

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO**



**GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN
ADMINISTRACIÓN**

Víctor Raúl Apolaya Sarmiento

Callao, 2022.

Perú.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'V. Apolaya', enclosed in a circular scribble.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Josefey'.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIDAD DE POSGRADO

. Hoja de referencia de jurado y aprobación

. Título de tesis

**“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019.”**

AUTOR:

Mg. Víctor Raúl Apolaya Sarmiento

Acta de sustentación: 002-2022-UPG-FCA-UNAC

Siendo el jurado examinador:

Presidente: Dr. Luis Alberto De La Torre Collao

Secretario: Dr. Madison Huarcaya Godoy

Miembro1: Dr. Rufino Alejos Ipanaque

Miembro2: Santiago Rodolfo Aguilar Loyaga

. **Asesor: Dr. José Luis Reyes Doria**

DEDICATORIA

A mi familia: A mis abuelos Maura y José del Carmen, a mis padres Inés y José Encarnación, a mi tía Luisa, presente en todo momento; a mi hijo Lev Davinovich, farol inquebrantable.

AGRADECIMIENTO

Al Dr. José Luis Reyes Doria, docente de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao por ser inspiración de maestro e investigador.

A la Dra. María Celina Mejía Huamán, docente de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao, por su incondicional ayuda académica brindada en estos años y por haberme motivado desde el primer ciclo en esta enorme tarea.

A la Dra. Lida Vásquez Pajuelo docente de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional del Callao por su colaboración académica y paciencia en la revisión de los manuscritos.

A los que trabajan al servicio de la educación en Ayacucho, quienes desinteresadamente colaboraron en la aplicación de la encuesta, brindándome su tiempo, haciendo que esta tesis se desarrolle.

A mis grandes compañeros del doctorado con los cuales compartí muchas experiencias por tres años ya que sin sus observaciones e interés en la temática de investigación -además del intercambio de ideas- no hubiera culminado de manera exitosa este trabajo de tesis.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE	6
TABLA DE CONTENIDOS.....	8
TABLA DE FIGURAS	9
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
ASTRATTO	12
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1 Descripción de la realidad problemática	16
1.2 Formulación del problema	17
1.2.1 Problema general.....	17
1.2.2 Problemas específicos	17
1.3 Objetivos de la investigación	18
1.3.1 Objetivo general.....	18
1.3.2 Objetivos específicos	18
1.4 Limitantes	18
1.4.1 Limitantes teóricas	18
1.4.2 Limitación temporal.....	18
1.4.3 Limitante espacial	18
II. MARCO TEÓRICO	19
2.1 Antecedentes.....	19
2.1.1 Investigaciones internacionales	19
2.1.2 Investigaciones nacionales	21
2.2 Bases teóricas	22
2.3 Bases epistemológicas-filosóficas	53
2.4 Conceptual	55

2.5	Definición de términos básicos	56
III. HIPÓTESIS Y VARIABLES		60
3.1	Hipótesis.....	60
3.1.1	Hipótesis general	60
3.1.2	Hipótesis específicas	60
3.2	Definición conceptual de variables	60
3.2.1	Operacionalización de variables	61
IV. DISEÑO METODOLÓGICO.....		62
4.1	Tipo y diseño de investigación.....	62
4.1.1	Tipo de investigación	62
4.1.2	Diseño de investigación	62
4.2	Método de investigación	62
4.3	Población y muestra	62
4.4	Lugar de estudio	63
4.5	Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.....	63
4.6	Análisis e interpretación de la información	63
V. RESULTADOS		64
5.1	Resultados descriptivos.....	64
5.2	Resultados inferenciales.....	68
VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		74
6.1	Contrastación de la hipótesis.....	74
6.2	Contrastación de los resultados con otros estudios similares	80
6.3	Responsabilidad ética.....	82
VII. CONCLUSIONES		83
VIII. RECOMENDACIONES.....		84
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		85
Anexo 01: Matriz de consistencia.....		188
Anexo 02: Validación de expertos		189
Anexo 03: Base de datos		230

TABLA DE CONTENIDOS

Tabla 1. Valores Organizativos	26
Tabla 2. <i>Gestión de Valores y su relación con el Desempeño Laboral en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019</i>	64
Tabla 3. <i>Gestión de Valores y Trabajo de Empoderamiento en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019</i>	65
Tabla 4. <i>Gestión de Valores y Visión de Servicio en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019</i>	66
Tabla 5. <i>Gestión de Valores y Dedicación por el Cambio en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019</i> .Tabla 7. <i>Correlación entre Gestión de Valores y Desempeño Laboral</i>	67
Tabla 6. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para Gestión de Valores y Desempeño Laboral	74
Tabla 7. <i>Correlación entre Gestión de Valores y Desempeño Laboral</i>	75
Tabla 8. <i>Correlación entre Gestión de Valores y Trabajo de Empoderamiento</i>	76
Tabla 9. <i>Correlación Gestión de Valores y Visión de Servicio</i>	78
Tabla 10. <i>Correlación Gestión de Valores y Dedicación por el Cambio</i>	79

TABLA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Tendencia de Evolución Organizativa.....	28
<i>Figura 2.</i> Gráficas lineales comparativas de comportamiento de Gestión de Valores y Desempeño Laboral.	64
<i>Figura 3.</i> Gráficas lineales comparativas de comportamiento de Gestión de Valores y Trabajo de Empoderamiento.	65
<i>Figura 4.</i> Gráficas lineales comparativas de comportamiento de Gestión de Valores y Visión de Servicio.	66
<i>Figura 5.</i> Gráficas lineales comparativas de comportamiento de Gestión de Valores y Dedicación por el Cambio.	67

RESUMEN

La presente investigación doctoral tiene como finalidad buscar las relaciones que existen entre la “Gestión de Valores” y el “Desempeño Laboral” en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, sometido a prueba de hipótesis mediante el método estadístico de Spearman.

Esta investigación recoge información de manera no experimental, con un claro enfoque cuantitativo, que buscará describir el comportamiento de las variables en mención en el año 2019, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: Cuestionario de Gestión de Valores y Desempeño Laboral con 30 preguntas cada cuestionario en la escala de Likert, cuyos resultados se presentan estadísticamente en tablas, gráficos e interpretaciones. Logrando entrevistar de un universo de 3390 directores de instituciones educativas públicas a 345 directivos que representan la muestra a estudiar con 95% de confianza y 5% de margen de error.

La investigación concluye que la relación entre variables Gestión de Valores y Desempeño Laboral existe; sin embargo, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman 0,27 es baja (menor colinealidad) y cercana a cero. Siendo de interés esta problemática para la administración, sobre todo de la rama pública.

En momentos de cambios rápidos, donde la incertidumbre económica, también moral, de hechos evidentes que demandan que se gestionen bien los recursos y los valores de las organizaciones, para encontrar mejores desempeños y resultados.

Palabras claves: Values Management, Labor Performance, People Management, Public Administration, Human Talent.

ABSTRACT

The purpose of this doctoral research is to find the relationships that exist between the "Management of Values" and "Work Performance" in the Regional Directorate of Education of Ayacucho, subjected to hypothesis testing using the Spearman statistical method

his research collects information in a non-experimental way, with a clear quantitative approach, which will seek to describe the behavior of the variables in question in the year 2019, which was developed by applying the instruments: Values Management and Work Performance Questionnaire with 30 questions each questionnaire on the Likert scale, whose results are presented statistically in tables, graphs and interpretations. Achieving to interview from a universe of 3390 directors of public educational institutions to 345 directors who represent the sample to be studied with 95% confidence and 5% margin of error.

The research concludes that the relationship between variables Management of Values and Work Performance exists; however, Spearman's Rho correlation coefficient 0.27 is low (lower collinearity) and close to zero. Being of interest this problem for the administration, especially of the public branch.

In times of rapid change, where economic uncertainty, also moral, of evident facts that demand that the resources and values of organizations be managed well, in order to find better performance and results.

Keywords: Management of Values, Labor Performance, people management, Public Administration, human talent.

ASTRATTO

Lo scopo di questa ricerca di dottorato è trovare le relazioni che esistono tra la gestione dei valori e le prestazioni lavorative nella Direzione regionale dell'istruzione di Ayacucho, sottoposta a verifica di ipotesi utilizzando il metodo statistico di Spearman

Questa ricerca raccoglie informazioni in modo non sperimentale, con un chiaro approccio quantitativo, che cercherà di descrivere il comportamento delle variabili in questione nell'anno 2019, che è stato sviluppato applicando gli strumenti: Values Management e Work Performance Questionnaire con 30 domande ogni questionario della scala Likert, i cui risultati sono presentati statisticamente in tabelle, grafici e interpretazioni. Raggiungere di intervistare da un universo di 3390 direttori di istituzioni educative pubbliche a 345 direttori che rappresentano il campione da studiare con il 95% di confidenza e il 5% di margine di errore

.La ricerca conclude che esiste la relazione tra le variabili Gestione dei Valori e Prestazione lavorativa; tuttavia, il coefficiente di correlazione Rho di Spearman 0,27 è basso (colinearità inferiore) e vicino allo zero. Essendo di interesse questo problema per l'amministrazione, in particolare del ramo pubblico.

In tempi di rapido cambiamento, dove l'incertezza economica, anche morale, di fatti evidenti che esigono che le risorse e i valori delle organizzazioni siano gestiti bene, al fine di trovare prestazioni e risultati migliori.

Parole chiave: Gestione dei Valori, Performance del Lavoro, People Management, Pubblica Amministrazione, Talento Umano.

INTRODUCCIÓN

La siguiente tesis doctoral denominado *Gestión de valores y su relación con el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019* radica su importancia en el análisis de las decisiones de los funcionarios y servidores a partir de la gestión de valores y el papel que desempeñan en torno al tema ético y su desempeño laboral en el sector público, sobre todo en esta región muy influenciada por la administración colonial y los rezagos de la violencia política del siglo pasado. Reyes A. (2016) dice al respecto: “La administración de las cosas solo puede ser realizada “por medio” y “a través de” la administración de personas”. (p.37)

Si bien es cierto, la “Gestión de Valores” aparece influenciada por la empresa privada que busca mejor desempeño de sus trabajadores para optimizar sus ganancias, es por ello que intentamos orientarla a la gestión pública, dada su importancia en la vida de todos los peruanos.

Mediante las distintas fuentes de información se puede evidenciar como denominador en todo el país que el funcionario no relaciona la gestión de los valores con su desempeño laboral a favor del bien público. Los ciudadanos honestos no están gobernando el país, por lo que se requiere una mayor participación de ellos. Muy por el contrario, la gestión pública marcha al tenor de grupos organizados para delinquir que se reparten los cargos públicos. Por ello, la praxis política y administrativa no es moral -por ahora- y son cuestionados por la población. Muy a pesar que los funcionarios y servidores no toman en cuenta la ética, estos emiten juicios morales en su actividad.

No se puede analizar la gestión de los valores sin estudiar los antecedentes como país. Creemos que con la llegada de los españoles, estos anularon la administración incaica y la reemplazaron por las leyes del Reino de España. Los invasores nos dejaron la modernidad que se ha construido desde ese momento sobre la promoción del individuo en desventaja de la comunidad. Una posible interpretación es que los primeros conquistadores fueron, ante todo, una

empresa privada al servicio del rey de España antes que ser servidores públicos al servicio de su majestad. Esta práctica descrita ha marcado un hito en la historia de la administración en el Perú.

Luego, la república administrada por militares que se creyeron con la potestad de usufructuar estas tierras -y finalmente los civiles acaudalados- no fueron distintos a los españoles. Estos tuvieron en sus manos los bienes y servicios del Estado a su merced y en contra de los administrados. La etapa republicana no anuló las malas prácticas en la administración pública, muy por el contrario, las profundizó. Los derechos que aparecieron en esos momentos fueron inspiración de la burguesía como clase social dominante, la cual desde un principio fue el derecho del individuo a favor del propio individuo, sacrificando los intereses de “las mayorías” (que en término de los marxólogos le denominan “la masa”). Existen innumerables casos en el Perú. Cabe citar el caso del distrito de Ilave (Puno) donde el pueblo enardecido aplicó la Ley de “Fuente Ovejuna” en 2004, ya que una “masa” se impuso al Estado de derecho y lo desestabilizó, y el saldo fue la muerte del alcalde Cirilo Robles. De igual manera, la acción radical tuvo eco en los años ochenta en la región Ayacucho donde el Partido Comunista del Perú, llamado Sendero Luminoso, que convocó a una lucha armada contra el Estado “corrupto” y el desenlace fue fatídico para el desarrollo de la administración pública y privada.

Tras años de dictadura, más de diez años de terrorismo que resultó negativo para el país y, sobre todo, la corrupción generalizada en el Estado, la renuncia del exdictador Alberto Fujimori significó un punto de partida para la modernización del Estado.

A comienzos del siglo XXI fue presentada el acta del Acuerdo Nacional con algarabía tras el entusiasmo de los liberales e izquierdistas, pero no se resume a tecnología sino a la buena administración de los escasos recursos dispuestos que debe ir de la mano con una elevada concepción ética del funcionario y servidor público convertido en esta tesis en un imperativo categórico en la línea kantiana de la ética.

Para la siguiente tesis se ha tomado a la filosofía como punto de partida, sin dejar de lado el apoyo de diversas ciencias como la historia, la economía, las ciencias políticas, etc. que contribuyen a la teorización de la administración pública. Como puede evidenciarse al desarrollar la presente tesis, esta se orienta en un enfoque complejo. En palabra de Edgar Morín (2011 p.86): *“Hablar de complejo significa que debemos considerar los datos particulares en relación al conjunto del cual forman parte, y también considerar el conjunto en relación a las partes”*. De manera se parte de la comprensión interdisciplinaria de las ciencias administrativas que garanticen la gobernabilidad, la promoción y defensa del bien público.

Para la siguiente investigación he elegido el enfoque cuantitativo y correlacional, utilizando encuestas aplicadas a servidores y funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Ayacucho (DREA) en el año 2019.

Las conclusiones de la siguiente investigación a la que arribaré, consolidará el esfuerzo por encontrar la aplicación de los principios éticos universales como peruanos, a partir de la relación de la gestión de valores en la DREA de manera que esta investigación sirva para fortalecer el desempeño laboral como manifestación de la convivencia en torno al bien público. En esa línea los valores aparecen como resistencia ideológica a *“el debe ser”* frente a *“lo que es”*.

No podría culminar la introducción de tesis doctoral denominada *Gestión de valores y su relación con el desempeño laboral...* sin haber incluido la cita de Fernando Savater (1999), quien pone de manifiesto en una conferencia que *“Desde el punto de vista de la ciudadanía somos políticos, pero desde el punto de vista de la ética, nadie puede pensar por otro, no existe ley de obediencia, el único deber es criticar por uno mismo”*. He ahí, el enfoque estratégico de la *“Gestión de Valores”* que se enriquece con los aportes de Adela Cortina, quien ha dedicado muchos años en el estudio de la ética pública y retomamos su paradigma como fuente de investigación y propuesta en gestión de valores.

El autor.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

En la anomia en la que nos encontramos se visualizan los altos índices de corrupción detectados en la administración pública además de los temas de inseguridad ciudadana, narcotráfico en el Vraem y violencia estructural en zonas del trapecio andino (sobre todo en Huancavelica, Ayacucho, Apurímac y Cusco); que ubican al Perú como un país inseguro para la inversión privada, sobre todo de aquellas empresas que gozan de responsabilidad social empresarial. Lo que tenemos actualmente son empresas corruptas como Odebrecht que han invertido ilícitamente en el país pagando millonarios sobornos a los funcionarios de turno. Esto se dio por décadas en las mineras informales o formales, que contaminan el medio ambiente y ponen en agenda nacional sendos conflictos sociales.

El neoliberalismo ha profundizado la crisis moral en el país cuyo cuestionamiento viene desde las relaciones entre empresa y Estado. Es más, las propias relaciones del individuo surgidas en los entornos familiares, sociales y en las instituciones son valoradas por su utilidad práctica individual o el valor de cambio que estas generen, dejando de lado el bienestar colectivo, los derechos humanos y lo justo (mínimos morales).

La corrupción en el sector público le otorga un valor de cambio al funcionario de mayor nivel: lo convierte en una mercancía, lo desnaturaliza y destruye las relaciones sociales, agudizando los conflictos en la población. Por ello, cada juicio que llevamos sobre administración pública involucra un tema ético y, por lo general, la gente comenta a diario: "Roba pero hacen obras". Por lo que se hace urgente gestionar los valores de todos los niveles en la administración pública, de manera que el Perú no solo crezca económicamente en términos del PBI sino que los indicadores de desarrollo humano sean superiores, las personas se autorrealicen y tengan autonomía para decidir en su vida (máximos morales.)

La medición de valores es un imperativo categórico en la administración pública, que deberá tener en cuenta que la base de la política estatal es la negociación (Antaki, 2000) para desarrollar los máximos morales de bienestar colectivo, de manera que sean las personas las encargadas de hacer cumplir las políticas generadas en el Acuerdo Nacional del 2000 y los grandes planes nacionales como el “Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021” donde la modernización del Estado, la revalorización del talento humano y los valores sean una constante para el desarrollo del país.

En el siguiente trabajo de tesis se ha centrado en el ámbito de administración de la DREA que es donde se aplicarán los cuestionarios, no solo por ser una de las zonas más pobres del Perú, sino por ser el foco de la violencia ochentera, sino por los problemas recientes de corrupción y malos servicios públicos, donde la atención de calidad al ciudadano es de graduación muy baja y, actualmente, es evidente que existen problemas éticos en un área muy sensible para todos los peruanos, surgiendo el interés de relacionar gestión de valores y desempeño laboral.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo se relaciona la gestión de valores y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019?

1.2.2 Problemas específicos

P1: ¿Cómo influye la gestión de valores y el trabajo de empoderamiento en el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019?

P2: ¿Qué efecto existe entre la gestión de valores y la visión de servicio en el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019?

P3: ¿De qué manera la gestión de valores y la dedicación por el cambio en el desempeño laboral se da en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre gestión de valores y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019.

1.3.2 Objetivos específicos

O1: Procesar la gestión de valores y el trabajo de empoderamiento en el desempeño laboral de la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019.

O2: Proponer la gestión de valores y la visión de servicio en el desempeño laboral de la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019.

O3: Establecer la relación entre la gestión de valores y la dedicación del cambio en el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019.

1.4 Limitantes

1.4.1 Limitantes teóricas

La investigación tiene dos variables de estudio, una es la gestión de valores y la otra es el desempeño laboral. Se define sobre lo que es cada variable y su aplicación citando a los autores.

1.4.2 Limitación temporal

El periodo de estudio se planificó para inicios del 2019, pero la investigación recién se culmina para inicios del año 2020, es decir, el tiempo que comprende el estudio en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho en momentos muy difíciles para continuar con la investigación, producto de la crisis sanitaria.

1.4.3 Limitante espacial

El trabajo de investigación no solo se realiza en la ciudad de Huamanga-Ayacucho, lugar donde funciona la Dirección Regional de Educación, sino también en las once provincias que la conforman tomando muestras urbanas y rurales.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Investigaciones internacionales

Aguilo, M. (2015) en *“La investigación de los Códigos Éticos como instrumentos de potenciación de la Ética en las organizaciones, una aproximación al caso de las organizaciones no gubernamentales”* define los objetivos de la investigación: en primer lugar, armar un cuerpo teórico de los códigos éticos existentes; segundo, comprobar hipótesis de la eficacia de los códigos éticos en el comportamiento y analizarlos. Esta investigación busca ahondar sobre los códigos éticos desde una revisión histórica de la ética de los negocios, donde se compara la ética de los negocios en EEUU-Europa y observa que el país del norte alaba al capitalismo, mientras que los países europeos reflexionan críticamente sobre los valores que tiene el sistema. Además, analiza cómo las organizaciones construyen sus códigos de ética, así como sus contenidos, el poder que ejercen los administradores de justicia y el rol de los organismos no gubernamentales. Se toma 40 de los 136 organismos no gubernamentales (ONGS) para la muestra, y se elaboró un cuestionario que mide el comportamiento ético siguiendo un enfoque mixto basado en la interpretación de texto y análisis positivista, buscando contrastar hipótesis. Las conclusiones a la que llega la investigación es que luego de la prueba de hipótesis, queda evidenciada que los códigos de ética autorregulan el comportamiento y mejoran la gestión, así mismo que las instituciones que organizan su propio código ético hacen seguimiento y disponen de mecanismos disciplinarios y tienen mejores resultados que aquellas instituciones que adaptan códigos de ética.

