientos y rutinas vinculadas a planificar (definir metas, cronogramas e indicadores). En términos teóricos, este hallazgo es consistente con Katz, en tanto las habilidades conceptuales (visión sistémica, anticipación) y técnicas (uso de herramientas de programación)

facilitan el componente “P” del ciclo PODC/PDCA; y con Mintzberg, porque un directivo que ejerce los roles de monitor y asignador de recursos traduce mejor la información en planes operativos. En clave práctica, el tamaño del efecto (moderado) indica que fortalecer habilidades (p. ej., análisis de información, priorización, formulación de metas SMART) tiene un impacto claro pero no total sobre la planificación: para maximizar su efecto conviene institucionalizar rutinas (reuniones, plantillas y tablero), reduciendo la variabilidad operativa que no depende solo del perfil del directivo.

Tabla 28

Relación entre las habilidades gerenciales y la dirección

			Habilidades gerenciales	Dirección
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	de 1,000	,936*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Dirección	Coeficiente de correlación	de ,939*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

*. Nivel de significación bilateral < 0.005

Se observa una correlación positiva muy alta entre las habilidades gerenciales y la dirección. Este es el vínculo más intenso entre las dimensiones analizadas, lo que indica que cuando las habilidades gerenciales aumentan, la conducción del equipo (liderazgo, comunicación, motivación y coordinación diaria) mejora de forma muy marcada. El resultado valida empíricamente el papel de las habilidades humanas y de inteligencia emocional (Goleman/Boyatzis) en el liderazgo efectivo, y se alinea con Hersey y Blanchard: la adaptación del estilo (ordenar, persuadir, participar, delegar) depende de la pericia del gerente para diagnosticar y regular su intervención. Desde Mintzberg, refuerza el peso de los roles interpersonales (líder, enlace) y decisionales (manejador de conflictos). En

términos de gestión, el tamaño de efecto sugiere que las intervenciones sobre habilidades blandas (comunicación asertiva, feedback, manejo de conflictos, reconocimiento) son palancas críticas para elevar la dirección cotidiana y, por extensión, la ejecución de los planes.

Tabla 29

Relación entre las habilidades gerenciales y la organización

			Habilidades gerenciales	Organización
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	de 1,000	,783*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Organización	Coeficiente de correlación	de ,783*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

*. Nivel de significación bilateral < 0.005

La relación entre habilidades gerenciales y organización es positiva y alta, lo que implica que un mejor repertorio de habilidades se asocia con diseños de trabajo más claros, roles definidos, coordinación entre áreas y distribución equilibrada de cargas. Este patrón es coherente con Katz (confluencia de habilidades técnicas para diseñar procesos y humanas para alinear personas) y con la gestión por procesos (BPM/ISO 9001), donde la estandarización y el enfoque en flujos dependen de decisiones gerenciales informadas. Operativamente, el efecto alto indica que mapear procesos, definir RACI y checklists y alinear estructura–proceso será más eficaz si se acompaña de desarrollo de competencias directivas que sostengan esas definiciones en la práctica diaria.

Tabla 30

Relación entre las habilidades gerenciales y el control

		Habilidades gerenciales			Control
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	de 1,000		,250*
		Sig. (bilateral)	.		,000
		N	80		80
	Control	Coeficiente de correlación	de ,250*		1,000
		Sig. (bilateral)	,000		.
		N	80		80

*. Nivel de significación bilateral < 0.005

Aunque estadísticamente significativa, la correlación es positiva pero baja con la dimensión control. Esto sugiere que mejorar habilidades gerenciales por sí solo no garantiza automáticamente buenas prácticas de verificación, evaluación y cumplimiento de metas; el control exige dispositivos organizacionales (indicadores válidos, tableros, auditorías internas livianas, rutinas de seguimiento) que trascienden el perfil individual del gerente. Desde el enfoque PDCA, es frecuente que el “C–A” sea el eslabón más débil cuando no existen artefactos (KPIs, actas, estándares) y rituales (reuniones de revisión) institucionalizados. Por ello, el resultado orienta a complementar el fortalecimiento de habilidades con mecanismos formales de control (tablero, metas con responsable y plazo, revisión periódica), que vuelven observable y medible el desempeño.

Objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa en la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza, año 2022.

Tabla 31

Relación entre la Habilidades gerenciales y la gestión administrativa

			Habilidades gerenciales	Gestión administrativa
Rho	Habilidades	Coeficiente	de 1,000	,962*
de	gerenciales	correlación		
Spear		Sig. (bilateral)	.	,000
man		N	80	80
	Gestión	Coeficiente	de ,962*	1,000
	administrativa	correlación		
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	6'

*. Nivel de significación bilateral < 0.005

El coeficiente de Spearman muestra una correlación positiva, muy alta y estadísticamente significativa entre habilidades gerenciales y gestión administrativa. En términos sustantivos, el resultado indica que los cambios en el desarrollo de habilidades (técnicas, humanas y conceptuales; inteligencia emocional; liderazgo situacional) se asocian fuertemente con mejoras en los cuatro pilares del PODC (planificación, organización, dirección y control) y en la calidad del servicio, tal como postulan Chiavenato, Katz y los enfoques BPM/PDCA. Dada la naturaleza transversal de las habilidades —que operan como capacidades habilitadoras del proceso administrativo—, el tamaño de efecto sugiere que intervenciones gerenciales bien diseñadas (rutinas de gobierno con tablero, protocolos de comunicación y liderazgo, y gestión por procesos en flujos críticos) pueden traducirse en ganancias sistémicas: mayor cumplimiento

de metas, reducción de tiempos de ciclo, coordinación más fluida y mejor clima de trabajo. No obstante, el contraste con la baja correlación en control recuerda que el impacto pleno se logra cuando el desarrollo de habilidades coexiste con estructuras y rutinas formales de seguimiento; de ahí la conveniencia de institucionalizar tableros, actas y estándares para asegurar sostenibilidad en el tiempo.

Contrastación de hipótesis

Con $N = 80$ casos válidos, las correlaciones observadas fueron estadísticamente significativas (reportadas como $p = 0.000$ por el software; se interpreta $p < 0.001$). Los coeficientes y decisiones se resumen a continuación.

Hipótesis	Relación evaluada	ρ (Spearman)	p- valor	Decisión ($\alpha=0.05$)	Magnitud / Interpretación
H1-G	Habilidades gerenciales ↔ Gestión administrativa (global)	0.962	<0.001	Se rechaza H0 y se acepta H1	Muy alta/positiva: cambios en habilidades se asocian fuertemente con la gestión global.
H1-1	Habilidades gerenciales ↔ Planificación	0.459	<0.001	Se rechaza H0 y se acepta H1	Moderada/positiva: elevar habilidades mejora rutinas de planificación, aunque no de modo pleno.
H1-2	Habilidades gerenciales ↔ Organización	0.783	<0.001	Se rechaza H0 y se acepta H1	Alta/positiva: mejor perfil gerencial se asocia con diseño de roles, flujos y coordinación.
H1-3	Habilidades gerenciales ↔ Dirección	0.939	<0.001	Se rechaza H0 y se acepta H1	Muy alta/positiva: liderazgo, comunicación y motivación crecen marcadamente con las habilidades.
H1-4	Habilidades gerenciales ↔ Control	0.250	<0.001	Se rechaza H0 y se acepta H1	Baja/positiva: el control depende además de dispositivos formales (KPIs, tableros, auditorías).

- Hipótesis general (H1-G). Dado que $p = 0.962$ y $p < 0.001$, se rechaza H_0 y se acepta H1-G. Existe una relación positiva, muy alta y estadísticamente significativa entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa global en la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza (2022).
- H1-1 (Planificación). Con $p = 0.459$ y $p < 0.001$, se rechaza H_0 y se acepta H1-1. La relación es positiva y moderada: el fortalecimiento de habilidades gerenciales tiende a elevar prácticas de planificación (metas, cronogramas, indicadores), aunque requiere estandarización de rutinas para maximizar su efecto.
- H1-2 (Organización). Con $p = 0.783$ y $p < 0.001$, se rechaza H_0 y se acepta H1-2. La relación es positiva y alta: mejores habilidades se asocian con claridad de roles, mapeo de procesos y coordinación interáreas.
- H1-3 (Dirección). Con $p = 0.939$ y $p < 0.001$, se rechaza H_0 y se acepta H1-3. La relación es positiva y muy alta: el liderazgo efectivo (comunicación, motivación, manejo de conflictos) crece fuertemente con el desarrollo de habilidades gerenciales.
- H1-4 (Control). Con $p = 0.250$ y $p < 0.001$, se rechaza H_0 y se acepta H1-4. La relación es positiva pero baja: para traducir habilidades en control sostenido se requieren mecanismos organizacionales (KPIs válidos, tableros, revisiones periódicas) que institucionalicen el “C–A” del ciclo PDCA.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados muestran una asociación muy alta entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa en la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza ($p = .962$; $p < .001$). Este hallazgo confirma la hipótesis central del estudio: el desarrollo de habilidades técnicas, humanas y conceptuales —incluida la inteligencia emocional y el liderazgo situacional— opera como capacidad habilitadora del proceso P-O-D-C. La lectura fina por dimensiones revela un gradiente de vínculos: Dirección ($p = .936$) > Organización ($p = .783$) > Planificación ($p = .459$) > Control ($p = .250$). En otras palabras, donde más “rinden” las habilidades es en la conducción de personas y la estructura del trabajo; donde menos, en la función de control, que depende adicionalmente de dispositivos organizacionales (KPIs, tableros, auditorías livianas y rutinas PDCA).

En el plano descriptivo, emergen brechas críticas: evitación de la planificación (T2), comunicación no asertiva (T12), desmotivación y desestimación del trabajo (T9, T21), débil trabajo en equipo (T17), baja coordinación de capacitaciones (T18), limitado conocimiento técnico del área (T7) y competencias digitales insuficientes (T8). Como contrapeso, existe una fortaleza en la organización de funciones (T16). Este patrón es coherente con la teoría de Katz (déficit en habilidades humanas y conceptuales) y con Mintzberg (roles informativo e interpersonal subdesarrollados), así como con la necesidad de institucionalizar gestión por procesos y mejora continua (BPM/PDCA).

Contraste con antecedentes empíricos

En el ámbito nacional, el tamaño de la relación global calca el de Calle (2022) ($p = .962$) y supera el de Saavedra (2020) ($p = .653$) y Cornelio (2020) ($p = .599$), lo que sugiere que en contextos públicos subnacionales, y especialmente en agencias agrarias, las habilidades gerenciales explican gran parte de la variabilidad de la gestión.

A nivel dimensional, nuestros hallazgos son parcialmente convergentes con Laucata (2021): planificación (.771), organización (.638), dirección (.807) y control (.772) se asociaron significativamente con habilidades. En nuestro caso, Dirección y Organización se mantienen altas, pero Planificación cae a rango moderado y Control a bajo. Este desacople sugiere que, en la agencia estudiada, faltan artefactos de control y cultura de evaluación, más allá de las capacidades individuales del directivo.

En el plano internacional, convergemos con López et al. (2019), Romero (2017) y Tamara & Rueda (2018) en la existencia del nexo entre habilidades y desempeño, y con Narutha (2019) en la constatación de perfiles directivos con brechas; en nuestro caso, dichas brechas se expresan con nitidez en conocimiento técnico del área y competencias digitales.

La evidencia confirma el consenso: fortalecer habilidades directivas mejora la gestión; y matiza: sin sistemas de control y procesos estandarizados, el impacto de dichas habilidades no se traduce plenamente en verificación, evaluación y cumplimiento de metas.

Explicación teórica de los patrones observados

Katz ayuda a explicar por qué Dirección (habilidades humanas) y Organización (mezcla técnico-humana) presentan los vínculos más altos: son ámbitos donde las destrezas del gerente se materializan inmediatamente en conductas del día a día (comunicar, coordinar, distribuir cargas).

Mintzberg ilumina la brecha en Control: los roles de monitor/difusor requieren sistemas de información, indicadores y rituales de revisión. Si estos no existen o no están institucionalizados, aun gerentes hábiles no sostienen el “C-A” del PDCA.

Goleman/Boyatzis y Hersey–Blanchard fundamentan la centralidad de Dirección: sin comunicación asertiva, motivación y ajuste del estilo a la madurez del equipo, se generan los fenómenos detectados (desmotivación, evitación del trabajo en equipo, conflictos no resueltos).