Agullo, S. (2017) en la investigación *“La coherencia ética en la Gestión de los Recursos Humanos: Un factor clave para la forja del Ethos Corporativo”*, se analiza la coherencia ética poniendo énfasis en los recursos humanos en entendimiento con los valores institucionales (Ethos). La investigación presenta la situación problemática de si la ética depende de la gestión de recursos humanos para ser eficaz y si los estereotipos de la administración incluyen la ética en su quehacer. En la investigación se precisa conceptos básicos de la

ética en la empresa, donde la gestión de valores en las organizaciones y el éxito organizacional es determinante cuando existen valores. Para desarrollar la tesis de campo (cualitativa-exploratoria) se estableció como variable la “Coherencia Ética”, siendo sus dimensiones éticas y económicas las que entraron en conflicto según la interpretación del autor. Se llega a la conclusión de que es importante implementar la política de la coherencia ética o también llamada “planificación de valores” desde los recursos humanos.

Rincón F. (2020) en su investigación “*Valores Organizacionales, Gestión de Recursos Humanos y Sostenibilidad de Empresas de Economía Social*”, define el objetivo de la investigación basado en encontrar el impacto de los valores en la dinámica organizacional de las cooperativas sobre la sostenibilidad económica, social y ambiental. La investigación encuentra sustento en la teoría de valores de apoyo recibido, respeto y responsabilidad. Para la investigación se utilizó una muestra de 598 cooperativas con una planilla mínima de 50 empleados, donde finalmente se recibieron 248 cuestionarios de 124 cooperativas que incluyen a personas con responsabilidad como gerentes, directores, etc.; de manera que mediante métodos estadísticos se pone a prueba la hipótesis general. Concluye la investigación diciendo que los valores repercuten en la organización y la sostenibilidad de la misma.

Rivera J. (2015) en su investigación sobre la comprensión que fundamentan los valores en las instituciones plantea sus objetivos de investigación donde se analiza de manera compleja los valores y la gestión en las escuelas públicas de Maizales, Colombia. Parte diciendo que las instituciones educativas que tienen buen proceso administrativo pueden realizar todas sus actividades encomendadas. El estudio utiliza métodos mixtos, por un lado, el cualitativo, que se basa en la revisión de los archivos para interpretarlos; y el cuantitativo, basado en cuestionarios descriptivos-exploratorios utilizando tres variables: sistemas de gestión, valores y el impacto de los valores, donde participaron 188 escuelas. Las conclusiones manifiestas son: Que la gestión de calidad se basa en equipos que evalúan y mejoran los procesos y que la integración de valores es un pilar del desarrollo institucional, donde dichas instituciones incluyen de manera

estratégica los valores, siendo los mínimos estándares éticos los más resaltantes en las personas y en menor medida, los valores específicos de las organizaciones. La gestión de calidad involucra una serie de cambios en la forma que las personas perciben el mundo (axiología), pero también los procesos formativos son importantes en la gestión, de manera que los valores se difundan y cada quien los asuma y los consolide desde el proyecto educativo institucional. Considera que gracias a una buena gestión de valores la productividad es mejor.

Clark Y. (2018) en sus estudios sobre los factores que influyen sobre el desempeño laboral en Sonora, tuvo como objetivos: Teorizar sobre el desempeño laboral y relacionarlo con la satisfacción laboral, la estabilidad económica, la relación con los superiores y el ambiente laboral; donde el desempeño laboral juega un papel muy importante, combinándose la tecnología, los procesos, la cultura y los valores. Resalta que organizaciones pueden gestionar el cambio de su cultura organizacional. La metodología a utilizarse es cuantitativa debido a que explica el desempeño laboral y sus causas-consecuencias, correlacionando el desempeño laboral con cada uno de sus factores. Concluye que el factor subjetivo juega un papel muy importante en el desempeño laboral, que el ambiente de trabajo con el desempeño laboral es poco significativo, y en cuanto a satisfacción-desempeño laboral se encontró que a mayor satisfacción, menos productivos son los trabajadores. Pero los trabajadores que mejoraron sus ingresos y las buenas relaciones con sus jefes reconocieron tener mejor desempeño laboral.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Pajares M. (2017) desarrolló la investigación sobre la evaluación de un modelo de desempeño que tuvo como objetivo identificar y analizar la problemática en cuanto al control de calidad de manera que se pueda proponer un nuevo diseño de evaluación de desempeño. Para desarrollar la investigación se usaron métodos cuantitativos que buscan describir la problemática y explicarla, utilizando el análisis y la síntesis a partir de una muestra de 62 trabajadores. Concluye diciendo que la universidad no tiene una política para evaluar el desempeño periódicamente y cuando lo hace, no se toma en cuenta la opinión

de los trabajadores. En cuanto a la gestión de recursos humanos no toma como punto de partida las necesidades de la institución, sino de intereses grupales; además manifiesta que las capacitaciones no son permanentes ni se toma en cuenta el tiempo de servicio y que solo a veces se toma en cuenta el conocimiento y la motivación del personal.

Cervantes L. (2017) en su investigación sobre el proceso de capacitación y desempeño laboral en Sedapal, se plantea como objetivo determinar la influencia de la capacitación sobre el desempeño. La metodología de campo fue aplicada a una población de 2481 trabajadores y se tomó la muestra de 281 utilizando el cuestionario para explicar, estadísticamente, cómo se desenvuelven las variables. La investigación concluye que existe una correlación moderada entre las variables.

Sánchez R. (2020) en su investigación sobre autoeficacia emprendedora-valores motivacionales y rendimiento académico, tiene objetivos claros: Brindar análisis-explicación de la autoeficacia emprendedora de manera que se pueda plantear una correlación entre el rendimiento académico y autoeficacia emprendedora-valores. La investigación tiene un enfoque cuantitativo y es de tipo descriptivo correlacional. En los resultados se puede observar que la autoeficacia emprendedora y el rendimiento académico no han podido vincularse.

2.2 Bases teóricas

▪ Gestión de valores

a. Gestión pública breve revisión teórica

La etimología de la palabra administración es imprecisa; sin embargo, se toma como referencia en la manera como se forma a partir de los sufijos latinos *ad* que significa hacia y *ministrato* que proviene de *minister*, vocablo compuesto del sufijo *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter* que funge como el término comparación (Díaz A. 2003). Que traducido podría significar: Dirigido a la inferioridad o también interpretado como vocación de servicio.

La administración como ciencia es una actividad donde el jefe coordina con los integrantes de la organización para hacer uso de los recursos escasos de manera racional, produciendo los bienes o servicios que requieren los usuarios. En cuanto a la administración pública, Gonzales (1994) propone que: “es *entre las ciencias sociales de más antigua data en la enseñanza sistemática, pues comenzó a ser impartida en Alemania en 1727(...) La policía, le economía y el cameralismo eran las ciencias administrativas vigentes.*”

Johann Heinrich Gottlob Von Justi (1784) escribió los “*Elementos generales de policía*”, publicados en Barcelona por su viuda. Pero entiéndase por policía a la administración pública y que se cultivaba como una disciplina científica.

Gottlob, J. (1784) dice: “La policía es una ciencia tan poco conocida (...) La mayor parte de los errores que se le han cometido sobre este punto, provienen de haber confundido policía con política”. (p.xi) Cabe resaltar que el cameralismo, era una escuela que buscaba justificar la administración pública mediante el mercantilismo.

Asimismo, Gonzales (1994) señala: “España en 1840 dedicaba su mayor esfuerzo al estudio de la administración pública”. (p. 13) Ya en 1804, en pleno apogeo de Napoleón en Francia se publicó un libro importante “*Principios de la Administración Pública*” de Charles-Jean Bonnin que fue muy difundido en la península Ibérica, donde se ve reemplazado el término policía por el término administración pública hasta el día de hoy.

Bonning (1982, p.14) refiere: “*La ciencia administrativa, tanto en su método de organización como en sus medios de ejecución se compone de principios de una naturaleza tan universal e invariable como los que constituyen la sociedad*”. El derecho administrativo había opacado a la administración pública.

Von Stein (1815-1890) marcó un hito con su libro “*Teoría de la Administración*”; fue más que un teórico, era un académico prospectivo de la administración que daba como diagnóstico que las ciencias camerales de los reyes absolutistas serían un fracaso y que se necesita incluir a todos los ciudadanos en los

quehaceres del Estado. (Universidad Anahuac s/f) Este intelectual recurrió a la dialéctica de Hegel y su método fue copiado por Marx. En los Estados Unidos dejó una influencia muy importante en Gaspar Blunschli y en Woodrow Wilson tanto que en 1887 marcó un paso importante en las ciencias administrativas con el artículo "Estudio de la Administración" y posteriormente con su libro *"Política y Administración"*.

Shafritz J y Hyde A. (2000) señalan que: *"Wilson pedía que el estudio de la administración pública enfocara no solo los problemas de personal, como lo habían propuesto muchos otros reformadores de su época, sino también la organización y la administración en general"*. (p.53)

Florentino Gonzales (1805-1874), fue el primer catedrático de ciencias de la administración pública (Gonzales 1994, p.22) que merece interés por estudiarlo.

Asimismo, Shafritz J y Hyde A. (2000) ponen de manifiesto que:

Casi al mismo tiempo que Woodrow Wilson pedía una ciencia de la administración, Frederick W. Taylor (1856-1915) por su parte, efectuaba algunos de sus primeros experimentos en una acería de Filadelfia. Taylor, considerado generalmente como el "padre de la administración científica", fue el pionero del desarrollo de los estudios de tiempo y movimientos. Hoy, a menudo se dice que la administración científica es una administración seudocientífica, por su conceptualización de las personas como simples extensiones de las máquinas: como piezas humanas intercambiables de una gran maquinaria impersonal de producción. (p.55)

Taylor y teóricos del siglo XX comparten responsabilidad de muchas monstruosidades del desarrollo capitalista; debido a ello, en 1970 aparece la ética en los negocios como una disciplina centrada, en un primer momento, en la bioética y reflexionando sobre los límites que debería de tener la ciencia y el mercado orientados por la filosofía, que buscaba que las atrocidades cometidas por el III Reich no vuelvan a repetirse en la moderna industria. Gulick, E, y Urwick, L. (1973, p.20), propuso el constructo POPDCOIP:

- Planificar: Mediante metodologías pertinentes vamos alcanzar las metas y objetivos.
- Organizar: Definir qué hace cada uno para lograr las metas.
- Personas: Establece con quiénes trabajamos y cumplen un perfil idóneo en el trabajo.
- Dirigir: Consiste en dar pautas para que funcione la organización.
- Coordinar: Es cuando las personas son capaces de articular los recursos que se tienen.
- Informar: Hacer de conocimiento lo que corresponde hacer ahora.
- Presupuestar: Dar un valor a todos los recursos que necesitamos para cumplir las metas.

Peter Drucker teorizó el concepto gestión y lo volvió popular en 1939 con su obra “El Fin del Hombre Económico”. En la actualidad, según Ortun V. (s/f) la gestión se define de diversas maneras, como creación de un clima de confianza para las personas y grupos que puedan desarrollar actividades encomendadas, considerando que las personas que trabajan con nosotros merecen respeto, por ello, es necesario definir cuándo vamos a coordinar y para qué. (p. 3-4)

Es importante diferenciar que la administración es una ciencia y la gestión son los procedimientos que realizan los funcionarios dentro de las normas establecidas que van desde leyes, decretos y resoluciones, entre otras. Para muchos autores, los límites entre administración y gestión pública no están bien definidos, pues son tratados indistintamente en la práctica diaria. Según Reyes A. (2011, p.34-35), pone de manifiesto que la administración pública se distingue por:

- a) La naturaleza del órgano: Radica en la soberanía popular.
- b) El fin buscado: Es el bienestar de todos.
- c) Fuente inmediata: La ley.

A finales del siglo XX, la administración pública revalora el concepto de “Gestión de Valores” reconsiderando los aportes de la administración de empresas privadas en los EE.UU. y se consolida una generación de filósofos que van a

teorizar sobre los valores con clara inspiración en la Escuela de Frankfurt y también kantiana.

b. Conceptualizando la Gestión de Valores

Durand M. (2008) señala: El término "Dirección por Valores" (DpV) fue acuñado en 1997 por Salvador García y Simon Dolan, el mismo año en que apareció la obra novelada de sus colegas norteamericanos Kenneth Blanchard y Michael O' Connor, "*Gestión por valores*". (p.355)

García S. (2001) señala que la palabra valor contiene en sí misma una riqueza hermenéutica general, y aún más aplicada al fenómeno del liderazgo:

- Valor como coraje y autoconfianza.
- Valor como precio o como peso.
- Valor como eje estratégicamente elegido.

El valor que tienen los líderes para iniciar nuevas empresas es importante, también es muy común que en el mundo de la administración se mencione mucho el valor como un móvil importante en la generación de riqueza.

Cuando nos referimos a la gestión de valores estamos poniendo nuestro énfasis en un enfoque estratégico de la administración donde el ser humano es el factor céntrico ya sea como funcionario, servidor o ciudadano. Como bien lo resalta García S. (2001): "Los valores son elecciones de forma de pensar y actuar para conseguir que nos salgan bien las cosas en la vida". (p.3)

Los valores organizativos

Los valores organizativos son aquellos que dan sentido a la organización y que permiten que los trabajadores se organicen en base a una serie de creencias, actitudes y comportamientos para lograr los fines que busca la organización.

Tabla 1.
Valores Organizativos

Finales	Beneficio económico, desarrollo de los empleados, servicio excelente, aportación a la humanidad.		
Instrumentales	Éticos	Honestidad, respeto, lealtad, sinceridad, integridad, equidad.	solidaridad,

	De orientación al control (práxicos)	Eficiencia, rigor, responsabilidad, medición, seriedad, planificación, compromiso, orden, obediencia.
De competencia	De orientación al desarrollo (proéticos)	Confianza, fluidez, creatividad, libertad, flexibilidad, iniciativa, debate, libertad, variedad, imaginación, entusiasmo, alegría.

Fuente: García S. (2001, p.4)

c. **Gestión de valores como *modus operandi* del servidor público**

La gestión de valores se relaciona en la lucha contra la corrupción de manera que se previene, combate y fortalecen las instituciones.

En las cátedras de las ciencias de la empresa, el tema moral y ético no se remarca: se prioriza las técnicas financieras y matemáticas, secundariamente se toma en cuenta las relaciones sociales, económicas y políticas surgidas, obviando que la administración es una ciencia social y que todo ser humano tiene una filosofía que orienta su praxis social, independiente de que si es consciente o no de ese hecho.

Es necesario remarcar que mientras “la filosofía” es la primera actividad racional, pues busca una explicación; la ética busca “*el debe ser*”. Toda actividad humana se enmarca en una filosofía, el administrador no es ajeno a este principio.

Blanchard K. y O`Connor (1997, p. 39) señalan que hay tres fases:

1. Aclarar nuestros valores, propósito y misión.
2. Comunicar nuestra visión y valores.
3. Alienar nuestras prácticas diarias con nuestra visión y valores.

Enfoques estratégicos administrativos

Resultan tres enfoques administrativos a lo largo de la historia:

- Instrucciones
- Objetivos
- Valores

La presente investigación toma a la “Gestión de valores” como una propuesta de gestión para reducir los problemas de corrupción en las instituciones públicas. La administración se orienta mediante la filosofía para desarrollar sus enfoques estratégicos en el tiempo. La tradicional administración científica de Taylor y Ford estuvieron muy preocupadas por la producción a escala y su enfoque administrativo, tal como lo necesitaba el capitalismo que era basado en “instrucciones” diseñada para operarios considerados como no adultos con poca responsabilidad; luego aparece el enfoque administrativo de “dirección por objetivos” muy relacionada con la psicología conductual donde los fines de la empresa eran los mismos fines que el individuo buscaba, basada en obreros obedientes. Finalmente, la gestión de valores nació como el quehacer de la moderna administración que se hacía preguntas: ¿Cómo hacemos para organizar, planificar, dirigir y controlar el uso de los recursos tomando al ser humano como un factor clave? O sea, ¿cómo optimizamos la producción de manera holista? (Carro F. 2012, p. 2)

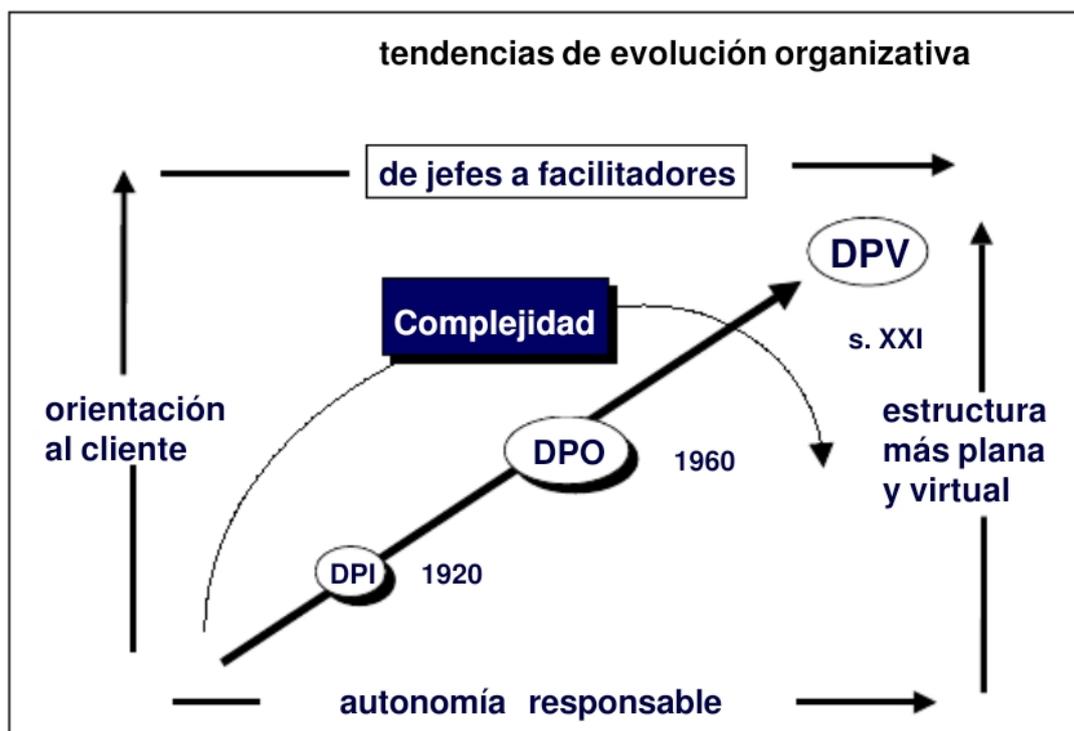


Figura 1. Tendencia de Evolución Organizativa
Fuente: García S. (2001, p.4)

En la búsqueda de una explicación, antes que naciera la administración científica y donde todas las tareas le correspondían a la economía, los marxistas nos dan

una explicación general de la naturaleza humana y una crítica al desarrollo del capitalismo como fenómeno social, cuestionando su praxis deshumanizante frente a las personas. En el siglo XXI, los postulados de Marx son una fuente teórica interesante para entender la propiedad privada; sin embargo, una visión economicista del marxismo es insuficiente para explicar la ética del funcionario en relación al bien público. Debido que a ello nuestro enfoque administrativo se basan en los aportes del enfoque cultural de la Escuela de Frankfurt.

d. Desempeño ético

En los albores de la civilización, la sociedad helenista dividía a los hombres en dos, aquellos “destinados a gobernar y los condenados a ser gobernados”, motivo por el cual los griegos nacidos en las polis fueron grandes políticos y funcionarios públicos. Luego de dos guerras mundiales las naciones del mundo condenaron todo acto discriminatorio y obligan a los Estados a tratar a las personas como ciudadanos en igualdad de derechos. En consecuencia, la filosofía está obligada a ser un quehacer humano, junto a la física, la ética y la lógica. (Kant, E. 2007, p.1).

En momentos de crisis tenemos que recurrir a la ética como disciplina filosófica y en especial a la deontología, llamada también teoría del deber, a la que llamaremos también “ética del funcionario público” guiada por la “Ética Mínima” (justicia) y “Ética Máxima” (felicidad).

La deontología del funcionario público regula el desempeño ético. El desempeño ético es el actuar bien y en favor del asunto público como funcionarios y servidores en el ejercicio de los deberes.