BPM/PDCA/ISO 9001 explican por qué Planificación se queda en moderado y Control en bajo: faltan procesos mapeados, indicadores y ciclos formales de revisión, sin los cuales la habilidad individual no escala a desempeño institucional sostenido.

Aportes del estudio

Validez externa sectorial: aporta evidencia específica para el sector agrario público, donde la literatura es escasa.

Mapa de relaciones diferenciado: muestra que la Dirección es el eje más sensible a las habilidades, mientras que Control requiere diseño institucional adicional.

Insumos accionables: traduce los hallazgos en líneas de intervención concretas (liderazgo/comunicación, BPM y PDCA, fortalecimiento técnico-digital).

Los resultados reafirman que el fortalecimiento de habilidades gerenciales es estratégico para mejorar la gestión administrativa; sin embargo, para capturar todo su potencial, la Agencia debe institucionalizar procesos y control. En términos de ruta de mejora: (1) Liderazgo y comunicación para alinear y motivar; (2) Gestión por procesos para estandarizar la operación; y (3) PDCA y tableros para cerrar la brecha de control. Esta tríada, apoyada por actualización técnica y digital, convierte la capacidad individual en desempeño organizacional sostenido.

CAPÍTULO V. PROPUESTA

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO GERENCIAL PARA LA AGENCIA AGRARIA RODRÍGUEZ DE MENDOZA

1. Título

“Programa de fortalecimiento gerencial para la agencia agraria Rodríguez de Mendoza

2. Objetivo general

Mejorar de manera significativa y sostenible la gestión administrativa de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza fortaleciendo las habilidades gerenciales del equipo directivo y estandarizando la gestión por procesos y el control PDCA, con foco en liderazgo/comunicación, organización del trabajo y verificación de resultados.

3. Objetivos específicos

- Elevar las competencias de liderazgo, comunicación asertiva, motivación y manejo de conflictos del equipo directivo.
- Implementar gestión por procesos (BPM) en 2–3 flujos críticos y rutinas PDCA con indicadores operativos.
- Cerrar la brecha técnica y digital en la jefatura y mandos medios para soportar decisiones, trazabilidad y control.

4. Alcance y duración

Población objetivo: Jefatura, coordinadores/mando medio y responsables de procesos (12–18 personas).

Duración: 6 meses (consolidación y seguimiento ligero 3 meses adicionales).

5. Fundamentación teórica

La propuesta se sustenta en cuatro pilares teóricos complementarios que explican qué habilidades gerenciales son críticas en una agencia agraria y cómo traducirlas en prácticas verificables: (1) el modelo de habilidades de Katz; (2) los roles gerenciales de Mintzberg; (3) la gestión por procesos con PDCA y principios ISO 9001; y (4) el liderazgo resonante y situacional de Goleman/Boyatzis y Hersey–Blanchard.

Se desarrolla cada marco y su concreción en los tres ejes del programa (Dirección y comunicación, BPM mínimo viable, y Control PDCA con tablero).

1) Katz: habilidades humanas y conceptuales como base de la mejora.

Katz (1974) sostiene que todo directivo integra habilidades técnicas, humanas y conceptuales, variando su peso según el nivel jerárquico. En el contexto de la Agencia Agraria, los déficits detectados se concentran en las habilidades humanas (comunicación asertiva, motivación, manejo de conflictos) y conceptuales (diagnóstico, anticipación y planificación). Por ello, el Eje 1 instala rutinas de dirección que desarrollan estas dos familias de habilidades: Reunión Operativa Semanal (ROS, 30') para alinear metas y resolver impedimentos; One-on-One quincenal (O1Q, 20') para feedback y desarrollo; protocolos de comunicación y reconocimiento para reforzar conductas deseadas; y actas con responsable–plazo–evidencia para cristalizar la planificación táctica. En suma, lo conceptual se ejercita en la

definición de prioridades y anticipación de riesgos; lo humano, en la conversación de desempeño, que reduce fricciones y eleva el compromiso.

2) Mintzberg: roles de líder, monitor y asignador, habilitados por información e indicadores.

Los diez roles de Mintzberg (1970) describen el trabajo real del gerente: interpersonales (líder, enlace), informativos (monitor, diseminador, portavoz) y decisionales (emprendedor, manejador de conflictos, asignador de recursos, negociador). La propuesta fortalece especialmente los roles de líder, monitor y asignador. Operativamente, esto se concreta en tres dispositivos: (a) agendas y guías de reunión que obligan a monitorear datos y tomar decisiones explícitas; (b) mapas SIPOC y matrices RACI en los procesos críticos, que clarifican “quién decide, quién ejecuta y quién informa”; y (c) un tablero de 5 KPIs (acuerdos cumplidos, tiempos de ciclo, ejecución de plan, verificación de checklist y pulso de clima) que alimenta la función de monitor y disciplina la de asignador (priorizar recursos donde el indicador lo demanda). Así, el rol no queda en el plano declarativo: cada reunión y cada proceso dejan traza y permiten ajuste.

3) BPM + PDCA/ISO 9001: del flujo incierto al proceso estandarizado y medido.

La gestión por procesos (BPM) y el ciclo PDCA (Plan–Do–Check–Act) constituyen el esqueleto operativo de la mejora continua; ISO 9001 agrega principios como enfoque al usuario, liderazgo, procesos e evidencia. En el Eje 2, cada flujo crítico se convierte en un proceso mínimo viable con: SIPOC (alcance y entradas/salidas), pasos y tiempos estándar (SLA), RACI,

checklist de calidad y registro digital simple (una sola fuente de datos). En el Eje 3, el Check/Act del PDCA se institucionaliza con revisiones quincenales del tablero, bitácora de acciones correctivas y auditorías internas livianas (muestra del 10 %). Con esto, lo que antes dependía de la memoria o del estilo personal se estandariza, se mide y se mejora iterativamente, alineado a ISO 9001 (enfoque a procesos, decisiones basadas en evidencia y mejora).

4) Goleman/Boyatzis + Hersey–Blanchard: liderazgo resonante y situacional para ejecutar con personas reales.

La evidencia sobre inteligencia emocional aplicada al liderazgo (Goleman; Boyatzis) indica que la autoconciencia, autorregulación, empatía y gestión de relaciones elevan clima y desempeño. Hersey–Blanchard añaden que el estilo debe ajustarse a la madurez del colaborador (ordenar, persuadir, participar, delegar). El Eje 1 incorpora este marco en prácticas concretas: feedback en dos vías (conducta–impacto–acuerdo), micro-reconocimientos vinculados a metas, manejo de conflictos con guías de conversación difícil y O1Q que calibran el estilo según el nivel de autonomía del colaborador. El resultado es un liderazgo resonante (que inspira y regula emociones en el equipo) y situacional (que no sobredirige ni abandona), condición necesaria para que los procesos (Eje 2) y el control (Eje 3) funcionen sin fricciones.

Estos planteamientos teóricos convergen en un modelo operativo único: las habilidades humanas y conceptuales (Katz) permiten desplegar roles (Mintzberg) que, apoyados en procesos estandarizados (BPM/ISO 9001) y rituales PDCA, convierten la dirección en resultados observables. Por eso el programa fija 5 KPIs que trazan la cadena causal: si mejora la

dirección/comunicación (acuerdos en plazo, pulso de clima), entonces se estabilizan los procesos (SLA cumplidos, checklist verificado) y cae el tiempo de ciclo; con revisiones PDCA sostenidas, la mejora se consolida. Así, la teoría no queda como marco justificativo: cada principio se materializa en una rutina, un formato y un indicador, asegurando trazabilidad académica y impacto práctico en la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza.

6. Descripción de la propuesta

La propuesta se concibe como una intervención aplicada con enfoque mixto y un diseño cuasi-experimental pre–post sin grupo control, orientada a demostrar cambios verificables en habilidades gerenciales y desempeño administrativo. Se implementa en un horizonte de seis meses, seguido de tres meses de consolidación, y se estructura alrededor de tres ejes operativos: dirección y comunicación; gestión por procesos mínima viable; y control PDCA con tablero de indicadores. El énfasis metodológico está puesto en cambiar conductas gerenciales cotidianas mediante rutinas ligeras y estándares simples, mientras se miden efectos en procesos reales de la Agencia.

La población objetivo son la jefatura, coordinadores y responsables de proceso (entre 12 y 18 personas), seleccionados por su rol decisor y su participación directa en los flujos críticos. La intervención trabaja tres niveles de análisis de manera articulada: personas (habilidades humanas y conceptuales, inteligencia emocional), procesos (tiempo de ciclo, cumplimiento de estándares y de acuerdos) y organización (planificación, dirección, control y calidad de servicio). De este modo, los cambios conductuales individuales se anclan en rediseños de proceso y en mecanismos de control institucional para asegurar sostenibilidad.

El programa se despliega en cuatro fases. Una fase de preparación establece el patrocinio institucional, conforma el Comité de Mejora y comunica el plan de cambio, además de seleccionar tres procesos críticos —por ejemplo, asistencia técnica, gestión de capacitaciones y atención de trámites—. La fase de línea de base levanta, con instrumentos estandarizados, la situación inicial: cuestionarios de habilidades gerenciales inspirados en Katz y Goleman/Boyatzis, escalas de gestión administrativa alineadas al ciclo PODC, y KPIs operativos por proceso (tiempo de ciclo, porcentaje de acuerdos cumplidos, cumplimiento de SLA y checklists). Esto se triangula con entrevistas breves, observación de reuniones y revisión documental, generando un diagnóstico con trazabilidad y punto de comparación para el cierre.

La fase de formación y codiseño combina tres talleres prácticos y breves —dirección/comunicación, BPM mínimo viable y tablero–PDCA— con sesiones de codiseño participativo de estándares de proceso. Para cada flujo se construyen SIPOC y flujogramas simplificados, se definen roles y responsabilidades mediante una matriz RACI, se fijan tiempos estándar y SLA, y se elaboran checklists operativos. En paralelo, cada participante elabora un plan individual de mejora con apoyo de coaching focalizado, de modo que la adquisición de habilidades gerenciales se traduzca en comportamientos observables en la conducción diaria.

La implementación controlada institucionaliza rutinas gerenciales de bajo costo temporal: una Reunión Operativa Semanal de 30 minutos con agenda y acta estandarizadas (acuerdo, responsable, plazo, evidencia) y encuentros uno-a-uno quincenales de 20 minutos para feedback y seguimiento. Los procesos se

ejecutan con sus checklists y registros únicos, y el desempeño se visualiza en un tablero quincenal de cinco indicadores clave. Sobre esta base, se realizan reuniones de revisión PDCA y auditorías internas livianas (muestras pequeñas por proceso), que alimentan una bitácora de acciones correctivas y preventivas. Las barreras emergentes se atienden con micro-clínicas técnicas y una segunda ronda de coaching.

El cierre replica la medición de la línea de base con los mismos instrumentos y KPIs, permitiendo comparar pre–post y estimar magnitudes de mejora. Con los resultados se consolidan lecciones aprendidas, se ajustan los estándares y se formaliza una directiva interna que incorpora plantillas y rutinas al funcionamiento regular. Durante tres meses de consolidación, se mantiene un seguimiento mensual ligero del tablero y de la bitácora CAPA para asegurar que los avances se estabilicen.

7. Desarrollo de la propuesta

Fase 0. Preparación y Alineación (Semanas 1–2)

Propósito

La fase de preparación asegura las “condiciones de borde” para que el programa funcione sin fricciones. Implica, por un lado, un compromiso explícito de la alta dirección que legitime el esfuerzo y desbloquee barreras; y por otro, un foco operativo en tres procesos críticos que concentren la energía en mejoras con impacto visible. Finalmente, define reglas de juego claras (cómo decidimos, cómo nos coordinamos y cómo registramos acuerdos) para evitar ambigüedades y pérdidas de tiempo. Sin este encuadre, las acciones posteriores corren el riesgo de diluirse o toparse con resistencias no gestionadas. Se adoptará la

filosofía de mejora continua PDCA (Plan-Do-Check-Act: Planificar–Hacer–Verificar–Actuar).

Gobierno del programa

1. El Patrocinador (Sponsor) es la voz política–técnica que respalda la intervención. Su rol es habilitador: remover obstáculos interinstitucionales, validar decisiones sensibles (p. ej., reasignar tareas) y comunicar a toda la organización que el programa es prioritario. Su presencia visible reduce resistencias y acelera la adopción.
2. El Comité de Mejora (CM) es el órgano colegiado que conduce la implementación día a día. La composición mixta (jefatura, mandos medios, responsable administrativo, técnico de procesos y, si es posible, un usuario interno) asegura pluralidad de miradas: decisiones realistas, viables y con sentido operativo. Las reuniones semanales en Fase 0–1 mantienen el pulso del proyecto (resuelven pequeños bloqueos y dan seguimiento a acuerdos); al madurar las rutinas, la cadencia pasa a quincenal para sostener la mejora sin sobrecargar.
3. El Líder del Programa (LP) coordina la agenda, articula a Sponsor y CM y cuida los entregables. Es el “gerente de proyecto” que convierte acuerdos en acciones: convoca, documenta, consolida información y garantiza que cada actividad tenga responsable y fecha. Su función evita la dispersión y asegura trazabilidad (registro verificable de decisiones y avances).

Acciones clave (detalle operativo)

- 1) Designación formal del Sponsor y del CM (Semana 1).**

Emisión de una Resolución/Comunicación interna (ver Anexo A.1) que deja constancia de roles, atribuciones y prioridad institucional. El acta de instalación del CM (Anexo A.2) fija agenda, frecuencia y responsables, marcando el punto cero del programa. Esta formalidad otorga legitimidad, orden y un marco para exigir cumplimiento.

2) Selección de 3 procesos críticos (Semana 1).

Se utiliza una Matriz de Priorización Impacto–Esfuerzo–Riesgo–Volumen–Trazabilidad (Anexo A.3) para decidir con evidencia dónde intervenir primero. Criterios sugeridos (ponderables):

- Impacto en usuario/valor público (30%)
- Volumen/carga de trabajo (20%)
- Riesgo/variabilidad (20%)
- Facilidad de implementación/“quick wins” (ganancias rápidas) (20%)
- Trazabilidad/datos disponibles (10%)

Procesos recomendados (a validar localmente): P1. Asistencia técnica al productor, P2. Gestión de capacitaciones, P3. Atención de trámites/constancias.

3) Calendarización de hitos y cadencia (Semanas 1–2).

Definir hitos por fase y un calendario de reuniones: Reunión Operativa Semanal (ROS), 1:1 (reuniones uno a uno) quincenales y sesiones del Comité de Mejora.

Elaborar un cronograma tipo Gantt (diagrama de Gantt) con responsables y dependencias (Anexo A.4). Este “metrónomo” organizacional hace visible la ruta crítica y anticipa cuellos de botella.

4) Comunicación de objetivos y reglas básicas (Semana 2).

Realizar la reunión de lanzamiento (Kickoff) de 60–75 minutos (Anexo A.5: agenda).

Difundir el Mensaje de lanzamiento y las Reglas de operación:

- Puntualidad y cumplimiento de acuerdos.
- Datos por sobre opiniones (evidencia); uso de KPI (Key Performance Indicator: Indicador Clave de Desempeño) cuando corresponda.
- Respeto, foco y mejora continua (PDCA).
- Trazabilidad: todo acuerdo queda en acta y en tablero visual (p. ej., tipo Kanban, tablero de seguimiento).

Gestión de riesgos (Fase 0)

- R1: Resistencias al cambio. Mitigación: Sponsor visible, quick wins (ganancias rápidas), comunicación de beneficios concretos.
- R2: Falta de datos. Mitigación: definir fichas técnicas de KPI (Indicadores Clave de Desempeño) y un plan de captura mínima viable desde la Fase 1.
- R3: Sobrecarga operativa. Mitigación: ajustar cadencias, limitar a 3 procesos y utilizar formatos ligeros (checklists/tablero).

Entonces la Fase 0 instala el andamiaje institucional (roles, foco, calendario, reglas y gestión de riesgos) que permite que el resto del programa avance con fluidez y con base en evidencia, bajo la lógica PDCA (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar) y con soportes visuales simples (tablero tipo Kanban) para asegurar trazabilidad y rendición de cuentas.

Anexo A.1. Comunicación interna de designación

1. Conformar el Comité de Mejora (CM) con las/los siguientes integrantes:

- Jefatura de la Agencia: _____
- Coordinador(a) / Mando medio 1: _____
- Coordinador(a) / Mando medio 2: _____
- Responsable administrativo: _____
- Técnico(a) de procesos: _____
- (Opcional) Usuario interno: _____

2. Nombrar como Líder del Programa (LP) a: _____ (cargo).

Funciones: coordinar agenda, entregables, relación con Sponsor y CM.

3. Prioridad institucional: el programa es estratégico y de cumplimiento obligatorio para las áreas involucradas.

4. Vigencia: desde la fecha hasta la clausura formal del programa.

Anexo A.2. Acta de instalación del Comité de Mejora (CM)

Fecha: //20__ **Hora:** : **Lugar/medio:** _____

Participantes: (nombres, cargos, firmas)

1. _____

2.

3.

4.

5.

6.

7.

Agenda:

1. Presentación del programa y roles (Sponsor, CM, LP).
2. Aprobación de **reglas de operación** (puntualidad, acuerdos, evidencia/KPI, PDCA, trazabilidad).
3. Definición de **cadencia**: Reunión Operativa Semanal (ROS), 1:1 quincenales, CM semanal (Fase 0–1).
4. Encarte de la **matriz de priorización** (Anexo A.3) y calendario de Fase 0–1 (Anexo A.4).
5. Acuerdos y responsables.

5. **Acuerdos:**

- A1: _____ | **Resp.:** ____ | **Fecha:** /
- A2: _____ | **Resp.:** ____ | **Fecha:** /
- A3: _____ | **Resp.:** ____ | **Fecha:** /

6. **Cierre:** Se instala formalmente el CM y se autoriza el inicio de la Fase 0.

Firmas: _____

Anexo A.3. Matriz de priorización de procesos (Impacto–Esfuerzo–Riesgo–Volumen–Trazabilidad)

Instrucciones: Califique cada criterio de **1 (bajo) a 5 (alto)**. Use las ponderaciones propuestas.

Ponderaciones sugeridas: Impacto **30%**, Volumen **20%**, Riesgo **20%**, Facilidad/“quick wins” **20%**, Trazabilidad/datos **10%**.

Proceso candidato	Impacto (0.30)	Volumen (0.20)	Riesgo (0.20)	Facilidad (0.20)	Trazabilidad (0.10)	Puntaje ponderado
P1: _____						
P2: _____						
P3: _____						
P4: _____						

7. **Fórmula:** Puntaje =

$$(\text{Imp} \times 0.30) + (\text{Vol} \times 0.20) + (\text{Ries} \times 0.20) + (\text{Fac} \times 0.20) + (\text{Traz} \times 0.10)$$

8. **Resultado y selección:**

1.º _____ (puntaje:) | 2.º _____ () | 3.º _____ (____)

9. *Ejemplo (abreviado): P1=4.6; P2=4.1; P3=3.8 → se seleccionan P1, P2 y P3.*

Anexo A.4. Cronograma tipo Gantt (Fase 0 y 1)

Instrucciones: registre actividades, responsables y semanas. Marque con “■” las semanas de ejecución.

Actividad	Responsable	S1	S2	S3	S4	Entregable
A0.1 Designación Sponsor/CM/LP	_____	■				Doc. A.1 y A.2
A0.2 Priorización de procesos	_____	■				Matriz A.3
A0.3 Cronograma y cadencias	_____	■	■			Gantt A.4
A0.4 Comunicación de lanzamiento	_____		■			Mensaje A.6 / Acta Kickoff
A1.1 Levantamiento de datos base	_____			■	■	Plantilla KPIs
A1.2 MAPA AS-IS procesos	_____			■	■	Diagramas AS-IS
A1.3 Riesgos y quick wins	_____			■	■	Registro de riesgos

Fase 1. Diagnóstico y Línea de Base (Semanas 3–4)

Propósito

- Establecer una fotografía inicial confiable del desempeño gerencial y de los tres procesos críticos para poder comparar mejoras. La línea de base define qué medimos, cómo lo medimos y con qué frecuencia, alineado al ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act: Planificar–Hacer–Verificar–Actuar) y a la gestión por procesos BPM (Business Process Management: Gestión por Procesos de Negocio). Sin esta base cuantitativa y cualitativa, no hay evidencia para priorizar cambios ni para demostrar resultados.

Alcance y principios de trabajo

- Cobertura: Jefatura y mandos medios, equipos operativos vinculados a los procesos P1–P3, y usuarios internos involucrados.
- Principios: *Evidencia sobre opinión*, medición mínima viable (lo esencial, sin burocracia), trazabilidad (cada dato con fuente y responsable) y ética de datos (uso para mejora, no para sanción).

Qué medir (paquete mínimo de indicadores)

- Habilidades gerenciales (HG):
- HG1 Comunicación asertiva (checklist conductual breve 0–1 por reunión).
- HG2 Manejo de conflictos (registro de casos y resolución en plazo).
- HG3 Dirección y seguimiento (porcentaje de acuerdos ROS cumplidos).
- HG4 Capacidad de planificación (existencia y calidad de microplanes semanales: metas claras, responsables y plazos).
- Procesos críticos (cada P1–P3):

- PR1 Tiempo de ciclo (desde solicitud hasta cierre).
- PR2 Cumplimiento de plazo estándar (% casos dentro del SLA—*Service Level Agreement: Acuerdo de Nivel de Servicio*).
- PR3 Reproceso/error (% expedientes devueltos/corregidos).
- PR4 Satisfacción del usuario (encuesta breve 3 ítems, escala 1–5).
- PR5 Productividad (casos cerrados/semana por FTE—*Full Time Equivalent: Equivalente a jornada completa*).
- Nota: cada indicador tendrá su Ficha técnica KPI (Key Performance Indicator: Indicador Clave de Desempeño) con definición, fórmula, meta y frecuencia.

Instrumentos y técnicas

- Ficha KPI (plantilla estándar; define dato, fórmula, fuente, corte y responsable).
- Mapa SIPOC (Suppliers–Inputs–Process–Outputs–Customers: Proveedores–Entradas–Proceso–Salidas–Clientes) para cada proceso (vista 1 página).
- Diagrama AS–IS (flujo actual simple con tiempos estimados por etapa).
- Cronometraje ligero y muestreo (medición de tiempos en 10–20 casos por proceso).
- Encuesta flash a usuarios internos/externos (3–5 preguntas, escala Likert).
- Matriz de riesgos (probabilidad × impacto; medidas de mitigación inicial).
- Registro ROS (Reunión Operativa Semanal) con acuerdos, dueños y fechas.

Acciones clave (detalle operativo)

1. **Definir indicadores y metas preliminares (Semana 3, día 1–2)**

- Taller de 90' por proceso para consensuar KPI mínimos (PR1–PR5) y metas de corto plazo (ej.: *Tiempo de ciclo* $\leq$ X días; *SLA* $\geq$ 80%).
- Completar Fichas KPI y publicar en el tablero (Kanban: pendiente / en curso / terminado).

2. Levantamiento de procesos AS–IS y SIPOC (Semana 3, día 2–4)

- Caminar el proceso (“*Gemba walk*”: visita al lugar de trabajo) y dibujar el flujo actual.
- Identificar cuellos de botella y puntos de variabilidad (personas, documentos, aprobaciones).
- Validar con el equipo y congelar versión 1.0.

3. Medición de línea de base (Semana 3–4)

- Tiempo de ciclo y SLA: muestreo de casos recientes (últimos 30–60 días).
- Reproceso: conteo de expedientes devueltos con causa (top 3 causas por Pareto 80/20).
- Satisfacción: encuesta corta (1–2 días de recolección).
- **Habilidades gerenciales:**
 - Checklist de comunicación asertiva y seguimiento de acuerdos en 2 reuniones reales.
 - Registro de conflictos/incidencias y tiempos de resolución.

4. Consolidación y validación de datos (Semana 4, día 1–2)

- Verificación de fuentes, fórmulas y consistencia (triangulación básica).
- Cierre de línea de base y archivo de respaldo (carpeta compartida, control de versiones).

5. Análisis de causa y priorización de “quick wins” (ganancias rápidas)

(Semana 4, día 3)

- Mini-taller por proceso (60') para definir 3–5 acciones de mejora de bajo esfuerzo/alto impacto (p. ej., plantilla única, paso eliminado, texto estándar).
- Actualizar Matriz de riesgos con medidas inmediatas (p. ej., falta de datos → formato de captura mínima).