En el actual modelo económico neoliberal, el desempeño ético de la praxis administrativa de la deontología administrativa converge con la de otras carreras y sobre todo con la deontología de la administración privada, donde los gestores públicos -como experiencia previa- antes han sido gerentes de grandes transnacionales o también de organismos internacionales financieros, poniendo a un lado el asunto público. También hay que resaltar que muchos de los banqueros y empresarios están desempeñándose a la vez, como funcionarios;

resultando una estrategia de lobbies para favorecer a sus empresas en los tres poderes y sus respectivos niveles del Estado.

▪ **Juicio crítico del funcionario público**

El funcionario y el servidor ante todo son ciudadanos: pertenecen a una sociedad, a un tiempo. En la ética en nuestro país, sobre todo en la costa -en centros coloniales como Ayacucho, Huanta, y Lima- se observa una actitud conservadora y elitista entre los ciudadanos provenientes de familias más acentuadas en la ciudad y hasta un discurso excluyente como tratar de “chutos” o “charapas” a las personas que vienen desde las zonas altoandinas o de la amazonía, respectivamente; o el tomar como centro de burla al que es diferente, pero en realidad la fobia no es al origen, es a la pobreza a la que llamaremos aporofobia, muy bien disimuladas; además de una fuerte identificación con la religión cristiana como causa de las fuertes raíces coloniales. En ese sentido, el lado más conservador de religión católica, el *Opus Dei* en el Perú, brinda mediante la fe, un tipo de hombre “noble” que exalta el espíritu pasivo y resalta los apellidos nobiliarios, sus relaciones familiares, negando el legado de la cultura local y sus naturales; dividiendo así a la sociedad peruana en dos repúblicas: españoles e indios como la que existía en la colonia.

Puede que ya no seamos colonia del poder hispano, pero existe una dependencia espiritual, quizá condicionada al factor religioso o de un trauma histórico como imperio invadido y convertido en dominio de otro país.

Es necesario que el funcionario y el servidor desarrollen un pensamiento crítico y cuestionador, por ende, rechacen comportamientos y actitudes antisociales. Tal como resalta Cortina (1997): “La moral del deber por el deber ya no parece tener sentido y, por otra parte, las respuestas no vienen dadas, sino hay que buscarlas”. (p.105) El ciudadano, funcionario y servidor deben ser críticos de cómo se administra el bien público. Mediante el pensamiento crítico debemos de buscar que todos los peruanos ejerzamos la ciudadanía a partir de la comprensión de las sociedades.

Burocratización y entrapamiento en el Perú

El Archivo General de la República (Perú) es uno de los archivos con bastante acervo documentario a nivel mundial. La Sociedad Nacional de Industrias (SNI) considera que Perú es uno de los ocho países con mayor carga burocrática. (Gestión, 2016) La pandemia aceleró el desarrollo de la era digital, incluido los correos corporativos y las firmas digitales. La versión escrita es motivo de desconfianza debido a la viveza criolla que heredamos de los tiempos coloniales de dependencia española. El derecho registral era el principal beneficiario. Todo lo contrario al derecho inglés, que se basa en la jurisprudencia y la confianza. La virtualidad redujo los trámites y los costos para los usuarios, pero los entrapamientos de documentos continúan.

Así mismo, la burocratización y el entrapamiento son motivo de corrupción.

El proceso administrativo

Para la siguiente investigación le llamamos proceso administrativo a las pautas que sigue la administración como planificar, organizar, dirigir y controlar debidamente detalladas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Manual de Procesos y el Manual de Operaciones. Y sucede que las solicitudes de los ciudadanos se entrapan en dichos procesos y nunca tienen respuesta, pese a la Ley 27444-Trámite Único Ordenado del 2020 que regula el silencio administrativo; la situación de emergencia sanitaria y el trabajo remoto impiden una respuesta oportuna al usuario.

La ética frente al procedimiento administrativo

La ética frente al procedimiento administrativo es el conjunto de actitudes, pensamientos y acciones que desarrollan los administradores públicos frente al asunto público, con dignidad de las personas y los derechos humanos en la administración pública. Es decir, los servidores y funcionarios tienen como principal tarea: Fomentar el Estado de derecho desde sus cargos.

En la práctica, la situación es preocupante: los procedimientos administrativos en los niveles nacional, regional o local no se diferencian; perjudican a los usuarios, las colas interminables. Funcionarios y servidores no solo tratan de manera descortés a los usuarios, sino que al dilatar los procesos fomentan el

sistema de cobro de coimas, donde el circuito está integrado por funcionarios-usuarios-sector privado. (Yamada C. y Montero R. 2011, p.7)

Influencia del entorno cultural en la administración pública

Cossio señalaba que “Las culturas nacionales y regionales tienen importancia para la administración”. (p. 77) Es importante que la administración evalúe el entorno donde desarrolla sus actividades, asimile prácticas comunales y sus respectivos valores. Teniendo en cuenta que el Perú es un país intercultural andino-amazónico, afroperuano y no solo constituido por la ciudad capital de Lima.

La Administración Pública asume la interculturalidad desde la Reforma del Estado vía Decreto Supremo N°003-2015-MC, Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural y la Resolución Ministerial N° 186-2015-PCM, Enfoque Intercultural de Atención a la Ciudadanía. Asumiendo modelos de gestión intercultural en Saneamiento Rural, el Plan Selva de Educación, plataformas itinerantes e intérpretes culturales.

La cultura organizacional

La cultura organizacional son las creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones que se utilizan en la organización (Chiavenato 2019, p. 319). Cabe resaltar que el “Proyecto Estratégico Institucional” recoge los elementos visibles de la cultura como los códigos y el lenguaje que se inspiran en la visión de los líderes de las organizaciones, pero que son determinadas por todos los trabajadores. En otras palabras, es la organización la que recoge los estándares culturales, los mismos que están influenciados por la comunidad, los amigos, la familia y la nacionalidad. (Gallardo R. 2020, p.4)

Gestión de la interculturalidad

Hay coincidencia con Cossio (2001) cuando manifiesta que: “La mayoría de las teorías administrativas son teleológicas”. (p.94) Por ello la interculturalidad administrativa es el anhelo de relacionar los objetivos de la organización con los de su entorno. Gestionar la interculturalidad significa dejar atrás el paternalismo en la administración pública y construir una identidad como organización pública

con una clara visión y objetivos estratégicos bien definidos. Cossio es claro al señalar que “el jefe promedio peruano tiene una idea familiar de la organización. La experimenta como paternalista y jerárquica, el padre decide cómo hacer las cosas”. (p. 104) La gestión de la interculturalidad no se centra en la voluntad de los jefes sino en los líderes que encaminen instituciones con el mayor grado de respeto por la cultura. Si bien es cierto, las organizaciones están dominadas por la falsa conciencia, a la podemos denominar conciencia criolla que se caracteriza por ser centralista, monocultural y monolingüe, es el momento de gestionar la interculturalidad desde las propias oficinas del sector público.

e. Código de Ética del funcionario público

El desempeño ético se ve regulado por la Ley N° 27815 (2005) del Código de Ética en la Función Pública y Ley N° 30057 del Servicio Civil, promulgado el 04 de julio de 2013. Cabe resaltar que es el Perú el único país que tiene un “Código de Ética” con rango de ley. El problema del desempeño ético no pudo resolverse ni con la Directiva N° 004-2008-PCM/SGP, aprobada por Resolución Ministerial N° 398-2008-PCM de diciembre de 2008 y la Directiva N° 002-2009-PCM/SGP, aprobada por Resolución Ministerial N° 051-2009 que reconoce el esfuerzo de los funcionarios que promueven prácticas innovadoras para promocionar el Código de Ética.

A su vez, estas normativas nacionales se complementan con los códigos de ética de cada profesión. Sin embargo, pese a lo bien detallado y específicas que son las normas, existen las redes delincuenciales en el Estado compuesta por altos magistrados. Ningún presidente pudo escapar de alguna investigación fiscal por actos de corrupción. Siendo la inseguridad ciudadana y la corrupción dos formas de delincuencia organizada: dos males que aquejan a la ciudadanía de manera directa. Perú ingresa al ranking de los cincuenta países más corruptos del mundo y eso si alarma a las inversiones y a los pequeños emprendedores que tratan de crear sus fuentes de ingresos, sobre todo en momentos de crisis sanitaria. (Gestión, 2019)

Estado de derecho y función pública

La conquista de la ciudadanía por los peruanos es tardía, recién en el siglo XX se han logrado conquistar muchos derechos como el voto para los analfabetos y el voto a la mujer, además de incluir a diversos actores y partidos tan dispares en la democracia. Sin embargo, la percepción de responsabilidad ciudadana se ve afectada cuando una parte de la población canjea su voto por una dádiva, distorsionándose el concepto de ciudadanía y logrando convertirse en una sociedad cómplice de la corrupción.

Antaki (2000) resalta que: “La gente no está escuchando los programas, las razones, [las personas] se están quedando con emociones mayores que vinculan los medios de comunicación”. Hoy el cuestionado fujimorismo influye en la opinión pública, toma decisiones en el Congreso de la República y pone en agenda nacional lo que desea, además de influir en muchos funcionarios en el aparato público.

La ciudadanía y el Estado de derecho que tanto costó obtenerlos en estos doscientos años hoy entra en una crisis de instituciones donde jueces, fiscales, empresarios y políticos integran bandas delincuenciales como lo demuestra la reciente detención de políticos y ex funcionarios. .

Aspectos del dominio español en la gestión pública

La corrupción es una empresa individual que se instauró en el Perú cuando los invasores buscaron mecanismos de prebendas para burlar las reales leyes de España y, de esta manera, distribuirse el botín. Luego de las guerras civiles, los invasores quedan fuera de la administración pública y el virreinato se consolida como empresa estatal.

El virrey como funcionario público sabía que su periodo de gobierno sería de cinco años siempre prorrogable por unos años más y muchos de ellos sacaban la mayor ventaja posible y realizaban actos de corrupción para enriquecerse. En el siglo XVIII la dinastía borbónica intentó dar cierta lucha a la corrupción para obtener mejores ingresos a la Corona española, pero no resultó positivo para los indígenas, quienes ante este fracaso tuvieron que pagar más impuestos,

desencadenando movimientos subversivos como el de Túpac Amaru, rebelando a los nativos y negros. Posteriormente, los criollos se alzan en el virreinato del Perú desde 1810 a 1814, aprovechando la inestabilidad política que ocasionó Napoleón; los liberales criollos fueron derrotados y ejecutados; en contraparte, en los virreinos de La Plata y Nueva Granada la burguesía derrotó a los españoles.

La República: Una administración indolente

La ciudadanía es el ejercicio de los derechos y deberes en sociedad, que debieron ser ejercidos en 1821 con el proceso de independencia; sin embargo, quienes ejercieron primero la ciudadanía fueron los criollos o descendientes de españoles nacidos en América, seguidos de los mestizos (con pocos mecanismos transparentes para la intervención de la sociedad civil), golpes de Estado y actos de corrupción.

La independencia del Perú fue resultado de una intervención extranjera que ocupó y reestructuró el aparato estatal. Don José de San Martín con Thomas Cochrane ocuparon el Perú y replicaron modelos de administración británicos. El general Don Simón Bolívar, que gobernó con el título de Dictador del Perú, tuvo que ceder a muchas presiones de los criollos conservadores y oligarcas al reestablecer el tributo indígena y el esclavismo.

Los continuos golpes de Estado por parte de los militares que iniciaron el Primer Militarismo desestabilizaron el ejercicio de la ciudadanía a los pocos que la tenían, y profundizaron los actos de corrupción del sistema colonial, los mismos que se profundizaron en tiempos del guano y el salitre.

La Guerra del Pacífico desestabilizó el continente y las relaciones comerciales del Perú; los nativos de los andes peruanos, tuvieron que pagar nuevamente la deuda con su trabajo y se dictaminaron medidas antipopulares que afectaron económicamente a las comunidades andinas.

Durante la República Aristocrática, la fiebre del caucho por poco liquida a nuestros indígenas amazónicos, que si bien lograron salvarse de desaparecer,

casi todos ellos padecieron tratos de esclavo. Aquello se debió a que en Asia se logró hacer plantaciones de dicho árbol y posteriormente se inventó el caucho sintético.

En resumen, el proyecto del partido civilista hubiera sido de mucha utilidad en la formación de la ciudadanía peruana, pero fracasó. Durante el gobierno de Augusto B. Leguía –que aplicó la conscripción vial o esclavismo de los nativos del siglo XX- los jóvenes progresistas y excivilistas giran a tendencias de izquierda, como el Partido Aprista y el Partido Socialista, que proponían nuevas ideas para un Perú moderno, una nueva gestión pública moderna e inclusiva para todos los peruanos.

Modernización del Estado pendiente

Ya el ascenso de las guerrillas de los sesenta había puesto en agenda muchos de los problemas que abordaría futuramente el Gobierno Militar de Juan Velasco Alvarado; tareas, además, inconclusas de la administración pública. Lo más importante del Régimen de las Fuerzas Armadas fue en materia de ciudadanía lanzando una reforma agraria y poniendo en escena a los excluidos -desde 1821- en la administración pública. Configuró al Estado empresario y bajo el dominio público se establecieron sociedades estatales para la explotación de recursos y servicios.

En contraparte, a la violencia política en los años ochenta del siglo pasado, donde los grupos armados y terroristas afectaron la maquinaria pública, hay que sumarle que el Estado y la gestión pública quedaron quebrados por la fuerte inflación ocasionada por el primer gobierno de Alan García y la corrupción imperante en la administración pública.

Alberto Fujimori reordena la alicaída economía y promueve la implementación del modelo económico neoliberal, rematando las empresas públicas al mejor postor y reduciendo el rol del Estado como inversionista por medio de una cuestionada Constitución Política firmada en 1993.

Luego de la caída de Alberto Fujimori y su régimen delincencial en los 2000, las organizaciones sociales lanzan el Acuerdo Nacional como espacio de debate y reorganización de la gestión pública.

Probablemente, otro punto de partida interesante para continuar con la modernización del Estado en un escenario de postpandemia será la preparación de una Asamblea Constituyente con nuevos actores y representada por diversos sectores que no estuvieron en la Congreso Constituyente golpista de 1992.

Axiología estratégica

La idoneidad profesional es el anhelo de encontrar personas que administren el Estado, acorde a su formación y talento. Sin embargo, la idoneidad encuentra su primera barrera en el acaparamiento político, que es una práctica común en la administración pública, por lo general se hace de manera organizada por miembros de partidos políticos o grupos de poder económico con intereses de grupo y cuya finalidad es capturar el Estado.

En esta situación de crisis de valores, urge implementar la axiología estratégica como sistema de valores para alcanzar los fines de la organización y se pueda impedir que grupos políticos o económicos implementen su práctica delictiva en el aparato público. Para tal fin, en la siguiente tesis, asumimos el subjetivismo axiológico como interpretación de los valores desde la escuela neokantiana, entendida como la interpretación subjetiva de los valores, como una idea puesta a debate antes que como estados de placer o dolor en la conducta, donde la sanción y la pena de cárcel no resolverá el problema de la corrupción sino un convencimiento ético reflexivo de la manera de actuar. (Seijo C., 2009, p. 155)

La Ley del Servicio Civil en discusión

En los noventa, como resultado de la crisis del Estado de derecho, el Perú no tenía un rumbo fijo, salvo los compromisos de reducir el gasto público de acuerdo a los parámetros del Consenso de Washington.

Luego de la abdicación del dictador Alberto Fujimori -entre protestas sociales- comienza a plantearse desde el Estado la pregunta: ¿Qué gestión pública merecemos?

En ese contexto de participación pública canalizada en diversos foros y siguiendo la asesoría de los organismos financieros como el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), el presidente Alejandro Toledo recogió esas recomendaciones y posteriormente, durante el segundo gobierno de Alan García se implementa la Autoridad Nacional del Servicio Civil. Posteriormente, será Ollanta Humala quien va a promulgar la ley N° 3005, Ley del Servicio Civil del 2013. Dicha política busca promover competencias laborales, poniendo en riesgo la estabilidad de los servidores públicos. Desde su aparición, la Ley del Servicio Civil tuvo oposición y su implementación es lenta y rechazada en varios organismos del sector público como el Congreso de la República, trabajadores del Ministerio de Educación, entre otros.

Es bastante enmarañada la situación del régimen laboral en el Perú. En el caso del Ministerio de Educación conviven varios regímenes laborales como el de la Carrera Administrativa con el D.L N° 276, el Cas con el D.L. N°1057 y el de Gerentes Públicos con D.L. N° 1024; siendo normado el ejercicio de los docentes contratados, nombrados, directivos y especialistas pedagógicos mediante la Ley de Reforma Magisterial con la Ley N° 29062. Vale resaltar que estos últimos son los más evaluados en el aparato estatal, acorde al espíritu de la Ley Servir y los que menos ganan en el sector público.

No basta un sistema sancionador

Las sanciones para los servidores y funcionarios no surgieron efecto en la administración pública. Para el 2018, 468 funcionarios y servidores han sido sancionados, situación que se agrava en “Lima, Cajamarca, Lambayeque, Tumbes y Arequipa [que] son las regiones con el mayor número de funcionarios y servidores públicos sancionados por la Contraloría General de la República entre enero y abril de este año por incurrir en faltas graves o muy graves durante el ejercicio de sus funciones.” (El Comercio, 2018, p.16) Después está la región

Ayacucho con veinticinco casos de funcionarios investigados por actos de corrupción.

Tenemos que gestionar los valores desde las herramientas administrativas que poseen instituciones públicas, promover acciones éticas desde la propia sociedad civil y la escuela en alianza con organizaciones privadas.

f. Buen Gobierno

Un buen gobierno se caracteriza por tener una buena gestión basada en un funcionario honesto, con un equipo capaz de servidores que apuesten por la calidad, que utiliza la tecnología y reduce costos innecesarios. Desde el enfoque jurídico asegura el adecuado ejercicio del poder y toma de decisiones que beneficien al bien público y el orden constitucional. (Castro A., 2014, p.19)

Breve revisión histórica del Buen Gobierno

Como lo habíamos mencionado anteriormente por los antecedentes históricos, la colonia se ha construido en bien del individuo a costas de la comunidad. En consecuencia, el bien público se ha convertido en un botín; y ante ese escenario, el Buen Gobierno se presenta como contraposición a la mala administración y en defensa del bien público.

El cuestionamiento y denuncia de Felipe Huamán de Ayala a la administración colonial se suscita para defender el bien público afectado por la empresa privada.

El bien público es todo aquel interés que involucra a todos los ciudadanos; mientras el buen gobierno es la manera óptima de gerenciar y proteger el bien público.

No solo el rey de España se veía perjudicado; el Estado colonial estaba endeudado. La República nació endeudada, los gobernantes adquirieron préstamos que no se justificaban con la inversión realizada, como lo señala Ercillo [2005, p.9]: “Esto es tanto más grave, cuando se descubre que en la configuración de la deuda pública hay un alto componente de deuda corrupta que está siendo cargada sobre las espaldas de las generaciones posteriores.”

El gobierno militar logra de 1968 a 1975 un crecimiento económico; sin embargo, para 1975 hay una crisis económica generalizada. Asimismo, desde 1980 a 1990 el bien público es afectado por el fenómeno terrorista. En los años noventa las privatizaciones trajeron consigo fraude al tesoro público.

Ercillo (2005, p.51) señala:

El monto transado por privatizaciones entre 1991 y 1998 asciende a 7,720 millones de dólares. El tesoro público recibió ingresos de 6,138 millones de dólares en efectivo y 219 millones de dólares en papeles de deuda a valor de mercado, equivalentes a 343 millones a valor nominal. Esto significa que el sistema de documentos de deuda por privatización comprometió solamente el 4.4% del total de ventas y concesiones. Sobre una deuda pública externa de 25 mil millones de dólares al año 1991, el impacto del canje fue de apenas un 1%.

El canje de la deuda no sirvió para reducir la deuda pública, tampoco dinamizó el mercado. La situación del Estado peruano se complica cuando los organismos financieros condenan a un gobierno que no acepta estas condiciones bancarias corruptas.

Luego del proceso de privatización se organizan empresas corruptas para defender sus intereses, como señala Ercillo [2005, p.86]:

El Perú Privatization Fund (PPF), fue creado en 1994 por acreedores del Perú. Todos ellos tenían en su poder bonos del gobierno y de empresas públicas.(...) Los integrantes del PPF eran empresas peruanas y extranjeras, entre las cuales figuraban el Banco de Crédito del Perú (BCP) y el Hong Kong Shangay Bank Co. (HSBC).