6. Reporte de línea de base y acuerdos (Semana 4, día 4–5)

- Informe 1–2 páginas por proceso + 1 página de HG (gráficos simples).
- CM (Comité de Mejora) aprueba metas de corto plazo y quick wins del primer ciclo PDCA.
- Publicación en el tablero y comunicación interna (transparencia).

Roles y cadencias

- LP (Líder del Programa): coordina sesiones, valida fichas KPI, consolida el informe.
- Dueños de proceso (1 por P1–P3): custodian datos y mapa AS–IS, ejecutan medición.
- Equipo de datos (2–3 personas): soporte en muestreo, encuestas y consistencia.
- CM: revisión semanal (40') en esta fase; decisión sobre metas y quick wins.

Entregables de la fase

1. Set de KPI por proceso y de habilidades gerenciales con Fichas técnicas completas.
2. SIPOC y mapa AS–IS validados para P1–P3.

3. Base de datos de línea de base (tiempos de ciclo, SLA, reproceso, satisfacción; HG).
4. Informe de línea de base (4–6 páginas total) con hallazgos y quick wins priorizados.
5. Matriz de riesgos actualizada (versión 1.0).

Criterios de calidad del diagnóstico

- Relevancia: los KPI responden a los objetivos del programa.
- Validez y confiabilidad básica: definiciones claras, fuentes estables, mismo método de medición para comparación futura.
- Sencillez operativa: formatos breves, captura en el punto de origen, sin duplicidad.
- Trazabilidad: cada cifra tiene responsable y evidencia.

Gestión de riesgos (Fase 1)

- R4: Datos incompletos o dispersos. Mitigación: captura mínima viable (formulario de 1 página), entrenamiento express y revisión diaria de consistencia.
- R5: Sesgos por “maquillar” cifras. Mitigación: mensaje del Sponsor (Patrocinador): propósito de mejora, no punitivo; validación muestral cruzada por el CM.
- R6: Falta de tiempo operativo. Mitigación: mediciones por muestra, ventanillas horarias cortas, apoyo del equipo de datos.

Resultado esperado de la fase

- Al finalizar la Semana 4, la Agencia dispone de metas claras y medibles, procesos mapeados, línea de base consolidada y quick wins listos para ejecutar en la siguiente fase. Esto permite pasar del “creemos que” al “sabemos, con datos”, habilitando decisiones de alto impacto y el inicio del primer ciclo PDCA con foco y realismo.

1) Ficha KPI (Indicador Clave de Desempeño)

Propósito: definir con precisión qué se mide, cómo y quién responde por el dato.

Cuándo usar: al iniciar la medición (línea de base) y cada vez que se cree o ajuste un indicador.

Cómo completarla (paso a paso):

1. **Nombre del KPI:** breve y específico (p. ej., “Tiempo de ciclo P1”).
2. **Definición operacional:** qué incluye y qué excluye (ej.: desde recepción de la solicitud firmada hasta entrega del informe).
3. **Fórmula:** escribir exactamente el cálculo (ej.: promedio de días hábiles entre fecha_fin – fecha_inicio en casos cerrados).
4. **Unidad de medida:** días hábiles, %, N° de casos, etc.
5. **Fuente de datos:** sistema, libro de registro, formulario de campo; indicar ubicación.
6. **Frecuencia:** semanal, quincenal o mensual.
7. **Meta:** valor objetivo (ej.: ≤ 10 días; $\geq 80\%$).
8. **Corte y responsable:** día de corte (ej. viernes 12:00) y cargo responsable.
9. **Supuestos y notas:** aclaraciones (p. ej., cómo manejar feriados).
10. **Trazabilidad:** link/ruta a evidencia (carpeta compartida).

Buenas prácticas: usa ejemplos de cálculo; valida la fórmula con 2–3 casos.

Errores frecuentes: metas sin línea de base; fuentes no accesibles.

Control de calidad: revisión cruzada por el Equipo de Datos en el primer reporte.

2) Mapa SIPOC (Proveedores–Entradas–Proceso–Salidas–Clientes)

Propósito: ver el proceso “de extremo a extremo” en una sola página.

Cuándo usar: antes de mapear el flujo detallado; en inducciones.

Cómo completarlo:

1. **Proceso (título):** nombre y objetivo.
2. **Suppliers (Proveedores):** áreas/personas que entregan entradas (p. ej., Mesa de Partes).
3. **Inputs (Entradas):** documentos/datos requeridos (solicitud, padrón).
4. **Process (Proceso):** 5–7 pasos macro (verbos en infinitivo).
5. **Outputs (Salidas):** producto/servicio entregado (constancia, informe).
6. **Customers (Clientes):** usuario final y usuarios internos.

Buenas prácticas: mantenerlo en 1 página; validar con el equipo.

Errores frecuentes: listar micro-pasos; olvidar clientes internos.

Control de calidad: coherencia con el AS–IS y con los KPI.

3) Diagrama AS-IS (flujo actual)

Propósito: documentar cómo se trabaja hoy (no cómo “debería ser”).

Cuándo usar: medición de línea de base; antes de proponer mejoras.

Cómo construirlo:

1. **Recorrer el “Gemba”** (lugar de trabajo) y observar 2–3 casos reales.
2. **Dibujar pasos en orden** con símbolos simples (caja=actividad; rombo=decisión).
3. **Anotar tiempos estimados** por etapa (espera y proceso).
4. **Marcar cuellos de botella** (colas, retrabajos, aprobaciones duplicadas).
5. **Validar con el equipo** y “congelar” versión 1.0.

Buenas prácticas: foto de pizarrón + versión digital; numerar pasos.

Errores frecuentes: describir el “deber ser”; omitir esperas.

Control de calidad: que el tiempo total coincida con los tiempos medidos.

4) Cronometraje ligero y muestreo

Propósito: medir con evidencia tiempos y variabilidad.

Cuándo usar: Semana de línea de base; auditorías rápidas posteriores.

Cómo aplicarlo:

1. **Definir muestra:** 10–20 casos recientes por proceso.
2. **Registrar por caso:** fecha de inicio/fin, hitos clave, incidencias.
3. **Calcular:** tiempo de ciclo (días hábiles), % dentro del SLA, dispersión (p. ej., Rango/Desv. Est.).
4. **Etiquetar causas de demora** (libre texto inicial; luego normalizar).

Buenas prácticas: usar una hoja estándar; doble verificación de fechas.

Errores frecuentes: mezclar casos especiales con regulares.

Control de calidad: 10% de casos re-chequeados por otro integrante.

5) Encuesta flash (3–5 ítems, Likert)

Propósito: captar percepción rápida de usuarios (internos/externos).

Cuándo usar: línea de base y fin de cada ciclo PDCA.

Diseño y uso:

1. **Construir 3–5 preguntas** (escala 1–5) sobre rapidez, claridad, trato, utilidad.
2. **Incluir 1 abierta breve** (“¿Qué mejorarías?”).
3. **Aplicación express:** 1–2 días, muestreo oportunista (en ventanilla/cierre de caso).
4. **Reporte:** promedio por ítem, % de favorables (4–5), n y comentarios top.

Buenas prácticas: preguntas neutras, lenguaje simple.

Errores frecuentes: encuestas anónimas sin contexto de proceso; sesgo de cortesía.

Control de calidad: mínimo 20 respuestas por proceso (si el volumen lo permite).

6) Matriz de riesgos (Probabilidad × Impacto)

Propósito: anticipar obstáculos y definir mitigaciones.

Cuándo usar: al cierre de diagnóstico y cada mes.

Cómo llenarla:

1. **Listar riesgos:** (p. ej., falta de datos; rotación de personal).
2. **Valorar P/I:** escala 1–5; multiplicar para “nivel de riesgo”.
3. **Mitigación:** acción concreta, responsable y fecha.
4. **Seguimiento:** estado (pendiente/en curso/cerrado).

Buenas prácticas: pocos riesgos, pero accionables.

Errores frecuentes: mitigaciones genéricas (“capacitar” sin detalle).

Control de calidad: revisar que cada riesgo tenga dueño y fecha.

7) Registro ROS (Reunión Operativa Semanal)

Propósito: asegurar seguimiento de acuerdos y foco.

Cuándo usar: cada semana (30–40’).

Formato mínimo:

1. **Fecha y asistentes.**
2. **Acuerdos nuevos:** tarea, responsable, fecha compromiso.
3. **Estado de acuerdos previos** (cumplido / en curso / retrasado + causa).
4. **Bloqueos y decisiones** (qué se eleva al Sponsor o CM).
5. **Notas de riesgos/incidentes.**

Buenas prácticas: iniciar revisando acuerdos previos; cerrar con el resumen de nuevas tareas.

Errores frecuentes: reuniones sin decisiones; acuerdos sin fecha.

Control de calidad: tablero visible con los acuerdos de la semana.

8) Diagrama de Pareto de reprocesos

Propósito: identificar las pocas causas que explican la mayoría de los errores.

Cuándo usar: tras medir 2–4 semanas de reprocesos.

Cómo construirlo:

1. **Listar causas** de devolución/error y su frecuencia.
2. **Ordenar de mayor a menor** y calcular % acumulado.
3. **Graficar** barras + línea acumulada (80/20 como guía).
4. **Elegir 1–2 causas** para atacar primero (quick wins).

Buenas prácticas: categorías claras y mutuamente excluyentes.

Errores frecuentes: demasiadas categorías; mezclar causas raíz con síntomas.

Control de calidad: validar clasificación con 2 personas.

9) Consolidado de línea de base (tablero de mando inicial)

Propósito: reunir en una vista los KPI de P1–P3 y de habilidades gerenciales.

Cuándo usar: al finalizar la fase de diagnóstico y en reportes mensuales.

Contenido:

- **KPI por proceso (PR1–PR5):** valor actual, meta, tendencia.
- **HG (Habilidades Gerenciales):** HG1–HG4 (porcentaje o nivel).
- **Semáforos:** verde (cumple), ámbar (riesgo), rojo (no cumple).
- **Notas:** breves explicaciones y próximos pasos.

Buenas prácticas: mantener una página; usar el mismo corte de datos.

Errores frecuentes: mezclar cortes distintos; falta de responsable por KPI.

Control de calidad: revisión por el CM antes de publicar.

10) Microplan semanal (del equipo/directivo)

Propósito: traducir metas en tareas semanales con responsables y tiempos.

Cuándo usar: cada inicio de semana; revisar en la ROS.

Estructura:

- **Objetivos de la semana** (3–5).
- **Tareas por objetivo:** qué, quién, cuándo.
- **Dependencias/bloqueos.**
- **Indicadores ligados** (si aplica).

Buenas prácticas: limitar tareas; priorizar por impacto.

Errores frecuentes: listas extensas; tareas sin fecha ni dueño.

Control de calidad: 80–90% de tareas cumplidas por semana.

11) Tablero Kanban (pendiente / en curso / terminado)

Propósito: dar visibilidad del estado de tareas/proyectos.

Cuándo usar: siempre; actualizar antes de cada ROS.

Cómo usarlo:

1. **Columnas:** Pendiente | En curso | En validación (opt.) | Terminado.
2. **Tarjetas:** tarea + responsable + fecha compromiso + KPI vinculado (si corresponde).
3. **Reglas:** no mover a “Terminado” sin evidencia mínima (archivo, acta, captura).
4. **Revisión:** mover tarjetas en la ROS y depurar atrasos.

Buenas prácticas: tarjetas claras y fechadas; límites de trabajo en curso (WIP).

Errores frecuentes: tablero desactualizado; tareas sin vínculo con entregables.

Control de calidad: auditoría visual semanal por el LP.

12) Plantilla de Registro de Conflictos/Incidencias (HG2)

Propósito: monitorear eventos y tiempos de resolución para aprender.

Cuándo usar: cada vez que surja un conflicto o incidencia.

Campos mínimos: fecha, proceso afectado, descripción breve, impacto, responsable de resolución, fecha de cierre, lecciones aprendidas.

Buenas prácticas: registrar incluso “pequeños” incidentes repetitivos.

Errores frecuentes: cerrar sin documentar la solución.

Control de calidad: revisión quincenal por el CM.

13) Checklist de Comunicación Asertiva (HG1)

Propósito: observar conductas en reuniones y retroalimentar.

Cuándo usar: 2 reuniones reales por semana durante la línea de base y en ciclos.

Ítems (0/1 por ítem): apertura clara, escucha activa, resumen de acuerdos, lenguaje respetuoso, verificación de entendimiento, cierre con responsables/fechas.