Cabe resaltar que el modelo económico neoliberal que se promueve en la Constitución Política de 1993, no solo reduce la capacidad del Estado sino que ocasiona una serie de conflictos entre las “nuevas empresas” y los usuarios. Ante estas situaciones de conflicto surgen los organismos reguladores que velarán por el bien público. Sin embargo, los actos de corrupción generalizada han perjudicado el concepto de “Buen Gobierno”.

Una visión deontológica del Buen Gobierno

Zamora J. (2009) concibe: “En un contexto de descentralización como el que vive nuestro país, promover prácticas de buen gobierno constituye un desafío ineludible si queremos que esta importante reforma produzca nuevas relaciones de confianza y corresponsabilidad entre la sociedad y el Estado”. (p.5)

Todos los servidores y funcionarios estamos obligados a transformar nuestros estilos de convivencia y adoptar una nueva deontología con una visión compartida de país, articulando planes nacionales.

Perfil de Funcionario del Buen Gobierno

El perfil de funcionario consiste en ser líder, un excelente comunicador, articulador de esfuerzos, usar adecuadamente el presupuesto y trabajar en equipo.

Liderazgo

El funcionario público no debería ser un capataz en el Estado, tampoco un ciudadano premiado por su partido para asumir una responsabilidad de representación ante alguna instancia del Estado. El funcionario público tiene que tener un perfil académico y reconocer que trabaja con personas bajo un enfoque por resultados generando climas de confianza para obtener un buen gobierno. Peter Druker (1994) estaba convencido que las necesidades y las metas de cada área, el desempeño y los resultados son determinantes. De manera que el liderazgo “se viste de una relevancia singular para lograr los objetivos de la organización a través de los objetivos individuales, dando paso al concepto de eficacia en lugar de la trillada eficiencia taylorista” (Díaz A. 2003, p.189), donde el líder se preocupa por su personal o sus colaboradores y se caracteriza por ser amable y empático, pero sobretodo controla sus emociones, logrando motivar a su personal sin ejercer el abuso del poder.

Comunicación eficaz como mecanismo de organización

Vilchez-Gutarra A. (2014, p.1) señala que: “Es indudable el espacio social y mental que ha ganado la comunicación estratégica y la gestión de la

comunicación dentro de las organizaciones, en todos los niveles de decisión”. Por ello, todo funcionario que no se comunica no puede transmitir las intenciones de su gestión, por tanto, cada quien hace lo mejor que le conviene o lo mejor que puede hacer. Al existir una comunicación clara y concisa, cada servidor sabe lo que debe hacer, pero también requiere que el líder sea asertivo con cada uno de los trabajadores (Giraldo A. et al. 2019). Por ende, un líder comunicador transmite y motiva al personal a lograr objetivos comunes y lo hace por medio de todos los mecanismos que puede desde un simple correo corporativo, Facebook, WhatsApp o convoca reuniones vía google meet o zoom.

Articulación de esfuerzos en la administración

El líder enfocado en el buen gobierno articula esfuerzos para entenderse con los niveles nacionales, regionales y locales, sus dotes de comunicador hacen que los esfuerzos de otras oficinas no se dupliquen y busca que toda política pública sea eficaz.

▪ Hacemos un uso adecuado del presupuesto

Los recursos económicos permiten que los líderes de las instituciones públicas puedan cumplir con sus funciones. Sin embargo, la corrupción hace que el Estado pierda 23 millones anuales por corrupción e inconducta funcional equivalente al 15% de la ejecución neta del presupuesto del sector público del 2019. Dicha información se obtuvo de 5, 500 informes de la Contraloría General de la República. (CGRP 2020) En contraparte, la incapacidad de gasto es una constante en la administración pública, los ministerios, gobiernos regionales y locales devuelven dinero y no generan proyectos de inversión viables. Esto resulta fácil para el funcionario que no desea estar bajo la mira del Órgano de Control Interno (OCI), pero negativo para la institución pública que desea desenvolverse de manera eficaz al año siguiente, pues verá su presupuesto menguado por el Ministerio de Economía y Finanzas. (El tiempo, 2019)

▪ **Desempeño Laboral**

a. ¿Qué es desempeño laboral?

El desempeño laboral, según Chiavenato, I. (2020): “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; el cual constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. (p.359) En consecuencia, la gestión pública asume el desempeño laboral desde la experiencia del quehacer empresarial privado buscando eficacia y eficiencia en el quehacer de los empleados públicos. Las herramientas útiles para evaluar el desempeño laboral son el informe de los monitores y seguimientos, supervisiones de proyectos y programas, así como las auditorías de la Contraloría General de la República. (Bonney J., 2005) En base a esta evaluación de desempeño, podremos controlar información necesaria de las causas de baja productividad tales como:

- Aburrimiento en el trabajo
- Capacitación insuficiente
- Comunicación deficiente
- Selección del personal inapropiado
- Falta de reconocimiento
- Niveles de sueldos inadecuados, entre otros.

Podemos afirmar que el desempeño laboral de los funcionarios y servidores públicos son las actividades donde se manifiestan las cualidades de formación académica o técnica, las capacidades y las habilidades del puesto medidas en el desenvolvimiento de cada uno de los empleados públicos según el Reglamento de Organización y Funciones. Por ello, las instituciones ponen esfuerzos en invertir recursos en el desempeño laboral, valorando la productividad y la innovación. (Bautista R & Cienfuegos R, 2020, p.5)

Teorías del desempeño laboral

Guevara, P. (2016, p.30) señala:

Se usan teorías basadas en la conducta para diagnosticar los problemas que muchas veces se suscitan dentro de la organización para de esta manera poder proporcionar cambios que ayuden a la disminución de errores, con lo que se

consigue mejorar la efectividad al igual que los valores de la empresa que son el apoyo, respeto, confianza y participación.

Para evaluar el desempeño laboral recurrimos al diagnóstico inicial, recopilación de datos e intervención.

En la siguiente tesis vamos a abordar el estudio del desempeño laboral siguiendo la orientación de Abraham Maslow, donde la psicología humanista juega un rol muy importante para las modernas organizaciones. Taborda D. (2014) acota al respecto: “Una de las definiciones más importantes y trascendentes en la historia es la de Maslow donde dice que la motivación es la forma cómo se puede estimular a una persona, generando en ella una forma de actuación”. (p.7)

Douglas Mc.Gregor (1906-1964), desde su aporte en el desarrollo personal y la teoría motivacional, retoma el pensamiento de Maslow y enriquece la teoría del desempeño laboral, plantea que la participación activa de los empleados, reconocidos como personas que necesitan desarrollarse así mismas por el trabajo y generando ambientes saludable de dialogo y bienestar. (Bautista R & Cienfuegos R., 2020, p.5)

b. Trabajo de Empoderamiento

Daily, C.M. and Johnson, J.L. (1997) el éxito del líder empresarial depende de relación con sus colaboradores. Chiavenato 2019 afirma que el empoderamiento o empowerment significa hacer de la gestión de “abajo hacia arriba.”(p. 96), pues contribuye en el mejoramiento de los procesos.

“Por su propia naturaleza, el trabajo en equipo potencia todas las formas de interacción humana”. (Cossio 2001, p. 80) Es necesario entender que el trabajo en equipo se hace de manera organizada. Si bien es cierto hay mejoras individuales del trabajo en equipo como acabar la tarea en el tiempo previsto o recibir la satisfacción del jefe por lo bien que resultó la tarea encomendada. Hay que tener en cuenta que la administración se dirige a un grupo de personas no a una individualidad aislada. Las mejoras organizacionales como el cumplimiento de metas y un mejor clima resaltan más en el trabajo en equipo, el

mismo que debe manifestarse en habilidades, responsabilidades y compromisos de los servidores en la productividad y el rendimiento. (Giraldo A. *et ál.* 2019)

Motivación laboral

Para que exista motivación laboral lo más importante es reconocer el talento del trabajador y colocarlo en su puesto, elaborar un plan de riesgos laborales y hacer sentir seguro al servidor público; otorgarle reconocimientos e incentivos, beneficios sociales, acercarse siempre al servidor y capacitarlos.

Para entender la motivación laboral vamos a enfocarnos en la teoría de David McClelland, la teoría de la expectativa de Víctor Vroom, la teoría de ERC planteada por Clayton Alderfer y la teoría del establecimiento de las metas de Edwin Locke. David McClelland plantea que hay tres necesidades inherentes al ser humano: Logro, poder y filiación; donde los líderes crean un ambiente donde el individuo crece y se desarrolla (logro), se puede influir en las personas-situaciones (poder) y el ambiente es agradable con los demás (filiación). Víctor Vroom plantea que los objetivos individuales son importantes e influyen en la productividad. El líder tiene que tomar en cuenta las expectativas del servidor y relacionarlo con lo que espera de él en la organización pública. Clayton Alderfer plantea que los servidores están en un puesto por las condiciones básicas de subsistencia (necesidades fisiológicas y seguridad); además de las motivaciones de relación con los demás, apoyo psicológico, reconocimiento y finalmente, el crecimiento y desarrollo personal. Edwin Locke cree que no hay mejor objetivo que aquel que parte del compromiso del propio trabajador. (Coromoto H. *et ál.*, 2017)

El buen trato laboral

El buen trato laboral es la capacidad del líder de mantener relaciones de respeto entre todos los servidores y funcionarios. Teniendo en cuenta que Mejia *et ál.* (2017) dice que: “La Organización Internacional del Trabajo (OIT) reconoce a los problemas de maltrato y de violencia en el trabajo desde hace ya varios años” (p.7), en el nivel estratégico es necesario combatir el *mobbing* o acoso laboral evitando el descrédito personal o profesional, insultos directos e indirectos y humillaciones. El maltrato puede ser físico, con palabras y hasta de índole

sexual, los cuales pueden ir configurándose como actos delictuosos. También es importante manifestar que la gestión de valores se involucra con el buen trato a los servidores públicos y esta política circunda también a la calidad de trato a los usuarios o clientes que recurren a la organización. Cabe resaltar que los servidores y los usuarios merecen un trato digno y de respeto, sin discriminación, dándoles la confianza de estar en espacios seguros, que los tomen en cuenta y los integren a la organización.

Liderazgo ejecutivo

El liderazgo ejecutivo es un prototipo de funcionario y gestor público que utiliza técnicas variadas para lograr metas basadas en la motivación y la comunicación permanente.

El líder ejecutivo impulsa el equipo de líderes, pues influye, orienta y delega responsabilidades, logrando que las personas trabajen de manera activa para lograr los objetivos estratégicos de la organización. (Giraldo A. *et ál.* 2019).

En situaciones de desaceleración económica y un panorama mundial con poca motivación laboral como resultado de la pandemia del Sars-Cov-2, el liderazgo ejecutivo juega un rol importante alentando a los trabajadores a seguir produciendo pese a las dificultades de salud física y psicológica que enfrentan los trabajadores así como la reestructuración de los puestos de trabajo en las organizaciones públicas donde los roles y funciones han cambiado.

c. Visión de Servicio

Visión de servicio es la actividad que realiza con satisfacción los funcionarios y servidores pensando en el usuario y/o cliente teniendo como referencia la calidad de prestación desde su quehacer diario con responsabilidad y ética. Es decir, un empleado público con visión de servicio es aquel que alcanzó la autorrealización descrita como punto máximo en el desarrollo de una persona; fundamentos basados en la teoría de Abraham Maslow que no busca algún tipo de beneficio colateral o aprovechamiento del cargo, acto que se relaciona con la corrupción. La visión de servicio da sentido y orienta la práctica profesional y genera

metamotivos para la vida del servidor o funcionario como reflexiones acerca de la práctica profesional y el fomento de la justicia. (Elizalde A. *et ál.*, 2006)

Calidad del servicio

La calidad del servicio, es un indicador del desempeño laboral y son estándares medibles. Los itinerarios para saber si calidad del servicio es aceptable o no, es la satisfacción del cliente/usuario desde el momento en que recibe el bien o servicio como valor, como conformidad con lo planificado o lo que debería tener y las expectativas generadas. (Mora C., 2011) Teniendo en cuenta que la entrega en el tiempo previsto sin falla y sin retrasos, sobre todo, la política inclusiva para personas con necesidades especiales o la atención a la diversidad cultural por la cual debe el funcionario comunicarse en su idioma o al menos darle un trato amable al usuario buscando mecanismos de comunicación para relacionarse de manera armoniosa. (Bonney J., 2005)

Caicay T. (2017) resalta la “importancia del comportamiento del personal” (p.26) para entender la calidad del servicio, que bien podría utilizarse para gestionar los bienes y servicios que las instituciones públicas brindan con estándares de calidad. Es por ello que la certificación del ISO 9001 promueve la eficacia del sistema de calidad y el cumplimiento de las exigencias del usuario. En el año 2008, el Ministerio de Educación alcanza la certificación del ISO 9001. Posteriormente, otras oficinas del Minedu pudieron ser certificadas como Programa Nacional de Becas (PRONABEC) en el 2014 y el Programa Nacional de Infraestructura educativa (PRONIED) al año siguiente. La Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana desde el 2018 ya cuenta con certificación ISO 9001 y la región Callao tiene entre sus planes que las instituciones educativas públicas tengan certificaciones de calidad. La evaluación de la calidad debe ser continua y existen herramientas muy utilizadas para este fin. SERVQUAL es el modelo más aplicado en la administración para evaluar la calidad del servicio y obtener la certificación ISO 9001; toma en cuenta la confianza, la respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles (herramientas e infraestructura), ya que busca comparar lo que espera el cliente y la percepción del cliente. Vale mencionar que el modelo de servicio de Gronroos evalúa la

técnica, funcionalidad y la imagen, satisfaciendo las expectativas del usuario. (Caicay T. 2017) El Ministerio de Educación promueve en sus organismos descentralizados oficinas de procesos y mejora continua. En momentos de relativa normalidad, la situación es más compleja, pues conforme las ugeles se alejan de las capitales de región, la conectividad y la falta de capacitación al personal son una constante que afecta al usuario. Además de no llegar el financiamiento oportuno, los servicios y presupuestos restringidos en intensidad del problema representan un 52% y 72% respectivamente. (Minedu, 2021)

Idoneidad

La idoneidad está referida al perfil que cumple el ciudadano para ocupar un cargo en el servicio público, donde su quehacer se desarrolla con un conocimiento pleno de su actividad y respeto por el usuario o cliente que recurre a una oficina para obtener un servicio, o busca determinados bienes o beneficios que la institución brinda. Sin embargo, la idoneidad del servidor se ve afectada por el tráfico de influencias para favorecer a militantes del partido de gobierno, por el cohecho o coima donde el individuo compra el cargo sin cumplir los requisitos exigidos por la convocatoria y la concusión; por lo cual el funcionario condiciona y obliga al futuro servidor público a algún tipo de beneficio económico o sexual llegando al caso extremo de ser acosado.

Esta situación descrita líneas arriba está tipificada en el Código Penal. El cohecho en los artículos 393-399, el tráfico de influencias en el artículo 400 y la concusión en el artículo 382 del código penal peruano.

Esta situación afecta al Estado, el mismo que debería de atraer a los buenos profesionales; muy por el contrario, debido a las circunstancias descritas, los mantiene al margen y muchos de ellos terminan migrando a otros países donde su talento será valorado. En razón, desde 1990 al 2018 el 13,7% de emigrantes son profesionales, científicos e intelectuales, técnicos y profesionales del nivel medio. (INEI, 2020) Debido a ello, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Concytec) por medio de su política de repatriación del talento pudo invertir US\$ 31 millones, pero resulta insuficiente si no luchamos contra la

corrupción organizada como ciudadanía responsable, ejerciendo nuestra razón crítica y velando por el bien público.

Inteligencia emocional

La idoneidad juega un papel importante para acceder a un empleo público y se complementa con la inteligencia emocional que es el sentir, entender, controlar y modificar los estados emocionales que deben realizar los funcionarios y servidores públicos en su relación con los demás. La administración asume este concepto del campo de la psicología humanista, retomando el papel que juegan las personas en las organizaciones, desarrollando habilidades blandas como la comunicación, la escucha asertiva y el liderazgo. Las organizaciones de éxito se comprometen con los incentivos, pero le ponen más empeño a la salud mental de sus empleados, logrando cumplir con los objetivos y la tan anhelada satisfacción del cliente, donde el visitante ya no será víctima de maltratos o de situaciones de estrés por parte de los empleados. En estas organizaciones saludables encontramos colaboradores inteligentes que se dedican a su trabajo y están felices con lo que hacen, son conscientes de sus emociones y reconocen los sentimientos de los demás, de manera que los funcionarios y servidores guían su accionar con seguridad. (Fleischhacker I. 2014)

Planeamiento estratégico

El pensamiento estratégico es el convencimiento del planeamiento estratégico, entendido como la mirada, el quehacer y los valores que compartimos todos los servidores y funcionarios acerca de la organización o institución pública establecida en el tiempo. Los líderes son capaces de organizar a su personal e identificar las necesidades-transformaciones y los compromisos que asume la organización, orientándolos a su realización. Para ello cuenta con planes estratégicos claros donde se evidencia quien ejecutará cada actividad haciéndolos sostenibles en el tiempo; en consecuencia, el control y autorregulación tiene que recaer en todos y no solo en el equipo directivo.

En el planeamiento estratégico, la formulación de estrategias depende de la visión y la misión, además de los valores de la organización. Está claro que si una organización asume necesidades y transformaciones propias del entorno

social, político, económico y tecnológico sabe diversificar sus actividades y no se arriesga a una aventura costosa dado que ninguna organización posee recursos ilimitados. Una organización estratégica compromete a sus actores con el servicio y producto esperado, el mercado, el gasto y el uso de las tecnologías durante el tiempo que dure la planificación. Una adecuada planificación estratégica requiere de una consolidada organización que fije sus objetivos, diseñe sus políticas y donde sus trabajadores estén motivados y hagan uso de los recursos de manera equilibrada. Sobre todo, tener organizaciones estratégicas es evidenciar el desarrollo de una cultura organizacional donde los valores sean gestionados sobre la base de una organización eficaz, donde se ejecute la estrategia de manera disciplinada y donde sea comprometida cada oficina con el desarrollo y evaluación de la estrategia emprendida. El líder toma decisiones para regular y modificar actividades porque entiende la dialéctica *in situ*. Sobre todo se requiere de cavilar en todo momento sobre ¿Cuál es el motivo por el que existimos como organización? Y entender que la organización es lo más importante como una totalidad, equilibrar los objetivos y las necesidades; en otras palabras, evaluarla constantemente de manera que las amenazas sean detectadas y las dificultades se superen en ambientes motivadores y donde los retos sean parte del quehacer laboral. En consecuencia, el trabajador es un activo vital que merece el estímulo para que permanezca en los estándares de eficacia y productividad. (García *et ál.*, 2017)

d. Gestión del Cambio

La gestión del cambio es una serie de políticas que interactúan como sistema (interna-externa) que se orienta a los objetivos organizacionales de manera que se hagan competitivas los organismos públicos en el mundo cambiante y realicen una gestión adecuada del conocimiento donde los funcionarios y servidores identifiquen las debilidades de la organización y sean capaces de comprometerse con el cambio, sepan interactuar en la crisis, cambiar de roles en la institución y elaborar-administrar proyectos que involucren a todos. Empero, gestionar el cambio no es fácil, pues se tiene que informar la necesidad de capacitar, escuchar, apoyar el proceso de inclusión, negociar los tiempos-

costo con cada trabajador e imponer normas que no son negociables. (Palacio S. 2018)

Innovación

En el actual contexto postpandemia la innovación es una herramienta muy requerida en los nuevos entornos mixtos (virtuales/físicos), de manera que el funcionario y el servidor público utilicen los pocos recursos asignados usando la creatividad y gestionando otros recursos para ser utilizados en la organización (eficiencia) donde sean capaces de brindar nuevos servicios o producto, promoviendo la sostenibilidad de la organización en el tiempo (utilidad). Para gestionar la innovación es necesario entenderla desde el perfil de la cultura organizacional como un proceso de construcción de la mano a las demandas que hace la población sobre los servicios que se brindan. Un error común es pensar que las organizaciones públicas pueden elegir entre optar o no por la innovación. Las modernas organizaciones compiten en un contexto de cambios drásticos ocasionados por la recesión mundial, donde su posicionamiento en el aparato estatal depende de su adaptación y manejo de nuevas situaciones donde las oficinas pasan por reorganización, adecuación, fusión y hasta por cambio de ministerios, llegando a la extinción si no son útiles. En otras palabras las organizaciones públicas estatales están obligadas a ser innovadoras o desaparecer. (Secien J., 2015)

Gestión de puestos de trabajo

La gestión de puestos de trabajo es un conjunto de actividades que realizan los funcionarios públicos para cubrir plazas laborales con determinados perfiles donde ciudadanos idóneos ocupen cargos en las áreas u oficinas donde el Estado demande servicios. Para una correcta planificación de políticas de recursos humanos es necesaria la ejecución de mapeo de puestos y los manuales de los perfiles de puestos que estarán a cargo de la Oficina de Recursos Humanos, Oficina de Planeamiento, del titular de la institución y consiguientemente, la aprobación del Ministerio de Economía y la Autoridad del Servicio Civil.