Buenas prácticas: observador rotativo; feedback breve post-reunión.

Errores frecuentes: marcar “sí” por cortesía; no citar ejemplos.

Control de calidad: consolidado semanal por el Equipo de Datos.

14) Formato de SLA (Acuerdo de Nivel de Servicio)

Propósito: fijar plazos estándar y expectativas con el usuario interno/externo.

Cuándo usar: al definir KPIs y metas por proceso.

Contenido: definición del servicio, alcance, plazo objetivo (p. ej., 10 días hábiles), supuestos (requisitos completos), canales de consulta, responsable.

Buenas prácticas: lenguaje simple; publicación visible.

Errores frecuentes: plazos no realistas; no considerar requisitos.

Control de calidad: validar con el CM y Sponsor.

15) Plantilla de Informe de Línea de Base (1–2 páginas por proceso + 1 de HG)

Propósito: dejar registro ejecutivo para decisión del CM.

Cuándo usar: fin de la Fase 1 y cierre de cada ciclo.

Contenido: objetivos, método de medición, resultados clave (gráficos simples), quick wins priorizados, riesgos y siguientes pasos.

Buenas prácticas: máximo 3 gráficos; énfasis en decisiones.

Errores frecuentes: exceso de narrativa; sin anexar evidencia.

Control de calidad: firma del LP y visto bueno del CM.

Reglas generales de archivo y trazabilidad

- **Nomenclatura:** AARM_<Proceso>_<Instrumento>_vX.Y_<AAAAMMDD>.
- **Ubicación:** carpeta compartida
“Programa_Fortalecimiento/00_DocumentosMaestros” y subcarpetas por proceso.
- **Control de versiones:** solo el LP actualiza versiones maestras; mantener “Histórico”.

Fase 2. Implementación del Primer Ciclo PDCA (Quick Wins y Estandarización Mínima) — Semanas 5–8

Propósito

En esta fase se ejecuta las *quick wins* (ganancias rápidas) priorizadas y dejando estándares mínimos de trabajo (procedimientos, roles y tableros) que reduzcan variabilidad y tiempos. Esta fase constituye el primer ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act: Planificar–Hacer–Verificar–Actuar) aplicado en los tres procesos críticos, con foco en resultados visibles y rutinas simples que puedan sostenerse sin sobrecargar al equipo.

Alcance y principios de trabajo

- Cobertura: los tres procesos priorizados (P1–P3) y las habilidades gerenciales (HG) ligadas a liderazgo/comunicación y seguimiento.
- Principios: simplicidad operativa, baja burocracia, “construir en terreno” (Gemba: lugar de trabajo), medición mínima viable, evidencia sobre opinión, y trazabilidad (acuerdos + evidencia en tablero Kanban).

Acciones clave (detalle operativo)

1) Plan de acción por proceso y microplan semanal (Semana 5, día 1–2)

- Aterrizar las quick wins priorizadas (3–5 por proceso) en un Plan de Acción: tarea, responsable, fecha objetivo, indicador de efecto esperado (KPI; *Key Performance Indicator*: Indicador Clave de Desempeño).
- Elaborar microplan semanal (por equipo y por directivo) con 3–5 objetivos, tareas, responsables y dependencias.

- Publicar ambos (Plan y microplan) en el tablero Kanban (Pendiente / En curso / Terminado) y vincular las tarjetas a los KPI (PR1–PR5; *Process KPI*: indicadores de proceso).

2) Estandarización mínima (*mínimos no negociables*) (Semana 5, día 2–4)

- **POE** (Procedimiento Operativo Estándar) versión 1.0 por proceso, 1–2 páginas:
 - Alcance y pasos esenciales (5–9 pasos), tiempos esperados por etapa, **puntos de control** (verificar requisitos, firma, checklist).
- **RACI** (Responsible–Accountable–Consulted–Informed: Responsable–Aprobador–Consultado–Informado) por proceso (1 página): clarifica quién hace, quién aprueba, a quién consultar y a quién informar.
- **Plantillas y textos estándar** (formato único, checklists de calidad, mensajes tipo para dudas frecuentes).
- **SLA** (Service Level Agreement: Acuerdo de Nivel de Servicio) visible para cada proceso (plazo objetivo, requisitos mínimos, canal de consulta).

3) Capacitación express (Semana 6)

- **Taller práctico** (90 minutos por proceso) en el Gemba (lugar real de trabajo):
 - Simular 1–2 casos completos usando el POE, RACI, checklists y plantillas.
 - Ajustar el POE con lecciones inmediatas (versión 1.1).
- **Módulo corto HG** (Habilidades Gerenciales) de **comunicación asertiva y seguimiento** (60 minutos):
 - Uso del Checklist HG1 (comunicación asertiva) y Registro ROS (Reunión Operativa Semanal).

- Práctica de “apertura–resumen–cierre con acuerdos” en reuniones reales.

4) Piloto controlado y medición rápida (Semana 6–7)

- Aplicación piloto del POE versión 1.1 durante 7–10 días.
- Medición rápida (muestra de 10–15 casos por proceso):
 - PR1 (tiempo de ciclo), PR2 (% dentro de SLA), PR3 (reproceso), PR5 (productividad).
 - Encuesta flash (3 ítems) post-servicio (PR4: satisfacción).
- Gráficos simples (tendencia y semáforos) en el tablero.

5) Revisión del piloto y ajustes (Semana 7, día 3–4)

- Mini–retrospectiva por proceso (45 minutos): qué funcionó / qué no / qué cambiar.
- Actualizar POE a versión 1.2; RACI si hubiera cambios de responsabilidades; fichas KPI si se precisa refinar definiciones.

6) Cierre del ciclo y despliegue (Semana 8)

- Informe corto (1–2 páginas/proceso + 1 de HG) con:
 - Quick wins ejecutadas (antes/después en 2–3 indicadores).
 - Cambios de proceso (POE 1.2, RACI final, plantillas).
 - Lecciones aprendidas y siguientes mejoras (backlog PDCA).
- Aprobación del Comité de Mejora (CM) y comunicación interna (mural/boletín): transparencia y refuerzo positivo.
- Escalamiento: adoptar POE 1.2 como estándar operativo y mantener ROS semanales (30–40’) con tablero Kanban como soporte visual.

Roles y cadencias

- LP (Líder del Programa): orquesta el cronograma, cuida entregables, asegura evidencia en tablero y carpeta compartida.
- Dueños de proceso (P1–P3): ejecutan quick wins, mantienen POE/RACI y reportan KPI.
- Equipo de datos: apoya en muestreo, gráficos y consistencia de cifras.
- CM (Comité de Mejora): valida estándares y metas; remueve bloqueos; seguimiento quincenal.
- Sponsor (Patrocinador): comunicación de respaldo; arbitra decisiones sensibles.

Cadencias recomendadas:

- ROS (Reunión Operativa Semanal): 30–40 minutos (seguimiento a tablero/ KPI/ bloqueos).
- 1:1 quincenales (directivo–dueño de proceso) para destrabar dependencias.
- CM quincenal (40–50 minutos) para revisar avances y aprobar ajustes.

Entregables de la fase

1. Plan de Acción por proceso y microplanes semanales vigentes.
2. POE 1.2, RACI por proceso, SLA publicado, plantillas/checklists vigentes.
3. Tablero Kanban activo (con tarjetas vinculadas a KPI y evidencia).
4. Medición piloto (PR1–PR5) con gráficos y semáforos.
5. Informe de cierre del primer ciclo PDCA (4–6 páginas total) e instrucciones de despliegue.

Criterios de calidad de la fase

- Relevancia: quick wins vinculadas a KPI de mayor impacto (PR1–PR3).
- Simplicidad: POE en 1–2 páginas; plantillas de una hoja; RACI claro.
- Trazabilidad: toda decisión/avance con evidencia en tablero y carpeta.
- Efecto temprano: al menos 2 indicadores con mejora visible (p. ej., ↓ tiempo de ciclo, ↓ reproceso, ↑ SLA).

Gestión de riesgos (Fase 2)

- **R7: “Rebote” al modo anterior.**
Mitigación: formalizar POE 1.2; controles visuales (checklists firmados); auditoría ligera semanal.
- **R8: Sobrecarga por estandarización.**
Mitigación: mantener estándares mínimos; eliminar pasos de bajo valor; automatizar registros simples.
- **R9: Falta de disciplina en ROS/Kanban.**
Mitigación: LP recuerda cadencias; revisión de tablero al inicio de cada ROS; Sponsor exige evidencia en CM.
- **R10: Datos ruidosos en piloto.**
Mitigación: muestreo consistente; re-chequeo del 10% por Equipo de datos; reglas claras de inclusión/exclusión.

Resultado esperado de la fase

Al finalizar la Semana 8, la Agencia habrá ejecutado las quick wins priorizadas, reducido variabilidad con estándares mínimos (POE, RACI, SLA, plantillas), y mostrado mejoras tempranas en al menos dos KPI por proceso (p. ej., reducción del tiempo de ciclo y del reproceso; aumento del cumplimiento SLA). Además, el equipo operará con rutinas de gestión simples (ROS + tablero Kanban), dejando listo el terreno para la Fase 3 (consolidación y escalamiento del segundo ciclo PDCA).

1.2. Formato — Microplan Semanal (F2.2)

Objetivo: coordinar semana a semana qué se hará, por quién y con qué dependencia.

Instrucciones (4 pasos):

1. Cada **equipo** registra **3–5 objetivos semanales**.
2. Desglosa en **tareas** con responsable y fecha.
3. Marca **dependencias** (qué tarea bloquea a cuál).
4. Revisa/cierras en la **ROS**; lo no cumplido pasa con nueva fecha.

Plantilla:

F2.2 — MICROPLAN SEMANAL

Campo	Detalle
Semana	// a //
Equipo	
Responsable de consolidar	

Objetivos semanales (3–5):

1. _____ 2) _____ 3) _____
- 4) _____ 5) _____

Tarea	Responsable	Fecha	Depende de	Evidencia (link)	Estado (P/E/T)

2) POE 1.2, RACI, SLA, Plantillas y Checklists

2.1. Formato — POE 1.2 (Procedimiento Operativo Estándar) (F2.3)

Objetivo: fijar el “mínimo no negociable” del proceso en 1–2 páginas.

Instrucciones (6 pasos):

1. Completa **alcance** y **propósito**.
2. Lista **responsables** clave y **SLA** (plazos objetivo).
3. Detalla **pasos esenciales** (5–9) con tiempos esperados.
4. Señala **puntos de control** y **checklists** asociados.
5. Define **reglas de calidad** y **documentos** requeridos.
6. Versiona (v1.2), firma el **Dueño de Proceso** y publica.

Plantilla:

Campo	Contenido
Proceso	
Versión	1.2
Fecha	//
Propósito	
Alcance	
Roles (ver RACI)	
SLA (plazos)	

Flujo esencial (pasos y tiempos):

#	Paso	Tiempo objetivo	Punto de control (Sí/No)
1			
2			
3			
4			

Checklists/Formularios obligatorios Reglas de calidad Registros/Evidencias

Aprobación — Dueño de Proceso: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** //__

2.2. Formato — Matriz RACI (F2.4)

Objetivo: clarificar quién hace, quién aprueba, a quién consultar e informar.

Instrucciones:

- Marca **una “A”** (Accountable/Aprobador) por actividad.
- Puedes tener **varios “R”** (Responsables de ejecución).
- “C” (Consultado) participa antes; “I” (Informado) recibe comunicación.

Plantilla:

Actividades clave (POE)	Jefatura	Coord. A	Coord. B	Técnico	Admin.	Otro
1.						
2.						
3.						
4.						

Leyenda: R = Responsable (ejecuta) · A = Aprobador (rinde cuentas) · C = Consultado · I = Informado

Regla: debe existir **una “A”** por actividad; puede haber varios “R”.

2.3. Formato — SLA (Acuerdo de Nivel de Servicio) tipo afiche (F2.5)

Objetivo: comunicar plazos/expectativas al equipo y usuarios.

Instrucciones: imprime en 1 página visible en área y publica versión digital.

Plantilla breve (afiche):

F2.5 — SLA DEL PROCESO: _____

Plazo estándar (SLA): _____ días hábiles.

Requisitos del usuario: _____

Canal de consulta/estado: _____

Horario de atención: _____

Compromiso _____ de _____ calidad:

Vigencia: desde ____/____/____ Responsable: _____ Versión: 1.0

2.4. Plantillas y Checklists (F2.6)

Objetivo: reducir variabilidad y errores con formatos únicos.

Instrucciones generales:

- Limita a **1 página** cuando sea posible.
- Usa **listas de verificación** (sí/no) en controles críticos.
- Incluye **código** o **link** para trazabilidad.

Ejemplo de Checklist de Calidad (1 página):

F2.6 — CHECKLIST DE CALIDAD (Proceso: _____ | Etapa: _____)

Caso/Expediente: _____ Fecha: __/__/__ Revisor: _____

Revisión documental:

☐ Formulario completo

☐ Firma/VoBo presente

☐ Soportes adjuntos (especificar) _____

☐ Datos coinciden con sistema

Revisión de plazos:

☐ Dentro de SLA (sí/no): ____

☐ Fecha de ingreso: __/__/__ | Fecha de cierre: __/__/__

Observaciones/correcciones:

Acción tomada:

3) Tablero Kanban activo (tarjetas, WIP y evidencia)

3.1. Especificación — Tablero Kanban (F2.7)

Objetivo: hacer visible el trabajo y su avance (Pendiente / En curso / Terminado).

Instrucciones:

- Crea 3 columnas: **Pendiente**, **En curso**, **Terminado**.
- Define **WIP** (Work In Progress: trabajo en curso) por columna (ej.: máx. 5).
- Cada **tarjeta** = una acción/tarea con **KPI** y **evidencia** asociada.
- Revisa en **ROS** (30–40') y mueve tarjetas con criterio de flujo.

Ficha de Tarjeta:

Campo	Detalle
Título	_____
Proceso (P1/P2/P3)	_____
Tipo	[Quick win / Tarea POE / Seguimiento]
Responsable	_____
Fecha objetivo	//__
KPI vinculado	[PR1/PR2/PR3/PR4/PR5]
Meta puntual	_____
Dependencias	_____
Evidencia (link/código)	_____
Estado	[Pendiente / En curso / Terminado]
Fecha cierre	//__

Tablero (límites WIP): [Pendiente] | [En curso] | [Terminado]

4) Medición piloto (PR1–PR5) con gráficos y semáforos

4.1. Hoja de Captura de Datos (F2.8)

Objetivo: registrar datos consistentes del piloto (7–10 días; 10–15 casos/proceso).

Instrucciones:

- Una **fila por caso**.
- Usa el **diccionario de datos** (definiciones y reglas de inclusión).
- Restringe celdas a opciones donde aplique (validación).

Plantilla:

ID Caso	Fecha ingreso	Fecha cierre	Dentro SLA (S/N)	PR1 Tiempo de ciclo (días)	Reproceso (S/N)	Motivo reproceso (cat.)	PR4 Satisfacción (1–5)	PR5 Casos/FTE	Responsable

4.2. Diccionario de Datos (F2.9)

Objetivo: asegurar validez/confiabilidad mínima.

Instrucciones: completa definición, fórmula y fuente para cada campo/KPI.

Plantilla:

F2.9 — DICCIONARIO DE DATOS (KPI/CAMPOS)

KPI/Campo	Definición	Fórmula	Fuente	Reglas/Notas
PR1 — Tiempo de ciclo	Días hábiles desde ingreso a cierre	(F. cierre – F. ingreso)	Mesa de partes / sistema	Excluir tiempos usuario > d (registrar aparte)
PR2 — % dentro de SLA	Proporción de casos dentro del plazo	$(\text{Casos} \leq \text{SLA} / \text{Total}) \times 100$	Captura piloto / sistema	—
PR3 — % reproceso	Casos devueltos/corregidos	$(\text{Reprocesos} / \text{Total}) \times 100$	Captura / checklist	Clasificar motivo
PR4 — Satisfacción	Promedio encuesta 3 ítems (1–5)	Media aritmética	Encuesta flash	Mín. 30 respuestas
PR5 — Productividad	Casos cerrados por FTE/semana	Casos / FTE	Registros equipo / RR.HH.	Definir FTE semana

4.3. Hoja KPI + Gráficos y Semáforos (F2.10)

Objetivo: visualizar tendencia y estado.

Instrucciones:

- **PR1** (tiempo de ciclo): gráfico de líneas con promedio diario/semanal.
- **PR2** (% dentro de SLA) y **PR3** (% reproceso): gráfico de columnas.
- **PR4** (satisfacción): barra promedio; **PR5** (productividad): columnas por semana/FTE.
- **Semáforos** (sugeridos):
 - Verde: meta cumplida o mejor.
 - Amarillo: a $\leq 10\%$ de la meta.
 - Rojo: $>10\%$ por debajo de la meta.

Plantilla de cuadro semafórico:

F2.10 — ESTADO KPI (GRÁFICOS + SEMÁFOROS)

KPI	Meta	Valor actual	Variación vs. meta	Semáforo (V/A/R)	Observación breve
PR1	$\leq$ __	__	__	☐ V ☐ A ☐ R	
PR2	$\geq$ __%	__%	__	☐ V ☐ A ☐ R	
PR3	$\leq$ __%	__%	__	☐ V ☐ A ☐ R	
PR4	$\geq$ __/5	__/5	__	☐ V ☐ A ☐ R	
PR5	$\geq$ __	__	__	☐ V ☐ A ☐ R	

Criterio semáforo: Verde = cumple/mejora; Amarillo = a $\leq 10\%$ de la meta; Rojo = $>10\%$ bajo meta.

5) Informe de cierre del primer ciclo PDCA e instrucciones de despliegue

5.1. Estructura de Informe (4–6 páginas) (F2.11)

Objetivo: documentar resultados del ciclo, decisiones y próximos pasos.

Instrucciones: máximo 6 páginas, lenguaje claro, gráficos simples, links a evidencias.

Esqueleto sugerido:

F2.11 — INFORME DE CIERRE DEL PRIMER CICLO PDCA

Sección	Contenido (resumen)
1. Resumen ejecutivo	Qué se hizo; logros por proceso; riesgos mitigados
2. Acciones implementadas	Quick wins (tabla con estado/evidencia); cambios (POE 1.2, RACI, SLA, checklists)
3. Resultados	KPIs antes vs. piloto (gráficos/semaf.); efectos (↓PR1, ↑PR2, etc.)
4. Lecciones y ajustes	Qué funcionó / qué ajustar; decisiones de versión
5. Plan de despliegue	Adopción como estándar; formación; ROS; backlog PDCA

Metadatos: Proceso(s): _____ Periodo: // __ a // __ Versión: 1.0

Anexos: Evidencias (links); Documentos; Base de datos piloto

Firmas: _____ (Dueño) _____ (Jefatura)

5.2. Instrucciones de Despliegue (F2.12)

Objetivo: pasar del piloto al uso estándar sin “rebote”.

Instrucciones (paso a paso):

1. **Aprobación CM:** valida POE 1.2, RACI, metas y cadencia ROS.
2. **Comunicación:** enviar **nota de adopción** (1 página) y actualizar mural/Teams/Drive.
3. **Formación exprés** (45–60’): repaso de POE, checklist y uso del Kanban.
4. **Auditoría ligera** (semanal por 4 semanas): checklist de cumplimiento (5–7 ítems).
5. **Revisión quincenal CM:** confirmar estabilidad; ajustar si hay desvíos.
6. **Congelar v1.2** como estándar; preparar backlog para ciclo PDCA 2.

Plantilla — Nota de Adopción:

F2.12 — NOTA DE ADOPCIÓN DE ESTÁNDARES (Proceso: _____)

Desde ____/____/____ rige el POE v1.2, RACI y SLA publicados.

Reunión Operativa Semanal (ROS): ____ (día/hora).

Cumplir checklist en cada caso. Cualquier incidencia, reportar a: _____.

Reglas transversales de calidad (aplican a todos los formatos)

- **Un solo lugar de verdad:** carpeta compartida con control de versiones.
- **Nomenclatura:** Fase_F2.[número]_Documento_Proceso_Fecha_vX.X (ej.: F2.3_POE_P1_2025-06-10_v1.2).
- **Trazabilidad:** cada cifra/decisión con **responsable y evidencia** (link/código).
- **Simplicidad:** máximo una hoja por plantilla/checklist; POE en 1–2 páginas.
- **Revisión:** semanal en **ROS**; quincenal en **CM**.

Fase 3. Estabilización y Despliegue Operativo (Semanas 9–16)

Propósito

- Consolidar lo aprendido en el piloto y convertirlo en forma de trabajo estándar, asegurando que los tres procesos críticos (P1–P3) operen de manera predecible y con mejora continua. Esta fase busca estabilidad (cumplir de manera consistente con los nuevos POE —Procedimientos Operativos Estándar—, SLA —Acuerdos de Nivel de Servicio— y RACI —matriz de roles Responsable/Aprobador/Consultado/Informado—) y despliegue (ampliar la aplicación desde el equipo piloto al 100% de los casos y equipos implicados). Todo se gobierna bajo el ciclo PDCA (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar) y con seguimiento visual en el tablero tipo Kanban (sistema visual de flujo de trabajo).

Gobierno del programa

- **Patrocinador (Sponsor):** mantiene respaldo visible y remueve barreras interinstitucionales (p. ej., coordinación con otras áreas para datos).
- **Comité de Mejora (CM):** pasa a **cadencia quincenal** (40–50') para revisar indicadores, resolver desvíos y aprobar ajustes menores (versiones **POE v1.3**).
- **Líder del Programa (LP):** sostiene la **ROS** (Reunión Operativa Semanal, 30–40') por proceso, monitorea la adopción (uso real de checklists, evidencia en Kanban) y coordina **1:1** (reuniones uno a uno, quincenales) de coaching operativo con dueños de proceso.

Acciones clave (detalle operativo)

1. Despliegue al 100% de casos y equipos (Semana 9–10)

- Ampliar el uso de POE v1.2, RACI y SLA desde el piloto a todos los frentes del proceso.
- Publicar el “Manual Rápido” (2–3 páginas) por proceso con: pasos clave, checklist obligatorio y cómo registrar evidencia en Kanban.
- Indicador de adopción: % de casos con checklist adjunto y tarjeta Kanban correctamente completada (meta $\geq 90\%$).

2. Formación en cascada (Train-the-Trainer: formar al formador) (Semana 9–11)

- Sesión de 90' con los coordinadores para que repliquen al resto del equipo (microtaller de piso: 45').
- Practicar 2 casos reales por proceso y resolver dudas.
- Evidencia: lista de asistencia, mini-evaluación (5 ítems) y compromisos de uso.

3. Endurecer el estándar: POE v1.3 y control de cambios (Semana 10–12)

- Incorporar mejoras del piloto (p. ej., plantilla única, campos obligatorios mínimos, reglas anti-reproceso).
- Activar control de cambios: toda modificación al POE usa registro simple (qué cambia, por qué, fecha, responsable; versión v1.3).
- Publicar SLA actualizado en afiche y canal interno.

4. Auditorías ligeras de proceso (Semana 11–16)

- LPA (Layered Process Audit: auditoría por capas) semanal de 10' en piso: cada semana audita un rol distinto (jefatura, coordinador, técnico).
- Lista corta de verificación: ¿se usó el checklist? ¿evidencia en Kanban? ¿cumplió SLA? ¿hubo reproceso?
- Indicadores: Cumplimiento de POE (meta $\geq 90\%$) y hallazgos cerrados en ≤ 7 días (meta $\geq 85\%$).

5. Gestión visual y cadencia de control (Semana 9–16)

- ROS (Reunión Operativa Semanal) por proceso: revisar KPI (Indicadores Clave de Desempeño) PR1–PR5 y acuerdos con dueños y fechas.
- Tablero Kanban con límites WIP (Work In Progress: trabajo en curso) para evitar saturación.
- Reporte quincenal CM: consolidado de KPIs, semáforos y riesgos.

6. Soporte y coaching (Semana 9–16)

- **1:1** quincenal entre LP y dueños de proceso: revisar barreras, feedback sobre comunicación/manejo de conflictos y ajustes microliderazgo (alineado a Goleman/Boyatzis y liderazgo situacional de Hersey–Blanchard).
- Mesa de ayuda interna para dudas de POE, RACI, plantillas y registro de datos.

7. Comunicación y relación con el usuario (Semana 10–12)

- Difundir SLA y requisitos del usuario (cartel y mensaje interno).

- Implementar encuesta flash continua (PR4) al cierre de servicio (3 ítems, escala 1–5).
- Acciones rápidas ante quejas recurrentes (estándar de respuesta en 48 h).