Involucramiento con el trabajo

El involucramiento con el trabajo es el compromiso de los empleados para alcanzar objetivos, valores estratégicos y las metas planificadas que la institución planificó. El involucramiento puede ser tan fuerte al punto que el clima organizacional es el adecuado para desempeñar actividades: el individuo se siente satisfecho de pertenecer al equipo organizacional. Por otro lado, sentirse involucrado es una decisión racional donde los sujetos hacen uso de sus facultades y manifiestan su afinidad de manera que trasciendan socialmente por medio del trabajo. Para los trabajadores involucrados el cumplir con su trabajo o estar en el ambiente laboral no es un castigo, sino una forma de vida.

Las instituciones que involucran a sus trabajadores en la elaboración de los instrumentos de gestión tienen líderes bastante comunicadores que, por lo normal, anuncian las metas que deben de realizarse y manifiestan una visión compartida a largo plazo fomentando el compromiso y el prestigio que se tiene como organización. Estos líderes de alto impacto hacen que los servidores creen en lo que dicen y su ética es intachable; en consecuencia, son capaces de estimular y promover un equipo disciplinado.

Gestión por resultados

La gestión por resultados es la capacidad de usar el presupuesto asignado, haciendo uso de un gasto responsable y eficaz ante las necesidades organizacionales promoviendo servicios de calidad para todos los peruanos, que favorezcan en primera línea a las personas más vulnerables. El Ministerio de Economía y Finanzas implementa el presupuesto por resultados como estrategia que permite que las instituciones tengan más recursos a merced de que se puedan gastar y medir lo que hacen con estándares de calidad de los servicios brindados, donde la política de incentivos o aumento de presupuesto depende de que las gestiones asignen correctamente los presupuestos a las necesidades generadas priorizando los proyectos de inversión pública, la lucha contra la desnutrición, promoción del clima de negocios, promoción de servicios locales, la prevención de riesgos, entre otros. (MEF, 2014)

Políticas de mejoras

Las políticas de mejoras son la capacidad para seguir mejorando lo que hacemos siguiendo un principio elemental en la gestión de la calidad prevista en los planes estratégicos institucionales. En esa línea, la Organización Mundial de la Salud (2018) considera que: “Los países están solicitando asesoramiento para orientar sus esfuerzos en relación con las políticas y estrategias nacionales de calidad”. (p.5) Ello implica tener políticas y articulaciones a nivel de gobierno local, regional y nacional; estrategias bien definidas como la ingeniería de procesos (multidisciplinar para una eficiente gestión de los recursos), la calidad total (satisfacer a todos) y el método Tompkin (gestión ambiental) basada en plazos responsables que ejecuten las políticas de mejoras.

2.3 Bases epistemológicas-filosóficas

Dirección por valores o gestión de valores son constructos que se pueden utilizar indistintamente, que son de vital importancia en la construcción de planes estratégicos o prospectivos de lo que queremos administrar en entornos cambiantes y complejos. Es decir, el planeamiento estratégico contiene la filosofía de la organización, lo que somos y hacemos, propósitos y valores que nos orientan. De esta manera sea quien sea el gerente, habrá un solo jefe: los valores de la organización. Tomando en cuenta que no se trata solamente de definir los valores, hay que comunicarlos, asimilarlos a las estructuras mentales y hacerlos nuestros, de todos. Ahí donde recurre el planteamiento de la línea filosófica dejada por Blanchard K. y O`Connor (1997, p.39) que toma la administración pública para brindar los servicios que requieren los usuarios. Si bien es cierto, también hay funcionarios y servidores públicos que trabajan en el marco de su felicidad o logro de su vocación de servicio y son quienes alcanzan la autorrealización personal descrita por Abraham Maslow. Si este escenario se repetiría en el 100% de los funcionarios y servidores no existiría la falta de desempeño laboral ni la corrupción. Sin embargo, pese a todos los buenos esfuerzos de funcionarios probos, existen sentimientos egoístas de beneficio personal. Ante esta posibilidad, Kant desarrolló una tendencia más compleja de

la ética que permite administrarla “que no se funda en la noción de felicidad, sino en la de deber” (Vigo A. (s/f, p. 31)) contradiciendo a Aristóteles en ese punto.

Kant (2007, p.7) afirma que:

“Bajo el nombre de felicidad, dan valor, y tras él, a veces arrogancia, si no existe una buena voluntad que rectifique y acomode a un fin universal el influjo de esa felicidad y con él el principio todo de la acción”.

Kant cuestiona los absolutismos, aboga por la democracia donde las personas puedan decidir sobre sí mismas, descartando cualquier forma de imposición y promueve que los ciudadanos sean reflexivos al momento de tomar decisiones. Para la presente investigación nos hemos centrado en los continuadores del pensamiento kantiano de la Ética del Discurso desarrollado por la Escuela de Frankfurt. Karl Otto Apel cree que lo más importante es develar las ideologías para entender una mejor comprensión de las sociedades, teniendo en cuenta que cualquier argumento puede ser falseable, criticable y refutable, de manera que se pueda evitar los totalitarismo. Jürgen Habermas cuestiona la manipulación inmoral de la razón en los medios de comunicación que promueve una sociedad consumista y absoluta; en contraparte, promueve que la moralidad basada en acuerdos sea la condición de la vida social. Adela Cortina que promueva la ética de la ciudadanía activa quien está convencida que fomentando un ejercicio ciudadano lúcido y maduro capaz de reflexionar, cuestionar y argumentar, convencida del valor de la autonomía y de que solo puede conquistarse desde la ética como herramienta que permitirá reconstruir el tejido social destruido. Así, el gestionar valores es una actividad cotidiana en la administración. De manera que Chiavenato, I. (2020) considera que las personas son necesarias en toda organización, donde deben de tener ciertas características o competencias tales como valores y desempeño laboral que incluye el trabajo de empoderamiento, visión de servicios y dedicación por el cambio. Los funcionarios que administran valores pueden gestionar en cualquier nivel de la organización, es decir, en diversos cargos donde las circunstancias lo ubiquen.

Con una filosofía clara y correcta, con la administración de valores se lograrán los objetivos de la organización, sabiendo que la administración es un complejo de conocimientos desafiantes; donde el resultante es el desempeño laboral de todos los que integran la organización.

2.4 Conceptual

A. Gestión de Valores

- **Desempeño ético**

Es el desenvolvimiento del funcionario o servidor público que depende de una filosofía de vida coherente con la deontología profesional, guarda coherencia con los asuntos públicos en el cumplimiento de los deberes.

- **Código de Ética del Funcionario Público**

El Código de Ética es una serie de conductas que deben tener los funcionarios y servidores, reguladas por la ley N° 27815 del 2015, el cual busca principios generales se desarrollen en los servidores y funcionarios públicos como el ser personas honestas coherentes en su vida pública y privada con cualidades para desempeñar el servicio público con responsabilidad y con buen trato al ciudadano. Además de principios particulares donde resalta la transparencia y la igualdad del trato al ciudadano.

- **Buen Gobierno**

Es una serie de políticas y estrategias con apego a los valores que favorecen el bien público, con los cuales no se hace ningún tipo de discriminación a los ciudadanos, donde los funcionarios que dirigen el gobierno son respetuosos de la institucionalidad, la “sociedad de cómplices” queda reducida a su mínima expresión porque existe una ciudadanía activa que es capaz de denunciar actos de corrupción. (Portocarrero G., 2005) De manera que la administración pública estimula y apoya la creatividad de los individuos, las ideas emprendedoras y los colectivos sociales son escuchados, debido a que los gobernantes tienen interés en hacer participativa la gestión, donde los partidos políticos tienen representación y no son perseguidos por sus gobiernos, las organizaciones no

gubernamentales son valoradas y gozan del reconocimiento legal. El ideal de buen gobierno en el Perú responde al esfuerzo ciudadano y se convierte en el imperativo en un Estado que busca reformarse y modificar los acuerdos sociales, volver a las grandes mayorías para debatir sobre el interés social, la representación popular, la libre competencia, la libre competencia frente al interés de los monopolios, etc.

B. Desempeño Laboral.

- **Trabajo de empoderamiento**

Es un tipo de trabajo que tienen las personas para interactuar con los pares profesionales en búsqueda de objetivos estratégicos y en el cumplimiento de metas. Cuando se trabaja en equipo se puede percibir el cumplimiento de metas y un mejor clima entre las personas donde los servidores están comprometidos con la institución donde la motivación, el buen trato y el liderazgo ejecutivo son inherentes al trabajo en equipo.

- **Visión de servicio**

Es una actividad donde los servidores atienden con calidad, con responsabilidad y ética debido a que son personas que lograron alcanzar la autorrealización como ser humano; sus acciones se orientan a la calidad del servicio, idoneidad, inteligencia emocional y planeamiento estratégico.

- **Dedicación por el cambio**

La dedicación por el cambio es una respuesta que manifiestan los servidores y funcionarios frente a situaciones cambiantes y que se realizan por medio de la gestión del cambio, que son políticas donde la organización se orienta a alcanzar objetivos organizacionales a largo plazo y lograr metas a corto plazo, partiendo de un análisis real de la situación donde la innovación, la gestión de puestos, involucramiento en el trabajo, gestión por resultados y políticas de mejoras.

2.5 Definición de términos básicos

- **Anomia social:** Es un fenómeno subjetivo donde los individuos que integran la sociedad no respetan las normas y está asociado a los siguientes factores: 1°, la ausencia de institucionalidad; y 2°, la impunidad institucionalidad, lo cual

alimenta esa ausencia de credibilidad y a su vez la ausencia de credibilidad es funcional a la ausencia de institucionalidad y la impunidad institucionalizada.

- **Calidad del servicio:** Son estándares evaluados por el cliente que miden el servicio brindado por la organización.
- **Código de ética:** Son normas que contienen valores y están reguladas por instituciones para mejorar la convivencia entre personas.
- **Cívica:** Es un patrón socio cultural donde los individuos responden al interés público y se ponen de acuerdo para actuar conforme a lo que el ordenamiento jurídico manda, generando un clima de convivencia social.
- **Comunicación eficaz:** Es un tipo de comunicación donde la información se transmite directamente y sin distorsiones.
- **Economía temporal:** Es la organización del tiempo, entendido como un recurso vital de la organización.
- **Entorno cultural:** Son las creencias, visiones políticas-religiosas, enfoque científico-filosófico que son aprendidos y transmitidos en la interacción de las personas.
- **Equidad:** La equidad responde a una reflexión filosófica que hace posible que la persona tome decisiones generando oportunidades para todos.
- **Ética:** Disciplina filosófica que estudia el desempeño del hombre, las relaciones con el comportamiento humano y sus consecuencias.
- **Ética mínima:** Ética que responde a criterios prácticos guiados por la justicia que deben de practicarse en la vida social y que no necesariamente responden a un modelo doctrinario.
- **Ética máxima:** Ética que responde a la felicidad y al buen vivir regidos por las concepciones religiosas y filosóficas.

- **Estado de derecho:** Es un modelo político donde priman las leyes y la Constitución antes que las personas que tienen el poder sobre las instituciones garantizando las libertades y la división de poderes.
- **Falsa conciencia:** Conjunto de ideas y percepciones equivocadas que tienen ciertos individuos respecto a la cultura y el convivir.
- **Felicidad:** Este estado de ánimo se basa en la satisfacción de las necesidades básicas y en la autorrealización de los seres humanos haciendo lo que mejor les gusta hacer mientras disfrutan de la vida.
- **Idoneidad:** Son un conjunto de cualidades ideales que tienen las personas para hacer algo o desempeñarse en el cargo.
- **Imperativo categórico:** Es un postulado kantiano que no responde a ninguna ideología (política o religiosa) y donde el comportamiento humano es orientado a hacer lo correcto.
- **Juicio crítico:** Es la capacidad que tiene el funcionario y servidor para pensar reflexivamente a partir de un enfoque filosófico que le permita tomar decisiones que favorezcan al bien público.
- **Justicia:** Es un valor que toma en consideración el argumento válido desde la ética, lo administra y se pronuncia al respecto.
- **Líder inclusivo:** Es un tipo de liderazgo que resalta el trabajo en equipo y la búsqueda de objetivos comunes.
- **Moral:** Definida por las costumbres y la construcción de normas que permite emitir juicios sobre algún comportamiento humano.
- **Muerte civil:** Mediante D.L. N°1243 y N°1245 del 2017, se modifica el código penal de manera que aquellos funcionarios que están inmersos en actos de corrupción no pueden asumir representación o cargo funcional en el Estado.

- **Gestión de conflictos:** Son un conjunto de técnicas que permiten que las organizaciones logren gestionar alternativas ante un conflicto existente, de manera que las partes se pongan de acuerdo.
- **Planes estratégicos:** Son documentos que elaboran las organizaciones para cumplir con objetivos-metas a largo plazo, que dependen de la misión-visión y el análisis de la situación interna-externa que son susceptibles de ser medidos.
- **Pensamiento estratégico:** Es una serie de estrategias que permite que el funcionario o servidor sea flexible y regule sus actividades ante situaciones nuevas sin perder los objetivos de la organización.
- **Razón crítica:** Se trata de hacer preguntas cuyo objetivo central es conseguir respuesta a los problemas éticos.
- **Responsabilidad ciudadana:** Es el ejercicio pleno de la ciudadanía que parte de la promoción del bien público con ciudadanos que se informan, y se encuentran participando en la gestión del Estado.
- **Servicio civil:** Es la política pública referida a la administración del recurso humano y que responda a los fines del Estado.
- **Sociedad civil:** Es un constructo teórico de las ciencias para nombrar a las personas que se organizan para tomar decisiones sobre algún asunto público en particular.

III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

H: Existe relación entre “Gestión de Valores” y “Desempeño Laboral” en la Dirección Regional de Ayacucho, 2019.

3.1.2 Hipótesis específicas

H1: La “Gestión de Valores” contribuye al trabajo de empoderamiento en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019.

H2: La “Gestión de Valores” contribuye a la “Visión de Servicio” en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019.

H3: La “Gestión de Valores” influye en la “Dedicación por el cambio” en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019.

3.2 Definición conceptual de variables

Variable independiente: Gestión de Valores

La “Gestión de Valores” es un modelo de gestión humanista que parte de una visión holística-compleja para abordar la gestión del recurso humano, promoviendo el desempeño ético, del conocimiento del código de ética y la promoción del Buen Gobierno para evaluar, medir e implementar los valores en las instituciones, de manera que se previene y combate la corrupción: se empodera al servidor en torno a la protección del bien público.

Variable dependiente: Desempeño Laboral

El “Desempeño Laboral” es el conjunto de actividades diarias propias de sus responsabilidades que son susceptibles de ser medidas como el “Trabajo de empoderamiento”, “Visión de Servicio” y “Dedicación por el cambio”. Constituye un proceso fundamental para determinar el rendimiento global de las personas.

3.2.1 Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	ITEM	ESCALA
Variable Independiente: Gestión de Valores La gestión de valores es un modelo de gestión humanista que parte de una visión holística, del desempeño ético, del conocimiento del Código de Ética y el Buen Gobierno.	Desempeño ético	<ul style="list-style-type: none"> Juicio crítico Procedimiento Administrativo Respeto y dignidad de las personas Convivencia humana Entorno cultural 	Cuestionario	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10	Likert
	Código de Ética del funcionario público	<ul style="list-style-type: none"> Respeto del Estado de derecho Veracidad Neutralidad Conocimiento del Código de Ética Idoneidad Servicio Civil Valores Sanciones 	Cuestionario	11 12 13 14,15 16 17,18 19 20	Likert
	Buen Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> Líder inclusivo Comunicación eficaz Gestión de Conflictos Colectividad Gobierno participativo Organizar y planificar Inversiones Bienestar y Bien Público Integración de gobierno-instituciones Agenda 	Cuestionario	21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	Likert
Variable Independiente: Desempeño Laboral El desempeño laboral es el conjunto de actividades diarias propias de sus responsabilidades que constituye un proceso fundamental para determinar el rendimiento global de las personas.	Trabajo de Empoderamiento	<ul style="list-style-type: none"> Estimulación Economía temporal Trato justo Apoyo técnico 	Cuestionario	1,2,3 4 5, 6 7	Likert
	Visión de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> Controles técnicos Saberes Control de situaciones Respuestas rápidas Visión 	Cuestionario	8, 9 10, 14 11 12 13	Likert
	Dedicación por el cambio	<ul style="list-style-type: none"> Innovación Contribución a mejoras Gasto ejecutivo Necesidad de aprender 	Cuestionario	15 16 17 18,19, 20	Likert

IV. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Tipo y diseño de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

La investigación es aplicada por que está orientada a resolver problemas inmediatos que las ciencias administrativas deben de resolver y se enmarca dentro de las tecnologías sociales. (Ñaupas et al, 2014)

El tipo de investigación es descriptiva y es correlacional. Bernardo C. *et ál.* (2019) señala que las investigaciones descriptivas: “Seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas en forma independiente” (p.25) de manera que se pueda conocer las dimensiones sometidas al análisis. Cabe resaltar que también es correlacional, debido a que busca determinar el grado de asociación entre las dos variables mediante métodos estadísticos.

4.1.2 Diseño de investigación

La siguiente tesis se basa en el diseño no experimental donde el grupo de investigación no interviene ni altera el comportamiento de las variables, muy por el contrario busca conocerlos en su propio contexto para analizarlo detenidamente.

4.2 Método de investigación

El método que se va utilizar es el hipotético deductivo caracterizado porque “Todos los fenómenos sociales son categorizados en variables entre las que se establecen relaciones estadísticas” (Bernardo C. *et ál.*, 2019, p.24) de manera que se pueda contrastar las hipótesis planteadas.

4.3 Población y muestra

Se aplicarán los dos instrumentos (gestión de valores y desempeño laboral) de un universo de 3390 directores según el sitio web ESCALE (<http://escale.minedu.gob.pe/>) diseñado por la Oficina de Estadística de Calidad Educativa, el cual es un software que administra el Ministerio de Educación y contiene información detallada de la gestión educativa a nivel nacional.

Mediante la fórmula:

$$\frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Las muestras para escoger directores de las IE son de 345 y se utilizó para la técnica de muestreo aleatorio simple donde cada muestra se elige al azar y casualidad con un 95% de confianza y un 5 de margen de error.

4.4 Lugar de estudio

Dirección Regional de Educación de Ayacucho.

4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

A. Técnicas de investigación documentaria

Técnicas	Instrumentos
Revisión de:	
a. Libros	a. Fichas
b. Tesis	b. Fotografías
c. Internet	c. USB

B. Técnicas de investigación de campo

Técnicas	Instrumentos
<ul style="list-style-type: none">• Observación• Encuesta	<ul style="list-style-type: none">• Fichas, guías• Cuestionario de preguntas (Likert)

4.6 Análisis e interpretación de la información

Los instrumentos se administrarán con el propósito de obtener información acerca de la gestión del valor y desempeño laboral en servidores y funcionarios. La tarea de aplicación de los cuestionarios en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho estará a cargo de un equipo dirigido por el autor de la presente investigación. Los datos son ingresados en un a una hoja de cálculo (Excel) y su análisis se efectuó con el software SPSS versión 21, además del algoritmo diseñado por Moisés Alexander Salazar Vila en lenguaje Python (v 3.8.5) usando los paquetes panda (v 1.1.3), matplotlib (v 3.3.2), seaborn (v 0.11.0) y statsmodels (v 0.12.0) para reforzar los resultados obtenidos.

V. RESULTADOS

5.1 Resultados descriptivos

Tabla 2.