8. Integración digital mínima viable (Semana 12–16)

- Normalizar repositorio de evidencia (carpeta compartida con convención de nombres).
- Si hay sistema informático, crear campos PR1–PR3; si no, formulario simple (1 página) para capturar tiempos y reproceso.

Indicadores de control (metas de estabilización)

- PR1 — Tiempo de ciclo: reducción $\geq X\%$ vs. línea de base.
- PR2 — % dentro del SLA: $\geq 85\text{--}90\%$.
- PR3 — % reproceso/error: $\leq 5\text{--}10\%$ (según proceso).
- PR4 — Satisfacción (1–5): $\geq 4,0$ promedio.
- PR5 — Productividad (casos/FTE —equivalente a jornada completa—): $+10\text{--}15\%$ vs. base.
- Adopción de estándar: $\geq 90\%$ de casos con checklist + evidencia en Kanban.
- Cumplimiento de ROS: $\geq 90\%$ de reuniones realizadas y acuerdos cerrados en fecha.
- Auditorías ligeras cerradas: $\geq 85\%$ de hallazgos corregidos ≤ 7 días.

Gestión de riesgos (Fase 3)

- R7: Fatiga del cambio. Mitigación: micro-logros semanales visibles, rotación de “champions” de proceso, reconocimiento en ROS.
- R8: Incumplimiento de registro de datos. Mitigación: simplificar formatos, recordatorios en ROS, “no data = no cierre”.
- R9: Desalineación con áreas externas. Mitigación: acuerdos de servicio cruzados (mini-SLA) y punto focal por área.
- R10: Recaída al método antiguo. Mitigación: auditorías ligeras, control de cambios POE, comunicación del Sponsor.

Entregables de la fase

1. POE v1.3 por proceso (con cambios del piloto) + RACI vigente y SLA publicado.
2. Manual Rápido (2–3 páginas) y material de formación en cascada (diapositivas/hoja guía).
3. Tablero Kanban activo con tarjetas ligadas a KPI y evidencia; límites WIP definidos.
4. Reportes quincenales al CM: KPIs con semáforos, hallazgos de auditoría y acciones correctivas.
5. Actas ROS y 1:1 (acuerdos, dueños, fechas, estatus).
6. Informe de Estabilización (4–6 páginas): grado de adopción, cumplimiento de metas de estabilización, lecciones y pendientes del siguiente PDCA.

Resultado esperado

- Al cierre de la Semana 16, los tres procesos críticos operan con estándares estables, datos confiables y rutinas de control institucionalizadas (ROS semanal, auditoría ligera, reporte quincenal CM). Se observan mejoras sostenidas en PR1–PR5 y en prácticas gerenciales (comunicación, seguimiento, gestión de conflictos), reduciendo la variabilidad y elevando la satisfacción del usuario. La organización queda lista para la Fase 4: Consolidación y Mejora Continua (ajuste fino de metas, expansión a nuevos procesos y captura sistemática de lecciones aprendidas).

Fase 4. Consolidación y Mejora Continua (Semanas 17–24)

Propósito

- Asegurar que las mejoras logradas se mantengan, se profundicen y se escalen, cerrando el segundo ciclo PDCA (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar) y dejando capacidades internas para seguir mejorando sin apoyo externo. La fase consolida estándares (POE, RACI, SLA), afina metas de desempeño (KPI PR1–PR5) y formaliza un sistema de aprendizaje (lecciones, buenas prácticas y coaching entre pares) que sostenga resultados en el tiempo.

Gobierno del programa

- Patrocinador (Sponsor): valida metas elevadas (“stretch”) y habilita acuerdos interáreas para sostener el flujo.
- Comité de Mejora (CM): cadencia quincenal con foco en “desvíos crónicos” y decisiones de escalamiento (p. ej., incorporar un 4.º proceso).
- Líder del Programa (LP): orquesta el PDCA #2, facilita retrospectivas, consolida lecciones y asegura que las decisiones se reflejen en versiones POE v1.4 (o v2.0 si el cambio es mayor).

Acciones clave (detalle operativo)

1. **Revisión de metas y ajuste de umbrales** (Semana 17)
 - Workshop de 90’ por proceso: comparar resultados de estabilización con metas iniciales.

- Fijar metas de consolidación (p. ej., $PR2 \geq 90-95\%$, $PR3 \leq 5\%$) y redefinir Límites WIP en Kanban si hubo cuellos de botella.
- Actualizar Fichas KPI (definiciones, fuentes) y SLA si corresponde.

2. Cierre del PDCA #1 y planificación del PDCA #2 (Semana 17–18)

- Retrospectiva por proceso (60'): qué funcionó, qué no, qué cambia.
- Plan de Acción del PDCA #2 (8 semanas): 3–5 mejoras “de segundo nivel” (p. ej., automatizar una captura, simplificar una aprobación, mini-SLA con otra área).
- Registrar decisiones y versionar POE v1.4 (o v2.0 si cambia el flujo).

3. Gestión de causas raíces persistentes (Semana 18–22)

- Análisis 5 porqués y Ishikawa (causa–efecto) para los desvíos crónicos (por ejemplo, reproceso recurrente por documentación incompleta).
- Implementar contramedidas estructurales: campos obligatorios, validaciones previas, checklist de entrada, “no pasa si falta X”.
- Mini auditorías de verificación post–cambio (una por semana).

4. Coaching y liderazgo situacional (Semana 18–24)

- 1:1 quincenales con dueños de proceso: foco en comunicación, feedback, resolución de conflictos y toma de decisiones basada en datos (alineado a Goleman/Boyatzis y Hersey–Blanchard).
- Prácticas de reconocimiento: destacar “tarjeta del mes” (mejor caso cerrado con evidencia completa, sin reproceso y dentro de SLA).

5. Sistema de aprendizaje y estandarización (Semana 19–24)

- Lecciones aprendidas (formato 1 página): problema → solución → impacto → evidencia → “cómo replicar”.
- Catálogo de buenas prácticas (por proceso) y biblioteca de plantillas/checklists vigentes.
- Formación entre pares (Train-the-Trainer): cada coordinador capacita a un equipo hermano (1 sesión de 60’).

6. **Relación con el usuario y transparencia** (Semana 20–24)

- Publicar tablero de servicio (PR2/PR4) en un mural físico/digital simple (semaforizado).
- Ciclo de encuesta flash continuo y respuesta a “temas críticos” en ≤ 48 h (acciones visibles).

7. **Escalamiento (opcional)** (Semana 22–24)

- Criterios para sumar un **P4** (nuevo proceso): estabilidad ≥ 3 semanas en PR1–PR3, adopción de estándar ≥ 90%, carga disponible.
- Decisión en **CM** y preparación de Fase 0–1 simplificada para P4.

Indicadores de consolidación (metas sugeridas)

- PR1 — Tiempo de ciclo: reducción acumulada ≥ X% vs. línea de base.
- PR2 — % dentro de SLA: ≥ 90–95% sostenido 4 semanas.
- PR3 — % reproceso/error: ≤ 5% sostenido 4 semanas.
- PR4 — Satisfacción (1–5): ≥ 4,2–4,5.
- PR5 — Productividad (casos/FTE): mejora acumulada ≥ 15–20%.
- Adopción de estándar: ≥ 95% casos con checklist + evidencia Kanban.
- Auditorías ligeras: ≥ 90% de hallazgos cerrados ≤ 7 días.
- Rutinas de gobierno: ≥ 90% ROS realizadas; reportes CM quincenales sin retraso.

Gestión de riesgos (Fase 4)

- R11: Pérdida de foco por nuevas urgencias. Mitigación: ROS con agenda estricta, priorización visual (WIP), Sponsor activa desbloques.
- R12: Regreso a variabilidad oculta. Mitigación: auditoría por capas, “no data = no cierre”, control de cambios POE.
- R13: Rotación de personal clave. Mitigación: manual rápido, RACI claro, formación entre pares y “sombra” (back-up) por rol.
- R14: Desgaste por metas crecientes. Mitigación: metas realistas por escalones, celebrar hitos, micro reconocimientos.

Entregables de la fase

1. POE v1.4/v2.0 por proceso, RACI y SLA actualizados.
2. Fichas KPI revisadas y metas de consolidación; tablero Kanban estabilizado con límites WIP.
3. Plan PDCA #2 por proceso y registro de Lecciones aprendidas (mín. 2 por proceso).
4. Reporte quincenal CM (KPI con semáforos, desvíos crónicos, acciones estructurales).
5. Informe de Consolidación (6–8 páginas): resultados vs. metas, impactos (tiempo, calidad, productividad, satisfacción), prácticas institucionalizadas, plan de continuidad y propuesta de escalamiento (si aplica).

Resultado

Para la Semana 24, la Agencia opera con estándares robustos, indicadores confiables y rutinas de mejora continua integradas al día a día. Los tres procesos críticos muestran cumplimiento sostenido del SLA, bajo reproceso y mejor percepción del usuario; el equipo directivo exhibe mejores prácticas en liderazgo, comunicación y control. La organización queda con un mecanismo propio para seguir ejecutando ciclos PDCA, documentar lecciones y escalar la metodología a nuevos procesos cuando corresponda.

CONCLUSIONES

- Se confirmó una relación positiva, alta y estadísticamente significativa entre habilidades gerenciales y gestión administrativa (ρ de Spearman ≈ 0.96 ; $p < .001$): a mayor nivel de habilidades gerenciales, mejor desempeño de la gestión administrativa.
- Se identificó el predominio predominó de un nivel medio de habilidades gerenciales, con fortalezas relativas en habilidades conceptuales y humanas, y brechas puntuales en habilidades técnicas que requieren actualización metodológica y uso de herramientas de gestión.
- La gestión administrativa se ubicó globalmente entre baja y media ($\approx 40.5\%$ en nivel bajo). Por dimensiones, dirección mostró el mejor desempeño, organización un rendimiento aceptable, mientras que planificación y, especialmente, control evidenciaron debilidades procedimentales (estandarización, indicadores y seguimiento).
- Se determinó que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre las habilidades gerenciales y cada dimensión de la gestión administrativa, con intensidades diferenciadas: muy alta en dirección ($\rho \approx 0.939$; $p < .001$), alta en organización ($\rho \approx 0.783$; $p < .001$), moderada en planificación ($\rho \approx 0.459$; $p < .01$) y baja en control ($\rho \approx 0.250$; $p < .05$).
- Se diseñó el Programa de Fortalecimiento Gerencial (PFG), alineado con las brechas detectadas: módulos de liderazgo situacional y emocional (dirección), diseño organizacional y matrices RACI

(organización), planificación con enfoque BPM–PDCA e ISO 9001 (planificación), y control con KPIs, tableros y POE (control).

- Los datos validan la hipótesis general: a mayor desarrollo de habilidades gerenciales (técnicas, humanas y conceptuales), mejor es la gestión administrativa; a nivel dimensional, las hipótesis específicas también se confirman; no obstante, el control muestra un tamaño de efecto bajo, lo que sugiere que, además del fortalecimiento de habilidades, se requieren mecanismos organizacionales (indicadores, tableros, auditorías internas livianas y rutinas de seguimiento) para consolidar la verificación y evaluación de resultados.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los directivos fortalecer las capacidades técnicas, humanas y conceptuales de los directivos, con la intención de mejorar la convivencia entre el personal y los jefes directivos, haciendo eficiente y eficaz las funciones en la organización a nivel general.
2. Se recomienda al gerente de la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza aplicar talleres sobre el manejo de habilidades gerenciales para los directivos que direccionan áreas administrativas, ya que sus decisiones toman efecto en la gestión administrativa.
3. Se recomienda evaluar constantemente la gestión propia que realizan los empleados en la Agencia Agraria Rodríguez de Mendoza, con la finalidad de reforzar puntos débiles en búsqueda de las metas y objetivos respectivamente.
4. Se recomienda establecer planes de acciones dentro de la organización, con la intención de mejorar aspectos de planificación, liderazgo (coaching administrativo), organización y control, logrando en todo momento las metas y objetivos en el presente y futuro correspondientemente.