Gestión de Valores y su relación con el Desempeño Laboral en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019

			Desempeño Laboral			Total
			Deplorable	Normal	Superior	
Gestión de Valores	Rechazable	Recuento	0	0	0	0
		% del total	0	0	0	0
	de Tolerable	Recuento	3	160	81	244
		% del total	0.87%	46.38%	23.48%	70.72%
	Óptimo	Recuento	0	0	101	101
		% del total	0	0	29.28%	29.28%
Total		Recuento	3	160	182	345
		% del total	0.87	46.38%	52.75%	100,0%

Fuente: Cuestionario de Gestión de Valores y Desempeño Laboral (Anexos 2)

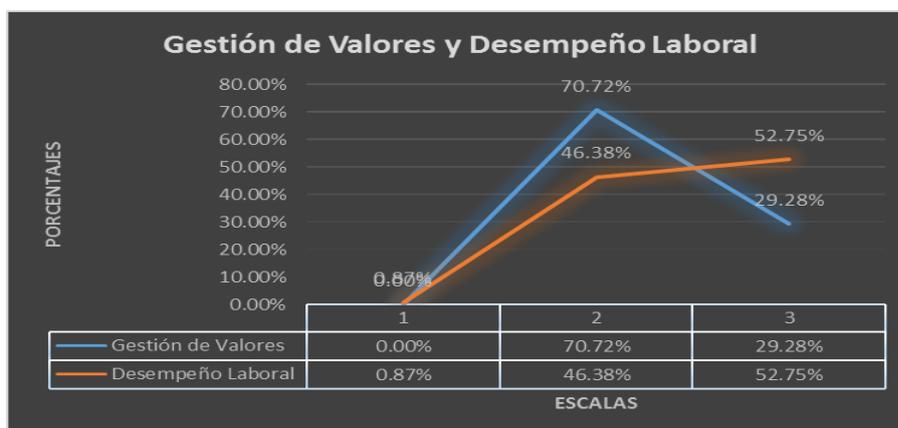


Figura 2. Gráficas lineales comparativas de comportamiento de Gestión de Valores y Desempeño Laboral.

A partir de lo que se observa en la **Tabla 2** y **Figura 2** se evidencia que la Gestión de Valores- rechazable no se vincula con algún tipo de Desempeño Laboral, lo que indica que existe algún tratamiento a los valores en las instituciones públicas. Sin embargo, podemos observar que un nivel de “Desempeño Deplorable” se vincula con uno de Gestión de Valores-Tolerable en un 0.87%, que es poco significativo y lo que podría significar que ante la flexibilidad de gestionar valores en las instituciones educativas existen servidores que desempeñan mal su trabajo. Sin embargo, ante una Gestión de Valores-Tolerable encontramos un Desempeño Laboral-Normal en un 46,38%, lo que permite que las instituciones educativas se administren con relativa normalidad y brinden servicios de manera estándar. Otra característica a resaltar es que una “Gestión de Valores Óptimo” y “Normal” permite relacionar al 52.76% de personas que intervinieron en la investigación con un Desempeño Laboral Superior.

Tabla 3.
Gestión de Valores y Trabajo de Empoderamiento en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019

		Trabajo de Empoderamiento			Total	
		Deplorable	Normal	Superior		
Gestión de Valores	Rechazable	Recuento	3	0	0	3
		% del total	0.87%	0	0	0.87%
	Tolerable	Recuento	0	139	105	244
		% del total	0	40.29%	30.42%	70.72%
	Óptimo	Recuento	0	0	98	98
		% del total	0	0	28.42%	28.41%
Total		Recuento	3	139	203	345
		% del total	0.87%	40.29%	58.84%	100,0%

Fuente: Gestión de Valores y Desempeño Laboral (Anexo 2)

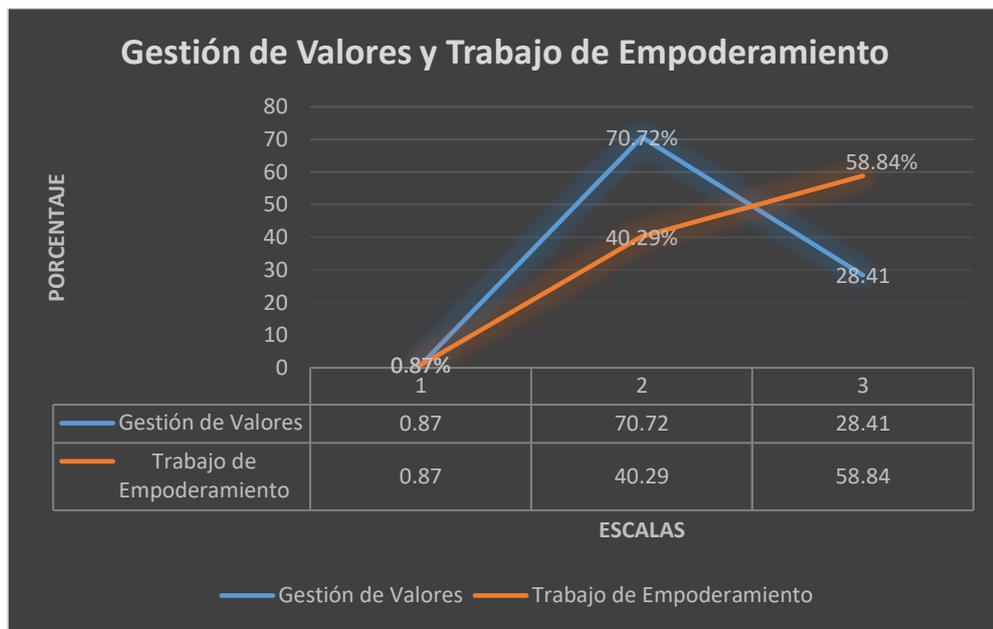


Figura 3. Gráficas lineales comparativas de comportamiento de Gestión de Valores y Trabajo de Empoderamiento.

A partir de lo que se observa en la **Tabla 3** y **Figura 3** se encuentran vinculadas tanto la Gestión de Valores-Rechazable con el Trabajo de Empoderamiento-Deplorable con un 0.87%, lo que involucra que existen pocos trabajadores que no desean trabajar y articular con otros compañeros de trabajo y que nada le interesan los valores; que la Gestión de Valores-Tolerable se relaciona con el Trabajo de Empoderamiento Normal y Superior en un 70.72%, lo que involucra que las organizaciones funcionan cuando sus líderes delegan responsabilidades y los servidores cumplen con responsabilidad las tareas encomendadas. Hay que acotar que hay vinculación entre la Gestión de Valores-Óptimo con un Trabajo de Empoderamiento-Superior la cual se desarrolla en un 28.41% de los participantes de la investigación, lo que infiere que ese porcentaje representa a trabajadores motivados y eficaces en sus actividades en un ambiente de equidad, asistencia técnica y liderazgo.

Tabla 4.

Gestión de Valores y Visión de Servicio en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019

		Visión de Servicio			Total
		Deplorable	Normal	Superior	
Rechazable	Recuento	0	0	0	0
	% del total	0	0	0	0
Gestión de Valores Tolerable	Recuento	0	51	193	244
	% del total	0	14.78%	55.94%	70.72%
Óptimo	Recuento	0	101	0	101
	% del total	0	29.28%	0	29.28%
Total	Recuento	0	152	193	345
	% del total	0	44.06%	55.94%	100,0%

Fuente: Gestión de Valores y Desempeño Laboral (Anexo 2)

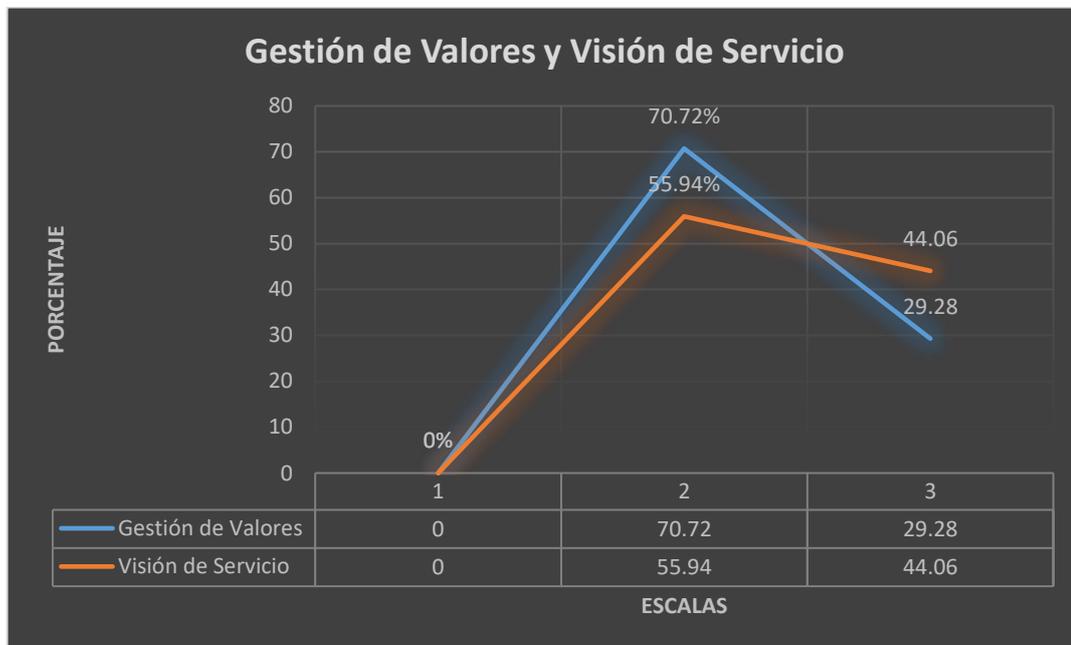


Figura 4. Gráficas lineales comparativas de comportamiento de Gestión de Valores y Visión de Servicio.

A partir de lo que se observa en la **Tabla 4** y **Figura 4** la Gestión de Valores-Rechazable no guarda vínculo con algún nivel de la Visión de Servicio, manteniéndose sin influencia alguna. Sin embargo, una Tolerable-Gestión de Valores promueve una Visión de Servicio de Normal a Superior ubicando al 70.72% de los gestores en esta escala. En contraparte, una Gestión de Valores-Óptima solo consigue incidir en la Visión de Servicio-Normal al 29.28% de funcionarios, lo que involucra que poco incide una rígida vocación de Gestión de Valores en personas con Visión de Servicio-Positiva. Un punto a tomar en cuenta es que podrían ser la autogestión de valores (no tomada en cuenta en el registro de medición) y la moderada gestión de valores las que incidan mucho en el desempeño laboral.

Tabla 5.

Gestión de Valores y Dedicación por el Cambio en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019.

		Dedicación por el Cambio			Total	
		Deplorable	Normal	Superior		
Gestión de Valores	Rechazable	Recuento	3	0	0	3
		% del total	0.87%	0	0	0.87%
	Tolerable	Recuento	9	235	0	244
		% del total	2.61%	68.12%	0	70.72%
	Óptimo	Recuento	0	11	87	98
		% del total	0	3.19	25.22%	28.41%
Total	Recuento	12	246	87	345	
	% del total	3.48%	71.30%	25.22%	100,0%	

Fuente: Gestión de Valores y Desempeño Laboral (Anexo 2)

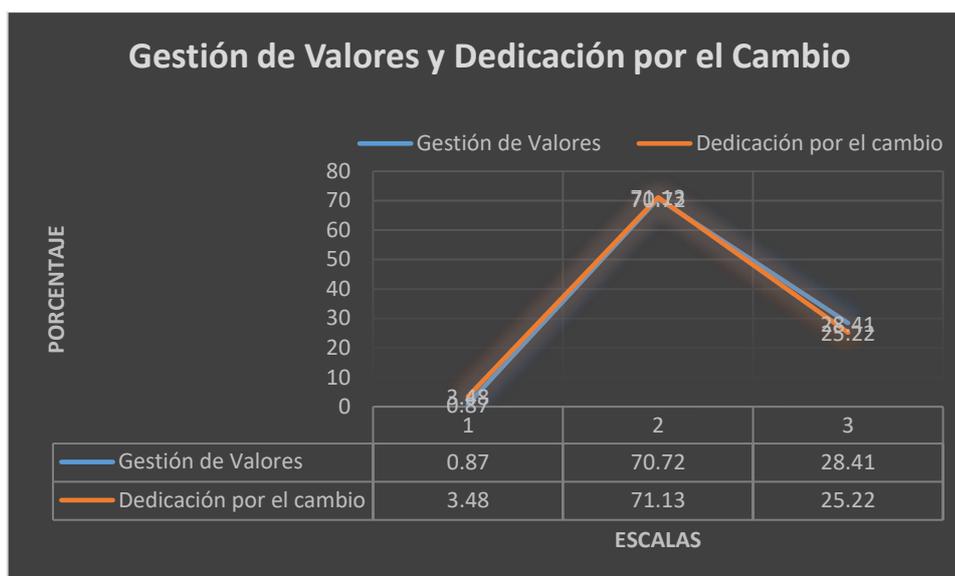


Figura 5. Gráficas lineales comparativas de comportamiento de Gestión de Valores y Dedicación por el Cambio.

A partir de lo que se observa en la **Tabla 5** y **Figura 5**, los resultados de Equipo de Líderes-Deplorable coincide con la Dedicación por el Cambio-Deplorable con respecto a una Gestión de Valores-Rechazable, donde un 0.87% de funcionarios interactúa y pueden incidir en el resto del grupo a rechazar políticas de mejoras y de calidad, lo cual es poco significativo pero es necesario tomar en cuenta para una mejor gestión de valores en las organizaciones públicas. Además, pese a la Tolerable-Gestión de Valores, existen 2,61% que presentan Dedicación por el Cambio-Deplorable y el 68.12% manifiesta tener una Dedicación por el Cambio-Normal, es decir, este porcentaje podría aceptar reorganizar y reestructurar la organización sin ninguna dificultad. Resulta necesario poner en evidencia que una Óptima-Gestión de Valores se vincula con la Dedicación por el Cambio-Superior en un 25, 22%; por lo general, la gestión está

caracterizada por la innovación, gestión de puestos de trabajo, involucramiento, gestión por resultados y políticas de mejoras.

5.2 Resultados inferenciales

- Que para el cuestionario de Gestión de Valores en la dimensión Desempeño Ético.

En torno al indicador juicio crítico: En cuanto a la “culpa” como acto de sentirnos responsables de nuestros actos y cuestionarlos; nos conduce a formar al ciudadano en un sentido correcto. No debe significar de ninguna manera la condena sino la oportunidad de corregir sus errores (Senra F., 2004, p.30). El 38% considera que está de acuerdo de relacionar a la culpa con la responsabilidad y un 16% totalmente de acuerdo; en ambos casos suman 54% y además, 27% entra en duda y un 19% rechaza la afirmación. Es necesario resaltar que la sanción debería ser la última medida (no la primera) contra algún servidor o funcionario por sus conductas no éticas, pero lo más importante es promover una cultura de valores desde los planes estratégicos institucionales u otros documentos de gestión y de este modo evitar la sanción. Sin embargo, el 65.2% (entre los que están de acuerdo y totalmente de acuerdo) considera a la sanción como el único mecanismo para corregir a un servidor. Lo que involucra que los funcionarios están dispuestos a cumplir con las sanciones en vez de generar espacios de diálogo entre los infractores. Lo recomendable es reemplazar el sistema punitivo por uno formativo que eduque, que prevenga, que integre los valores a la práctica diaria de los servidores en torno al indicador de procedimiento administrativo. En cuanto a la sanción contra un dirigente que lideró una protesta y fue sancionado, un total de 120 personas marcaron la opción “indiferente” haciendo un 34,8%. Esto se debe a que los sindicatos si bien tienen reconocimiento del Estado, la participación de los servidores es limitada; además, existe mucha despolitización en el sector público, salvo los dirigentes que se enmarcan en algún partido político sobre todo con tendencias ideológicas bien definidas, sin embargo, no cuentan con el apoyo general de todos los trabajadores al existir otros grupos que inciden en la opinión de los servidores. No obstante, el 34.4% estaba de acuerdo o totalmente de acuerdo de que se trataba de una injusticia. Esta respuesta de solidaridad con el sindicalista entra

en contradicción en cuanto a la sanción como único mecanismo que llegó a un 65.2%. En contraparte, la muerte civil, tiene un 63% de aceptación, un 25% de indecisos y 12% de personas que la rechazan por lo que podemos determinar que existe preocupación por el asunto público e identidad en la lucha contra la corrupción.

Respecto al indicador respeto y dignidad de las personas, el 88.48% tienen sensibilidad social por lo que estarían dispuestos a sacrificar su tiempo por alguna persona vulnerable y hasta llegar tarde a su centro de trabajo si la situación lo amerita -contrariamente a la línea precedida- lo que incluso, llegaría a ser excluyente. Un 67.8% considera que el ser humano es capaz de ser feliz por sí solo, por lo que podríamos afirmar que existe una tendencia de alza del individualismo debido a las evaluaciones constantes a las que son sometidos los funcionarios y servidores, lo que involucra una profundización del modelo neoliberal; sin embargo, el desempeño ético es mucho más profundo, generando un equilibrio entre el servicio y las aspiraciones individuales. (Gómez C., 2019)

Respecto al indicador convivencia humana, el 50.04% estaría conforme a tomar una posición durante la realización de un conflicto. Por lo señalado, un conflicto tiene repercusión en la dinámica organizacional y tiende a ser tratado de manera colectiva. Aislar el conflicto no significa resolverlo, hay que ponerlo en agenda organizacional, hay que buscar darle solución para así reducir su impacto.

Un 34,2% manifiesta indiferencia antes que marcar posición en un conflicto, y pese a que 51.01% considera que la convivencia humana es la capacidad de reconocer conflictos para superarlos; sin embargo, están condicionadas al favorecimiento personal, ósea el costo-beneficio de intervenir en la convivencia humana.

Respecto al indicador de entorno intercultural. La acción moral se enmarca en los códigos de ética que manejan los seres humanos, en consecuencia, el 59% atribuye que solo el ser humano es un ser moral; sin embargo, un 22% manifiesta duda y el 19% rechaza que solo los seres humanos seamos morales. Es decir, la formación y reflexión de la teoría ética y la antropología filosófica no está siendo valorada como se debiera. En consecuencia, los problemas de intolerancia cultural se deben en mayor medida a argumentos dentro de la

tradición o la idiosincrasia dominante: se caracterizan por la escasez de demostraciones válidas. Otro punto que vale la pena poner atención es la cultura de procedencia del funcionario -donde el funcionario no estaría obligado a aprender la cultura local- ya que tuvo una aceptación del 40.5% y un rechazo del 35% y quedaron los de manera indecisa con el 23%.

No hay una posición determinante respecto al asunto, pero sí es importante esclarecer que los concursos públicos no deberían de limitar la participación de las personas que no comparten la cultura -incluido el idioma- y muy por el contrario, atraer el talento a las zonas más pobres que necesitan de los servicios profesionales que promuevan la interculturalidad.

- Que para el cuestionario de Gestión de Valores en la dimensión Código de Ética de la función pública

Como es sabido, el código de ética de la función pública es una serie de comportamientos y conductas que orientan a los empleados públicos regida por la Ley N° 27815. Respecto al indicador “Respeto del Estado de derecho”, entendido como primacía de la constitución y las leyes en el quehacer de la función pública, tuvo una aceptación de 60.2% y otros tuvieron como respuesta la indiferencia, que representa un 33%. La autenticidad y veracidad como praxis llegó al 62% de aceptación y un 33% de indiferencia frente a esta práctica, dejando una posibilidad para no actuar con honestidad. En cuanto a la neutralidad e imparcialidad, los resultados muestran que un 59% la práctica y un 37.1% está en duda, lo que ocasiona privilegios y un trato desigual frente a los administrados. En cuanto a los que conocen el código de ética, solo un 5% está totalmente de acuerdo que lo leyó y conoce sus principios, mientras que un 32% está de acuerdo que solo lo ha leído y un 27% está de acuerdo que conoce los principios; complementariamente, un 26% es indiferente a la lectura del código de ética y un 31% es indiferente a los principios del código de ética, lo cual sugiere que las instituciones públicas deberían de promocionar la difusión de este documento. Otro factor importante es el trato servicial y adecuado donde un 58% tuvo un trato servicial y adecuado y un 37.6% manifestó indiferencia frente al trato que brinda al cliente. En cuanto al servicio civil, un 57.3% manifestó interés, mientras que el 34% manifestó indiferencia; en cuanto a los estímulos

un 43.3% reconoció estar informado y un 37.1% manifestó ser indiferente. En cuanto al conocimiento de los valores que todo empleado público debe realizar, un 52% manifestó tener conocimiento sobre los valores con los cuales debe contar para trabajar en el sector público, un 28% se mostró indiferente y un 20% no los conoce. En cuanto al conocimiento de las faltas de los servidores, 50% manifestó que las conocía y un 34.2% manifestó indiferencia frente a las faltas para servidores y funcionarios.