REFERENCIAS

- Artica, E. (2021). Gestión administrativa y su relación con las competencias gerenciales de la Municipalidad Distrital de Parcoy, Pataz, La Libertad 2019. [tesis de posgrado]. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/54719>.
- Aslan, y Pamukcu (2017) Managerial competencies and impacto in manegement levels, International Journal od advanced research in Management and Social Sciences 6-9- September 2017. ISSN: 2278-6236 Recuperado de: <https://url2.cl/CMLtU>
- Barrios, Edgar. (2016). Gestión de las Competencias, la implementación de sistema por competencias: impacto en el modelo de gestión organizacional, experiencias y estrategias para la acción. Edit. Trillas. México D.F. México.
- Bogdanski, T., Santana, P. y Portillo, A. (2015). Procesos administrativos. México: Editorial UNID.
- Cabezas, M., Andrade, N., & Torres , S. (2018). Introducción a la Metodología de la investigación científica. Ecuador. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Carrasco, S. (2015). Metodología de la investigación científica. (2° ed). Editorial San Marcos.
- Calle, K. (2022). Habilidades gerenciales y gestión administrativa en una municipalidad provincial de Lambayeque. [tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3228001>.
- Cardenas, Y., & Sanabria, A. (2021). Capacitación a los contadores para cargos ejecutivos y gerenciales en Colombia. [tesis de pregrado, Universidad Antonio Nariño]. <http://186.28.225.13/handle/123456789/5169>.
- Chiavenato, I. 2014. Administración de Recursos Humanos (5° Ed). México: McGraw-Hill.
- Cornelio, M. (2020). Habilidades directivas y gestión administrativa en entidades educativas superiores, 2020. [tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2978048>.

- Cubeiro, J. C. y Fernández, G. (1996). Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. (2ª de.).Edit. Deusto. Madrid. España.
- Deiser, S. (2013). «Six Social-media skills, every leader needs».Mckinsey Quarterly, publicación de Mckinsey & Compañy, p. 1-13.
- García, O. y Martín, F. (2010). Administración y Desarrollo Gerencial. Edit. Diana. Buenos Aires. Argentina
- García, F.; Boom, E. y Molina, S. (2017) Habilidades del gerente en organizacionesdel sector Palmicultor en el departamento del Cesar – Colombia. Revista Científica"Visión de Futuro, vol. 21, N°. 2, pp. 1-21, Universidad Nacional de Misiones, Argentina. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>
- Hernández, A. y Duarte, I. (2018). Research Methodology. (7a. ed.). Mc Graw Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial Mc Graw Hill Education
- Larrea, N. (2020). Relación de habilidades gerenciales y gestión administrativa en el Gobierno Regional La Libertad, Trujillo, 2019. [tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3012140>.
- Laucata, K. (2021). Gestión administrativa y habilidades gerenciales del personal administrativo de la dirección de redes integradas de salud Lima Sur 2021. [tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/69198/Laucata_AKJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- López, L., Parra, M. y Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). Revista Espacios, 40 (11), 5-19. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>
- Madrigal, B. (2011). Habilidades directivas y su clasificación. <https://bibliotecat2.files.wordpress.com/.../habilidades-directivas-2ed-torr>

- Madrigal, B. (2018). *Habilidades directivas*. (3ra ed.). México: Editorial Mc GrawHill.
Recuperado de: https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades_directivas_2da_ed_berta
- Maldonado, M. (2022). *Gestión de liderazgo y habilidades gerenciales de los líderes en los servicios de salud del hospital de Quevedo, Ecuador, 2022*. [tesis de posgrado. Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94349/Maldonado_AMX-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Marco, F.; Anibal, H. y Fedi, J. (2013). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
Recuperado: <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- Munch, L. (2014). *Administración, Gestión, Organizacional, Enfoques y Procesos Administrativos*. México: Pearson Education. Recuperado de: <https://infopedaunahvs.files.wordpress.com/2018/08/administracion-lourdes-munch-2a-edicion.pdf>
- Narutha, N. (2019). Framework for Medical and Health Records Management Skills and Competency Development in Limpopo Public Hospitals to Support Healthcare Service Delivery in the Digital Era. *African Journal of Library, Archives & Information Science*, 29(2), 185–198.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=140834021&lang=es&site=eds-live>
- Paarima, Y., Ansah, A., & Adzo, A. (2020). Managerial Competencies of Nurse Managers in Ghana. *Africa Journal of Nursing and Midwifery*, 22(2), 1- 20.
<https://doi.org/10.25159/2520-5293/6969>
- Pereda, F.; López, T. y González, F. (2014) *Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)*, *Revista Intangible Capital* vol. 10, N°. 3, pp. 528-561:
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488003>

- Robbins, S. y Coulter, M. (2014) Administración. México: Pearson. Recuperadode: <https://sites.google.com/site/fcpystajuarz/home/libro-robins-10a-edicion>
- Romero, W. 2017. Gestión administrativa y los recursos humanos en las pymes de suministros electrónicos en el sector Norte de Guayaquil (tesis de Maestría). Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16827/1/TESIS%20FINAL.pdf>
- Saavedro, F. (2020). Gestión administrativa y habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020. [tesis de posgrado, Universida Nacional Pedro Ruiz Gallo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/71406/Saavedra_PF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Santa Cruz, A. (2017). Análisis de las competencias Gerenciales de los Jefes de establecimientos del primer nivel de atención de Salud. Geresla Lambayeque. 2015. Revista Experiencia en Medicina del Hospital Regional Lambayeque, 3(1), 15-21. <http://rem.hrlamb.gob.pe/index.php/REM/article/view/76>
- Tamara, G., & Rueda, A. (2018). Competencias gerenciales para la optimización del proceso administrativo en la Empresa Vordcab Colombia S.A.S. Universidad Cooperativa de Colombia, Barrancabermeja. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6774/1/2018_CelisyGvar%C3%ADn_Competencia_ProcesosEmpresaVordcab.pdf
- Urcola, J. (2013) Dirigir personas: Fondo y formas (4° ed): Madrid, Editorial ESIC

Anexo Instrumento

Instrucciones: Marque una opción por ítem según la frecuencia observada en el último año.

Escala: 1 = Nunca · 2 = Casi nunca · 3 = A veces · 4 = Casi siempre · 5 = Siempre

Sección A. Habilidades gerenciales (12 ítems)

A.1 Habilidades conceptuales

1. La jefatura analiza causas de los problemas antes de decidir acciones.
☐ 1 Nunca ☐ 2 Casi nunca ☐ 3 A veces ☐ 4 Casi siempre ☐ 5 Siempre
2. La jefatura planifica metas y plazos claros para el equipo.
☐ 1 Nunca ☐ 2 Casi nunca ☐ 3 A veces ☐ 4 Casi siempre ☐ 5 Siempre
3. La jefatura promueve ideas nuevas para mejorar los procesos.
☐ 1 Nunca ☐ 2 Casi nunca ☐ 3 A veces ☐ 4 Casi siempre ☐ 5 Siempre
4. La jefatura comunica una visión clara y orienta al equipo hacia resultados.
☐ 1 Nunca ☐ 2 Casi nunca ☐ 3 A veces ☐ 4 Casi siempre ☐ 5 Siempre

A.2 Habilidades técnicas

5. La jefatura demuestra dominio técnico del área que dirige.
☐ 1 Nunca ☐ 2 Casi nunca ☐ 3 A veces ☐ 4 Casi siempre ☐ 5 Siempre
6. La jefatura toma decisiones con criterio técnico y normativo.
☐ 1 Nunca ☐ 2 Casi nunca ☐ 3 A veces ☐ 4 Casi siempre ☐ 5 Siempre
7. La jefatura utiliza adecuadamente herramientas digitales para gestionar la información.
☐ 1 Nunca ☐ 2 Casi nunca ☐ 3 A veces ☐ 4 Casi siempre ☐ 5 Siempre
8. La jefatura asegura el cumplimiento de procedimientos y estándares del área.
☐ 1 Nunca ☐ 2 Casi nunca ☐ 3 A veces ☐ 4 Casi siempre ☐ 5 Siempre

A.3 Habilidades humanas

9. La jefatura se comunica de forma clara y respetuosa (asertiva).
☐ 1 Nunca ☐ 2 Casi nunca ☐ 3 A veces ☐ 4 Casi siempre ☐ 5 Siempre

10. La jefatura reconoce y valora los logros del personal.
[] 1 Nunca [] 2 Casi nunca [] 3 A veces [] 4 Casi siempre [] 5 Siempre
11. La jefatura gestiona conflictos a tiempo y de manera constructiva.
[] 1 Nunca [] 2 Casi nunca [] 3 A veces [] 4 Casi siempre [] 5 Siempre
12. La jefatura fomenta el trabajo colaborativo y el apoyo mutuo.
[] 1 Nunca [] 2 Casi nunca [] 3 A veces [] 4 Casi siempre [] 5 Siempre

Sección B. Gestión administrativa (12 ítems)

B.1 Planificación

13. En el área existen planes de trabajo con objetivos, responsables y fechas.
[] 1 Nunca [] 2 Casi nunca [] 3 A veces [] 4 Casi siempre [] 5 Siempre
14. Se identifican a tiempo los riesgos o problemas que pueden afectar las metas.
[] 1 Nunca [] 2 Casi nunca [] 3 A veces [] 4 Casi siempre [] 5 Siempre
15. Se programan y coordinan capacitaciones pertinentes para el personal.
[] 1 Nunca [] 2 Casi nunca [] 3 A veces [] 4 Casi siempre [] 5 Siempre

B.2 Organización

16. Las funciones y responsabilidades están claramente definidas.
[] 1 Nunca [] 2 Casi nunca [] 3 A veces [] 4 Casi siempre [] 5 Siempre
17. La carga de trabajo se distribuye de forma equilibrada entre el personal.
[] 1 Nunca [] 2 Casi nunca [] 3 A veces [] 4 Casi siempre [] 5 Siempre
18. Los procesos están documentados y se conocen sus pasos principales.
[] 1 Nunca [] 2 Casi nunca [] 3 A veces [] 4 Casi siempre [] 5 Siempre

B.3 Dirección

19. Las reuniones de trabajo tienen agenda, acuerdos y seguimiento.
[] 1 Nunca [] 2 Casi nunca [] 3 A veces [] 4 Casi siempre [] 5 Siempre
20. La comunicación interna facilita la coordinación entre áreas.
[] 1 Nunca [] 2 Casi nunca [] 3 A veces [] 4 Casi siempre [] 5 Siempre
21. La jefatura motiva al equipo y da retroalimentación útil sobre el desempeño.
[] 1 Nunca [] 2 Casi nunca [] 3 A veces [] 4 Casi siempre [] 5 Siempre

B.4 Control

22. Se monitorean indicadores de desempeño y se reportan periódicamente.
☐ 1 Nunca ☐ 2 Casi nunca ☐ 3 A veces ☐ 4 Casi siempre ☐ 5 Siempre

23. Se verifican las tareas realizadas y se corrigen desviaciones a tiempo.
☐ 1 Nunca ☐ 2 Casi nunca ☐ 3 A veces ☐ 4 Casi siempre ☐ 5 Siempre

24. Se evalúa el cumplimiento de metas y se toman acciones de mejora (PDCA).
☐ 1 Nunca ☐ 2 Casi nunca ☐ 3 A veces ☐ 4 Casi siempre ☐ 5 Siempre

Instrucciones de aplicación

- **Población/muestra:** personal de la Agencia (N = 80; muestreo censal).
- **Tiempo de llenado:** 8–10 minutos.
- **Modo:** autoaplicado (papel o digital).
- **Anonimato:** no recoja nombres; use un código de encuesta.

Instrucciones de calificación

1. **Codifique** las respuestas 1–5.
2. **Calcule promedios** por dimensión y variable:
 - VI Conceptuales = $\text{prom}(\text{HG1}–\text{HG4})$
 - VI Técnicas = $\text{prom}(\text{HG5}–\text{HG8})$
 - VI Humanas = $\text{prom}(\text{HG9}–\text{HG12})$
 - **VI total** = promedio de las tres subescalas.
 - VD Planificación = $\text{prom}(\text{GA1}–\text{GA3})$
 - VD Organización = $\text{prom}(\text{GA4}–\text{GA6})$
 - VD Dirección = $\text{prom}(\text{GA7}–\text{GA10})$
 - VD Control = $\text{prom}(\text{GA11}–\text{GA12})$
 - **VD total** = promedio de las cuatro subescalas.
3. **Interpretación sugerida:**
 - 1.00–2.49 = **Bajo** | 2.50–3.49 = **Medio** | 3.50–5.00 = **Alto**
4. **Contraste de hipótesis:** correlación **Spearman (ρ)** entre **VI total** y **VD total**; y entre VI y cada dimensión de VD. Nivel de significancia $\alpha = .05$ (bilateral).