- Que para el cuestionario de Gestión de Valores en la dimensión de Buen Gobierno

El Buen Gobierno es la aspiración ideal en defensa del bien público que debe tener la administración pública donde hay compromiso y se comparte una visión de país y de institución. Y para ello los líderes de las organizaciones deben de tener un perfil idóneo. En cuanto al líder inclusivo, los que respondieron el cuestionario alcanzaron un 37.9% y se llegan a considerar líderes inclusivos; sin embargo, un 44.6% se manifestó indiferente ante esta premisa. En cuanto a la comunicación eficaz que debe haber en las instituciones, el 66.39% manifestó que sí lo hace; mientras que el 21% manifestó indiferencia por comunicarse con los equipos de trabajo. En cuanto a la gestión de conflictos, que está referida a la relación que deben de tener los funcionarios con los sindicatos o grupos organizados, el 48% ha logrado concretizar mesas de trabajo; un 24% quedó indiferente y un 28% no lo hace. En cuanto a los intereses de la colectividad, un 40% articuló planes nacionales y un 34% manifestó no tener interés; mientras tanto, otro 26% estuvo indiferente. Es importante que el líder aliente la participación local por ello, al menos un 39% alentó la participación local; un 31% manifestó indiferencia y un 30% no lo pudo realizar. Es necesario que los funcionarios y servidores tengan siempre al alcance los planes estratégicos: un 43% lo toma en cuenta en su quehacer diario y otro 36% lo mira con indiferencia. Una buena administración tiene los recursos necesarios, los mismos que son el resultado de las gestiones pertinentes, motivo por el cual un 51% gestiona sus presupuestos; un 27% no sabe cómo hacerlo y un 21% no lo hizo oportunamente. Muchos gestores han contribuido a mejorar la calidad vida de

muchos ciudadanos; sin embargo, los funcionarios que laboran para las instancias descentralizadas del Ministerio de Educación en Ayacucho no están totalmente de acuerdo que sus actividades contribuyan al bienestar y al bien público, y solo un 40% está de acuerdo, un 29% lo duda y un 15 % rechaza la afirmación. En cuanto a la integración de gobierno-instituciones solo un 47% logró alcanzar coordinaciones necesarias y un 34% manifestó indiferencia. En cuanto al manejo de la agenda que no deja de ser importante debido a la buena planificación del tiempo y tareas, es necesario resaltar que el 63% sí lo hace de manera efectiva y un 30% manifiesta indiferencia.

- *Para el cuestionario Desempeño Laboral en la dimensión Trabajo de Empoderamiento*

En el indicador “Estimulación Importante”, el 66% manifestó que las actividades laborales las desarrolla con motivación, mientras un 28% manifestó indiferencia; además del trabajo en equipo, donde un 75% manifestó una tendencia a trabajar en equipo y un 21% fue indiferente. Sobre los resultados de trabajar en equipo el 70% acotó que fue satisfactorio y un 24% es indiferente a los resultados. A parte del buen clima laboral -que aumenta la productividad- la gestión del tiempo es otro factor a tomar en cuenta: 56% lo toma en cuenta en su práctica y un 40% es indiferente. Un 59% se encuentra en organizaciones equitativas y 62% cree que la armonía laboral debe tomarse en cuenta para evaluar el desempeño laboral. Un 32% considera que no tiene claro qué es equidad, mientras otro 28% no opina sobre la armonía laboral como criterio a ser tomado en cuenta en el desempeño laboral. Hay que resaltar que sin el apoyo técnico el empoderamiento no podrá ser posible, pues la figura del líder de la organización es vital. Al menos, el 76% considera que es necesario que los líderes brinden soporte técnico y un 22% es indiferente, debido a que realizan sus actividades de manera individual.

- *Para el cuestionario Desempeño Laboral en la dimensión Visión de Servicio*

Los controles técnicos en vocación. Según la encuesta un 68% manifestó que era necesaria y que en un 60% de los casos están convencidos que es necesario evaluar la calidad de servicio para promover una visión de servicio. En cuanto a

los saberes es importante que un 63% manifestara que su formación guarda relación con las actividades que desempeñan mientras que otro 61% manifestó que son idóneos; aunque, un promedio de 31% se reserva la opinión. Las organizaciones combinan saber con inteligencia emocional, en los perfiles de necesidades de servicio ya se encuentran evaluando bajo esta orientación, motivo por el cual, el 67% considera importante la inteligencia emocional, además que el 72% está presto a intervenir si algo no funciona bien en el entorno y cuenta con pensamiento estratégico para alcanzar metas y resultados.

- Para el cuestionario Desempeño Laboral en la dimensión Dedicación por el Cambio

El 74% resalta el papel de la innovación, el 70% cree en las políticas de mejoras y el 67% opta por la racionalización; sin embargo, sin una sociedad de aprendizaje que gestione el cambio, todo quedará en buena intención de la gerencia. Según los estudios el 62% está satisfecho con las capacitaciones brindadas y el 64% siente que el trabajo le permite mejorar como persona. El trabajo dignifica a las personas; empero, si bien es cierto el 50% considera que trabajar es parte de su realización, 29% es indiferente a este postulado; 21% no lo toma de esta manera ya que siente que trabaja por necesidad o para pagar sus cuentas, posiblemente muchos se sientan hasta incómodos con sus salarios.

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Contrastación de la hipótesis

Prueba de Normalidad

Para iniciar la contrastación de las hipótesis, es necesario saber cómo se distribuyen los datos y para tal fin vamos a utilizar la prueba de Kolmogorov Smirnov.

Tabla 6.
Prueba de Kolmogorov-Smirnov para Gestión de Valores y Desempeño Laboral

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

		Gestión de valores	Desempeño Laboral
N		345	345
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3,441	3,822
	Desv. Desviación	1,050	,875
Máximas diferencias extremas	Absoluto	0,220	,237
	Positivo	,166	,194
	Negativo	,220	-,237
Estadístico de prueba		,220	,237
Sig. asintótica(bilateral)		,000	,000

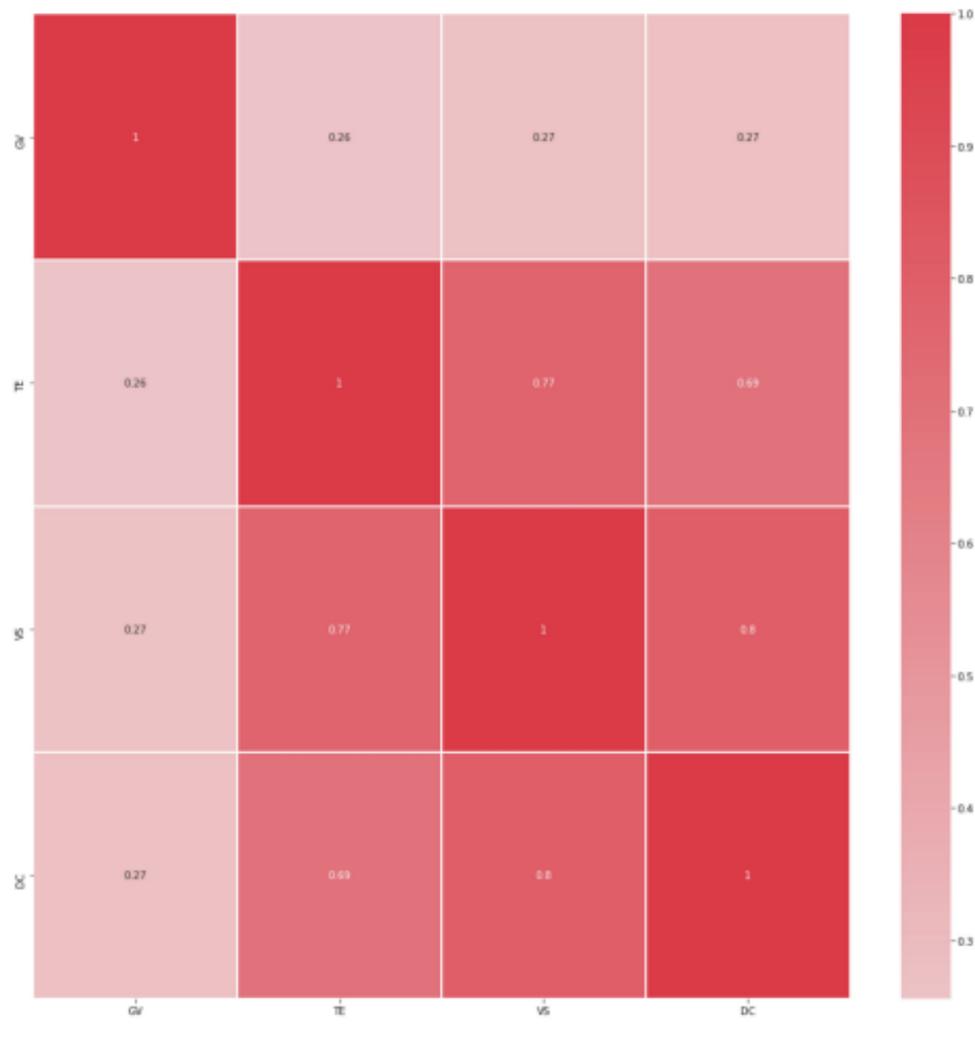
a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Como se visualiza, el valor de significancia de la prueba de Kolmogorov Smirnov de las dos variables es menor a 0.05, la conclusión es que las puntuaciones obtenidas de las dos variables investigadas no tienen una distribución normal uniforme, entonces corresponde utilizar pruebas no paramétricas para comprobar la hipótesis (Rho de Spearman).

Tabla 7.
Gestión de Valores y su relación con el Desempeño Laboral en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019.



DE: Desempeño Ético
 CE: Código de Ética
 BG: Buen Gobierno
 TE: Trabajo de Empoderamiento
 VS: Visión de Servicio
 DC: Dedicación por el Cambio

Fuente: Gestión de Valores y Desempeño Laboral (Anexo 3)

A partir de lo observado en la Tabla , podemos observar que la Gestión de Valores (GV) tiene menor colinealidad con las dimensiones Trabajo de Empoderamiento en 0.26, Visión de Servicio (VS) en 0.27 y Dedicación por el Cambio (DC) en 0.27.

Hipótesis general

Existe relación entre “Gestión de Valores” y “Desempeño Laboral” en la Dirección Regional de Ayacucho, 2019.

Hipótesis nula

No existe relación entre “Gestión de Valores” y “Desempeño Laboral” en la Dirección Regional de Ayacucho, 2019.

Tabla 8.

Correlación entre Gestión de Valores y Desempeño Laboral

Correlaciones

		Desempeño Laboral	Gestión de Valores
Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,26**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	345	345
Gestión de Valores	Coefficiente de correlación	,0,26**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	345	345

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado 0.26 indica que existe relación positiva baja entre las variables (menor colinealidad). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que:

Existe relación entre “Gestión de Valores” y “Desempeño Laboral” en la Dirección Regional de Ayacucho, 2019.

Hipótesis específica 1

Existe relación entre la “Gestión de Valores” y el “Trabajo de Empoderamiento” en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho.

Hipótesis nula

No existe relación entre la “Gestión de Valores” y el “Trabajo de Empoderamiento” en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho.

Tabla 9.

Correlación entre Gestión de Valores y Trabajo de Empoderamiento

Correlaciones

		Trabajo de Empoderamiento	Gestión de valores
		1,000	,26**
Trabajo Empoderamiento	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	345	345
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	,26**	1,000
Gestión de Valores	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	345	345

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado de 0.26 indica que existe relación entre variables y se encuentra la correlación entre variables como baja (menor colinealidad). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; se concluye que: Existe relación entre la “Gestión de Valores” y el “Trabajo de Empoderamiento” en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho.

Hipótesis Específica 2

Existe relación entre la “Gestión de Valores” y la “Visión de Servicio” en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019.

Hipótesis Nula

No existe relación entre la “Gestión de Valores” y la “Visión de Servicio” en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019.

Tabla 10.

Correlación Gestión de Valores y Visión de Servicio

Correlaciones			
		Visión de Servicio	Gestión de Valores
	Coeficiente de correlación	1,000	,27**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	345	345
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	,27**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	345	345

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado de 0.27 indica que existe relación positiva entre las variables además, se encuentra en el nivel de correlación positiva baja (menor colinealidad). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2; concluye que: Existe relación entre la “Gestión de Valores” y la “Visión de Servicio” en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019.

Hipótesis específica 3

Existe relación entre la “Gestión de Valores” de los servidores públicos y la “Dedicación por el Cambio” en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019.

Hipótesis nula

No existe relación entre la “Gestión de Valores” de los servidores públicos y la “Dedicación por el Cambio” en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019.

Tabla 11.

Correlación Gestión de Valores y Dedicación por el Cambio

Correlaciones

		Dedicación el cambio	por de	Gestión de Valores
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000		,27**
	Dedicación por el cambio	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	345		345
	Coeficiente de correlación	,27**		1,000
	Gestión de Valores	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	345		345

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado de 0.27 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación baja (menor colinealidad). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; se concluye que: Existe relación entre la “Gestión de Valores” de los servidores públicos y la “Dedicación por el Cambio” en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019.

6.2 Contrastación de los resultados con otros estudios similares

A partir de los hallazgos encontrados en el siguiente trabajo de investigación doctoral queda evidenciado que, si bien es cierto, existe relación positiva; esta es baja (menor colinealidad). El principal motivo es que todos somos conscientes de que hay problemas de valores, pero pocos se atreven a gestionarlos, monitorearlos y crear mecanismos disciplinarios o de estímulos a los buenos servidores. Debido a ello, la Gestión de Valores debe ser una de las prioridades en la administración pública nacional y descentralizada en cada región.

Cabe resaltar que las investigaciones sobre la importancia de los valores y su administración apropiada son relativamente nuevas; es un campo poco explorado pero que cada día se suman nuevas investigaciones en las universidades del mundo como el trabajo de investigación de **Agullo S.** (2017), quien pone énfasis en la reflexión de la coherencia ética (*ethos* institucionales o corporativos) para la implementación de valores desde los recursos humanos, donde coincidimos ante la evidencia de que nuestras variables Gestión de Valores- Desempeño Laboral tienen una correlación baja, que en caso no se tome importancia, llegará el momento en que el desempeño laboral y el éxito organizacional no se van a relacionar con la Gestión de Valores, es más ni siquiera con los valores institucionales sino con intereses económicos que entrarán en conflicto con la organización y los fines establecidos. En este pronóstico, el planeamiento estratégico -donde los valores son una prioridad a largo plazo- dará los resultados esperados en la organización y el área de recursos humanos tiene que impulsar esta gestión de cambio. Otra investigación que coincide en demasía con nuestro trabajo de tesis sobre todo en cuanto a medir la Gestión de Valores es la que realizó **Aguilo M.** (2015), donde manifiesta que los códigos de ética se miden mediante cuestionarios de comportamiento ético, logrando demostrar que los códigos de ética no solo autorregulan el comportamiento sino que mejoran el desempeño laboral, sobre todo en aquellas organizaciones que son capaces de elaborar sus propios códigos éticos, monitorear la gestión de valores y de hacer prevalecer la disciplina. En esa línea, **Rincón F.** (2020) logró corroborar la hipótesis de investigación, donde los valores (apoyo, respeto y responsabilidad) se vinculan a la sostenibilidad

empresarial (económica, social y ambiental). En otras palabras, la gestión de los valores permite que las empresas superen las expectativas del desempeño laboral y logren posicionarse en el mercado y la sociedad. En ese sentido, coincidimos con **Rivera J. (2015)** en que el enfoque de gestión de valores se debe abordar desde la complejidad donde la estrategia debe consistir en incorporar a la administración los valores existentes en el entorno -ya sean mínimos o los propios de la organización- de manera que se asuman como propios en cada servidor, consolidado desde el proyecto educativo institucional, y quienes deben de tener como soporte a equipos que hagan los controles y las regulaciones de la calidad de los servicios. Finalmente, evidencia que existe un vínculo interesante entre los valores y el desenvolvimiento de los trabajadores, siempre y cuando exista un plan para implementar los valores organizacionales. **Clark Y. (2018)** sostiene que el desempeño laboral depende de la gestión que hacemos articuladamente de la tecnología y los procesos administrativos, pero de sobremanera, de la cultura generadora de valores; finalmente, son las personas las que hacen la cultura y pueden transformarse a sí mismas donde los servidores necesitan de buenas relaciones y estas dependen de los valores que los líderes desarrollen e inspiren para generar mejores desempeños en el trabajo. En otras palabras, son los jefes los responsables de gestionar los valores organizativos. Al igual que Clark y **Pajares M. (2017)** coincidimos que, en la presente investigación, los actuales procesos de evaluación de desempeño laboral son deficitarios y no se construyen partiendo de lo que siente y valora el trabajador frente al bien público: solo se toma la tecnología-procesos administrativos. En el mayor de los casos las decisiones que se toman solo sirven para favorecer a un pequeño grupo. Urge replantear el esquema de evaluación del desempeño ya que podríamos concluir que en la Universidad de Cajamarca tampoco se toma en cuenta la gestión de los valores y la ética. Ante ello, **Cervantes L. (2017)** -concorde a nuestros resultados- considera que la capacitación influye en el desempeño laboral, reconoce que los trabajadores que conocen la misión y visión de la organización tienen identificación y compromiso; es decir, mientras más capacitado se encuentre el personal en torno a los valores estratégicos, mejores resultados y desempeños tienen.

De la misma manera que **Sánchez R.** (2020) no se pudo relacionar autoeficacia emprendedora-valores motivacionales (valores en la empresa) y rendimiento académico, donde la formación de un estudiante de carrera de negocios no necesariamente aplica ética en su quehacer empresarial. Estos resultados son preocupantes, de la misma manera, la baja correlación de gestión de valores y desempeño laboral puede terminar en un divorcio si no se aplican políticas que permitan adherir valores al quehacer laboral.

6.3 Responsabilidad ética

La ética de esta investigación implica responsabilidad y valores en cuanto a los futuros proyectos inspirados en la presente tesis que servirá para que los diferentes problemas que enfrente la administración tiendan a solucionarse, mejorar, cambiar, e implementar no solo en la institución pública sino también a la privada.

La responsabilidad es un valor fundamental y ello conlleva al equipo de investigación a estructurar en la investigación acciones que permita gestionar y aplicar la ética, ello conlleva la finalidad de ampliar nuestros horizontes de investigación y articular esfuerzos multidisciplinarios.

VII. CONCLUSIONES

1. La presente investigación demuestra que existe relación entre la gestión de valores y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Ayacucho, 2019, habiendo calculado un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.26, positiva (menor colinealidad), lo que representó para las variables una asociación baja y poco significativa.
2. Quedó demostrado que existe relación entre la gestión de valores y el trabajo de empoderamiento en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019, habiendo calculado un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.26, positiva, lo que representa una asociación baja y poco significativa entre las variables.
3. También se demostró que existe relación entre la gestión de valores y la visión de servicio en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019, habiendo calculado un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.27, positiva, lo que representó para las variables una asociación baja y poco significativa.
4. Finalmente, se demuestra que existe relación entre la gestión de valores y dedicación por el cambio en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019; del resultado de coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.27, que es positiva, se traduce que para las variables hay una asociación baja y poco significativa.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda sugerir a la Oficina General de Transparencia, Ética Pública y Anticorrupción del Minedu aplicar mediante una Directiva Ministerial la Política Nacional de Valores en Educación (PONVE), siendo su implementación obligatoria por las direcciones regionales de educación y ugeles.
2. Existiendo relación muy baja entre la gestión de valores y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Ayacucho, se recomienda establecer un programa de valores que debería ser aplicado en todas las instancias educativas, pudiendo ser replicadas en todas las oficinas públicas.
3. Se recomienda capacitar a los directivos de todas las ugeles sobre la política de gestión de valores que se debe aplicar en todas las instancias educativas de todos los niveles. De la misma manera, la gestión de valores debe de estar incluida en los planes estratégicos institucionales y tenerla en cuenta al momento de elaborar las programaciones escolares.
4. Se recomienda evaluar cada semestre si se está cumpliendo la aplicación de la política de valores en las ugeles y todos los centros educativos de la Región Ayacucho. Para ello, es importante que se forme un “Comité Consultivo de Gestión de Valores” en las direcciones regionales de educación del país.
5. Se recomienda que las instituciones educativas desde su plan estratégico impulsen la promoción de valores de manera que se ejecuten y se reflexionen sobre las actividades realizadas.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antaki I. (2000). *Hacia una ética ciudadana* (Conferencia Magistral), México: 9 de setiembre.
- Aguilo M. (2015). *Los Códigos Éticos como instrumentos de potenciación de la Ética en las organizaciones, Una aproximación al caso de las organizaciones no gubernamentales*. UNED (Madrid): Tesis para optar el Doctorado en ciencias económicas y empresariales.
- Agullo, S. (2017). *La coherencia ética en la Gestión de los Recursos Humanos: Un factor clave para la forja del Ethos Corporativo*. Universidad Ramon Llull (España): Tesis para Optar el Grado de Doctor en Economía.
- Bautista R. & Cienfuegos R. (2020). *El desempeño laboral desde la perspectiva teórica*. Universidad Privada Unión. Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales.
- Bernardo C. et ál. (2019). *Metodología de la investigación*. Manual del Estudiante. Universidad San Martín de Porres.
- Blanchard K. y O'Connor (1997). *Administración por Valores*. Colombia: Editorial Norma.
- Bonnefoy J. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Bonnin (1982). *Principios de la Administración*. México: Revista de la Administración Pública, Nov. 82. pp.81-102
- Cabezudo C. (2007). *Gestión de la cultura de valores organizacionales y su incidencia en el desempeño laboral en un organismo público ejecutor*. Universidad Peruana de las Américas: Tesis para optar el grado de maestro en administración y dirección de empresas.

- Carro F. (2012). *La administración científica de Frederick W. Taylor: Una lectura contextualizada*. Universidad de la Plata: Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de la Plata.
- Castro A. (2014). *Buen Gobierno y Derechos Humanos. Nuevas Perspectivas en el Derecho Público para Fortalecer la legitimidad democrática de la administración pública en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Cervantes L. (2017). *El proceso de capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Grado de Doctor en Administración.
- Caicay T. (2017). *Dimensiones de la Calidad del Servicio que influyen en la reputación corporativa de las empresas courier en Lima*. Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Ciencias Empresariales. Tesis para optar el título de Licenciado en Negocios Internacionales.
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de Recursos Humanos* (5ta. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10ª ed). México: McGraw Hill.
- Daily, C.M. and Johnson, J.L. (1997) *Sources of CEO Power and Firm Financial Performance: A Longitudinal Assessment*. *Journal of Management*, 23, 97-117.
- CGRP (2020). *Nota de Prensa*. Contraloría General de la República del Perú. https://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/cgrnew/as_contraloria/prensa/notas_de_prensa/2020/lima/np_344-2020-cg-gcoc
- Clark Y. (2018). *Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras del sur de Sonora*. Universidad Autónoma de Nuevo León. Tesis de Doctorado en Administración.

- Coromoto H. *et ál.* (2017). *Motivación Laboral Fundamental en el éxito Organizacional*. Revista Cientific. Acción y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A. p.177-192.
- Corzo F. (2015). *El modelo procedimental de infraestructura ética y su incidencia en la función pública peruana*. Universidad Nacional de Trujillo: Tesis para optar el grado de maestro en Derecho Constitucional y Administrativo.
- Cortina A. (1997). *El Mundo de los Valores*. Bogotá: Editorial El Búho.
- Cuadros, E. (2017). *Valores éticos y desempeño laboral del personal administrativo de la oficina de atención al público del seguro social de salud en Jesús María, 2016*. Universidad Cesar Vallejo.
- De Cossio de Vivanco (2001). *Comportamiento y administración en el Perú*. Lima: Gráfica interamericana SAC.
- Díaz A. (2003). *Apuntes para la Asignatura Administración Básica I*. México: Fondo Editorial de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.
- Durand M. (2008). *Administración por Valores: Una metodología humanista de cambio cultural en la empresa*. Barcelona: Ciencias Económicas 26-No. 2.
- Drucker, P. (1994). *La sociedad postcapitalista* (J.C. Nanetti, trad.). Grupo Editorial Norma.
- Elizalde A. *et ál.* (2006) *Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona*. Polis Revista de la Universidad Bolivariana, vol. 5, núm. 15, 2006.
<https://www.redalyc.org/pdf/305/30517306006.pdf>
- El Tiempo (2019). *Incapacidad de gasto sale cara*. 06 de setiembre de 2019.
<https://eltiempo.pe/editorial-incapacidad-gasto-sale-cara-mp/>
- Ercillo F. (2005). *Deudas Corruptas: Crímenes de Cuellos Blancos*. Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo.

- Fleischhacker I. (2014). *Inteligencia Emocional y Productividad Laboral* (Estudio realizado con el personal de salud del centro de diagnóstico por imágenes, policlínica). Universidad Rafael Landívar.
- Gallardo R. (2020). *Cultura organizacional y gestión intercultural. Análisis de caso*. Universidad Nacional de Cuyo.
- García et ál. (2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*. Revista Espacios.
- García S. (2001). *Valor del líder posconvencional o la gestión del miedo*. Barcelona: Editorial Griker Orgemer.
- Guevara P. (2016). *Factores determinantes en el desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Ecuador: Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios de la Universidad de Ampato.
- Gestión (2016). *SNI: Perú es el país más afectado por la burocracia en la Alianza del Pacífico y el TPP*. Diario Gestión. 14/02/2016.
- Gestión (2019). *Perú ingresa a la lista de 50 países más corruptos en el mundo*. Diario Gestión. 11/10/2019
- Giraldo A. et ál. (2019). *Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral. Trabajo de Grado*. Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia.
- Gómez C. (2019). *Capitalismo y ética: Una relación de tensiones*. En Revista Económica. Universidad de la Costa.
<https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascu/article/view/2322/2448>
- Gonzales F. (1994). *Elementos de la Ciencia Administrativa*. Colombia: Escuela Superior de Administración Pública.

- Gottlob J. (1784). *Elementos generales de policía*. Barcelona: Editora Eulalia Piferrer viuda (Traductor Antonio Francisco Puig)
- Gulick, E, y Urwick, L. (1973). *Papers of the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration.
- INEI (2020). *Perú: Estadísticas de la Emigración Internacional de Peruanos e Inmigración de extranjeros 1990-2018*. INEI-OIM.
- Kant I. (2007). *Fundamentación de la Metafísica de las costumbres*. Puerto Rico: Edición de Pedro Rosario Barbosa.
- MEF (2014). *Guía para el uso de recursos del plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal*. Ministerio de Economía y Finanzas.
- Mejía et ál. (2017). *Factores socio-laborales asociados al maltrato psicológico, físico y sexual en el personal de salud en dos hospitales*. Archivos de Medicina.
- Ministerio de Educación (2017). *Censo 2017*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Minedu (2021). *Estadísticas de la Calidad Educativa*. Ministerio de Educación. http://escale.minedu.gob.pe/ueetendenciasotros?p_auth=B0sAoAVF&p_p_id=IndicadoresActualPortlet_WAR_indicadores2014portlet_INSTANCE_vnW8&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_IndicadoresActualPortlet_WAR_indicadores2014portlet_INSTANCE_vnW8_idCuadro=681
- Mora C. (2011). *La Calidad del Servicio y la Satisfacción del Consumidor*. Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 10, n. 2, p 146-162, mai./ago. 2011
- Morin E. (2011). *La vía para el futuro de la humanidad*. México: Editorial Paidós.
- Ñaupas et al (2014) *Metodología de la Investigación. Cuantitativa-cualitativa y redacción de tesis*. Ediciones U.

- Organización Mundial de la Salud (2018). *Manual para la elaboración de políticas y estrategias nacionales de calidad*. Organización Panamericana de la Salud.
- Ortun V. (s/f). *Gestión Pública*. Barcelona: Centro de Estudios de Economía del sector público.
- Pajares M. (2017). *Modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca*. 2016. Universidad Nacional de Cajamarca. Tesis grado de Grado de Doctor en Ciencias.
- Palacio S. (2018). *La gestión del cambio organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas*. Trabajo final de especialización. Universidad de Buenos Aires.
- Portocarrero G. (2005). “*La sociedad de cómplices: como causa del desorden social en el Perú*”, 11 de septiembre de 2005:
<https://gonzaloportocarrero.lamula.pe/2005/09/11/la-sociedad-de-complices/gonzaloportocarrero/>
- Reyes A. (2016). *Administración de Empresas*. México: Limusa.
- Rincón F. (2020). *Valores organizacionales, gestión de recursos humanos y sostenibilidad de empresas de economía social*. Universidad Pablo Olavide, Facultad de Ciencias Empresariales. Tesis de doctorado.
- Rivera J. (2015) *Comprensiones epistémicas, conceptuales y metodológicas que fundamentan la relación entre los valores estratégicos institucionales y los sistemas de gestión de las instituciones educativas de básica y media de la ciudad de Manizales*. Universidad de Salamanca. Facultad de Educación. Tesis doctoral.
- Sánchez R. (2020). *La autoeficacia emprendedora, los valores motivacionales y el rendimiento académico de estudiantes universitarios en la asignatura de emprendedores – UNTELS 2016*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tesis de Doctorado en Educación.

- Savater F. (1999). *Ética y Ciudadanía* (Conferencia Magistral), México: Monterrey, Cátedra Alfonso Reyes, 3 de mayo.
- Shafritz J y Hyde A. (2000). *Clásicos de la Administración*. México: Fondo de la Cultura Económica.
- Secien J. (2015). *Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/download/>
- Senra F. (2004). *Culpa y responsabilidad*. Universidad Complutense de Madrid. Memoria para optar al grado de doctor en Filosofía.
- Seijo C. (2009). *Los valores desde las principales teorías axiológicas: Cualidades apriorísticas e independientes de las cosas y los actos humanos*. Clío América. Julio - Diciembre 2009, Año 3 No. 6, p.p. 152 - 164
- Taborda D. (2014). *Efecto de la Motivación en el ambiente laboral*. Colombia: Universidad Militar de Nueva Granada.
- Tubino F. (2014). *Ética y ética pública*. Lima: Universidad Ruiz de Montoya.
- Universidad Nacional Autónoma de México (2003). *Apuntes para la Administración Básica I*. México: Facultad de Ciencias Administrativas.
- Universidad Anáhuac. (S/f) *Pensamiento Administrativo alemán*. Rescatado de: http://educommons.anahuac.mx:8080/eduCommons/ciencia-politica-y-de-la-administracion/teoria-de-la-administracion-publica-i/tema-14.-el-pensamiento-administrativo-aleman/Tema%202014_EI%20pensamiento%20administrativo%20aleman.pdf
- Vigo A. (s/f). *Ética General*. España: Centro de Ética Aplicada.
- Vílchez-Gutarra A. (2014). *La comunicación en la gestión pública, un aspecto clave para actuar sobre los determinantes sociales de la salud*. Revista Peruana de Epidemiología, vol. 18, núm. 1, Lima, septiembre, 2014), pp. 1. <http://www.redalyc.org/pdf/2031/203132677009.pdf>

Yamada C. y Montero R (2011). *Corrupción e inequidad en los servicios públicos en el Perú*. Universidad del Pacífico.

Zamora J. (2009). *Ética de la función pública y buen gobierno. Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza*.

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

“Gestión de valores y su relación con el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES – DIMENSIÓN	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL P: ¿Cómo se relaciona la gestión de valores y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS: P1: ¿Cómo influye la gestión de valores y el trabajo de empoderamiento en el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019? P2: ¿Qué efecto existe entre la gestión de valores y la visión de servicio en el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019? P3: ¿De qué manera la gestión de valores y la dedicación por el cambio en el desempeño laboral se da en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL O: Determinar la relación que existe entre la gestión de valores y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS: O1: Procesar la gestión de valores y el trabajo de empoderamiento en el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019. O2: Proponer la gestión de valores y la visión de servicio en el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019. O3: Establecer la relación entre la gestión de valores y la dedicación del cambio en el desempeño laboral en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL H: Existe relación entre la gestión de valores y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Ayacucho, 2019.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS: H1: La gestión de valores contribuye al trabajo de empoderamiento en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019. H2: La gestión de valores contribuye a la visión de servicio en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019. H3: La gestión de valores influye en la dedicación por el cambio en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019.</p>	<p>Variable independiente: Gestión de valores Dimensiones X1: Desempeño ético X2: Código de ética X3: Buen Gobierno</p> <p>Variable dependiente: Desempeño laboral Dimensiones Y1: Trabajo de empoderamiento Y2: Visión de servicio Y3: Dedicación por el cambio</p>	<p>Tipo de investigación: Descriptivo-correlacional</p> <p>Método: Hipotético–deductivo</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Población y Muestra: Población: 3390 Muestra: 345 Muestreo: Aleatorio simple 95% de confianza y 5% de margen de error</p> <p>Técnicas e Instrumentos: <u>Técnicas:</u> • Encuesta</p> <p><u>Instrumentos</u> • Formularios • Cuestionarios de preguntas</p>

Anexo 02: Validación de expertos

Validez y confiabilidad.

Validez

La validez de los instrumentos está dada por el juicio de expertos y se corrobora con la validación de los instrumentos (cuestionarios) que presenta resultados favorables en el juicio de expertos (Anexo 3).

Validez del instrumento

Validador	Resultado
Dra. Pilar Mitma Mamani	Aplicable
Dra. Nohimy Edith Carrasco Paredes	Aplicable
Dr. Orlando Márquez Caro	Aplicable
Dr. Marcelino Páucar Álvarez	Aplicable
Dr. César Zambrano Arce	Aplicable

Nota: La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento.

Confiabilidad de los instrumentos:

Para establecer la confiabilidad de los instrumentos se aplicó una prueba piloto a 30 servidores públicos de la Dirección Regional de Educación de Ayacucho cuyas características eran similares a la población examinada. Obtenido los puntajes totales se calculó el coeficiente *Alfa de Cronbach* para las diversas matrices de correlaciones inter-elementos (para los respectivos cuestionarios).

Confiabilidad del cuestionario de Gestión de Valores

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,75	30

Fuente: Elaboración propia (2020)

Qué según el cuadro:

0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

Dado que se ubica entre el rango de 0.72 a 0.99, resulta de excelente confiabilidad.



**INSTRUMENTO GESTIÓN DE VALORES
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**ANEXO II
INSTRUMENTO GESTIÓN DE VALORES**

Género: F: M:

Instrucciones: El objetivo de la escala es conocer su opinión acerca de los valores en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019.

Marque con un aspa (x) una de las alternativas, teniendo en cuenta:

TA	DA	I	ED	TD
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Ítems	TA	DA	I	ED	TD
DESEMPEÑO ÉTICO					
1. Considera que la culpa es la capacidad de reconocernos causantes de los efectos de nuestros actos					
2. Considera la sanción como el único acto correctivo para un servidor por sus acciones realizadas					
3. Carlos es un servidor público y sindicalista, el mismo que ha convocado a una huelga general indefinida en protesta contra el gobierno. Luego, la acción fue declarada "ilegal", siendo suspendido de sus actividades laborales de manera inmediata por no asistir a su puesto de trabajo ¿Cree que se cometió injusticia contra Carlos?					
4. Respecto a la muerte civil para actos de corrupción, usted considera que está					
5. Estoy a tres minutos de llegar tarde a mi centro de trabajo y no me importa, al ver a un anciano que cruza una avenida y es muy débil, le digo señor: "Si usted me permite, le puedo ayudar a cruzar la avenida".					
6. De la siguiente premisa: "El ser humano es un ser capaz de ser por sí solo muy feliz". Ud. Considera:					
7. El conflicto presente en la institución pública te motiva a marcar posición frente a la fuente de conflicto					
8. Considera que la convivencia humana es el acto de reconocer las diferencias entre personas siempre y cuando no se sacrifique mi bienestar. Indique su respuesta.					

9. El hecho de que nadie puede juzgar las acciones de un animal irracional como acciones morales o inmorales, establece que solo un ser humano es sujeto de actos morales o inmorales. Ud. considera					
10. Las personas al nacer, se encuentran con la cultura y asumen condiciones que no escogen porque el mundo es diverso; un funcionario o servidor público no estaría obligado a aprender la cultura local donde labora, pues pertenece a otro entorno cultural					
CONOCIMIENTO DEL CÓDIGO ÉTICO					
11. ¿Adecúa su conducta al respeto de la Constitución y las leyes?					
12. Se expresa con autenticidad en su centro de trabajo con todos los miembros de su institución y la ciudadanía contribuyendo al esclarecimiento de los hechos					
13. Actúa con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones demostrando independencia a sus vinculaciones con personas, partidos políticos o instituciones					
14. ¿Ha leído el código de ética de la función pública?					
15. ¿Conoce los principios del código de ética?					
16. Ud. cree que el público se siente tratado servicial y adecuadamente por su persona:					
17. ¿Se interesa sobre el servicio civil?					
18. Reconoce los estímulos al desempeño del servidor público					
19. ¿Conoce los valores que debe de practicar todo servidor público?					
20. ¿Conoce las sanciones del servidor público cuando incurra en falta?					
BUEN GOBIERNO					
21. Los servidores públicos a su cargo comparten una misma visión de organización					
22. Ud. logra comunicarse con facilidad con los equipos de trabajo					
23. Ha logrado consolidar reuniones de trabajo con los sindicatos de trabajadores y afines					
24. Ud. ha logrado articular planes nacionales desde la oficina donde labora					
25. Ud. alentó la participación local					
26. Recurre al plan estratégico en su quehacer diario como funcionario					
27. Siente que su gestión cuenta con los recursos suficientes para desarrollar sus actividades					
28. Ud. desde su despacho ha contribuido a la mejora de las condiciones de vida de la población de su comunidad					
29. Ud. Ha promovido la coordinación entre la UGEL y otras instituciones para lograr objetivos comunes					
30. Elabora su agenda al comenzar el día					



**INSTRUMENTO DESEMPEÑO LABORAL
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ANEXO III
INSTRUMENTO DESEMPEÑO LABORAL**



Género: F: M:

Instrucciones: El objetivo de la escala es conocer su opinión acerca los valores en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho, 2019.

Marque con un aspa (x) una de las alternativas, teniendo en cuenta:

TA	DA	I	ED	TD
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Ítems	TA	DA	I	ED	TD
TRABAJO DE EMPODERAMIENTO					
1. Siente que sus actividades laborales las desarrolla con motivación					
2. Se siente bien trabajando en equipo					
3. Los resultados de su trabajo colectivo son satisfactorios					
4. El tiempo para desarrollar las tareas es importante					
5. La organización utiliza la equidad para distribuir actividades					
6. Considera que la armonía laboral debe tomarse en cuenta al evaluar el desempeño de los trabajadores					
7. Es necesario que un líder sea reconocido por el apoyo que brinda a los miembros de la organización					
VISIÓN DE SERVICIO					
8. Para ejercer actividades en la organización es necesario tener vocación de servicio					
9. Es necesario evaluar la calidad del servicio					
10. Su formación académica guarda relación con las actividades que desempeña					
11. Será necesario que todos los trabajadores sepan control de sus emociones					
12. Es capaz de analizar su entorno e intervenir si algo no anda bien					
13. Tener un pensamiento estratégico es importante para la organización					
14. El cargo que ocupa lo hace con idoneidad					
DEDICACIÓN POR EL CAMBIO					

15. La innovación es importante para la organización					
16. Sería capaz de liderar políticas que promuevan el cambio de cómo se hacen las cosas en la organización					
17. Será importante racionalizar los recursos con los que contamos en la organización					
18. Se siente satisfecho con las capacitaciones brindadas					
19. Es parte de su realización personal venir a trabajar					
20. Siente que el trabajo le ha permitido mejorar como persona					



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO

SECCIÓN DE POST GRADO FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Lima, 05 de diciembre del 2019

Señor(a) : Dra. Pilar Mitma Mamani

Presente.-

ASUNTO : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE
EXPERTO

Tengo el alto honor de dirigirme a Ud. para saludarle muy cordialmente y hacer de su conocimiento que soy alumno del doctorado en administración de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao y estoy desarrollando la tesis:

“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019”

Por tal motivo, recorro a Ud. para solicitar su opinión profesional a fin de validar los instrumentos de mi investigación.

Para lo cual acompaño:

1. Matriz de consistencia
2. Ficha de opinión de expertos
3. Instrumento de investigación

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocido.

Atentamente.

Víctor Apolaya Sarmiento



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO, 2019”

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Dra. Pilar Mitma Mamani
- 1.2 Cargo e institución donde labora: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle
- 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Gestión de Valores
- 1.4 Autor del instrumento: Víctor Apolaya Sarmiento

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 –20 %	Regular 21– 40 %	Bueno 41–60 %	Muy bueno 61–80 %	Excelente 81–100 %
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					83%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					85%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología					90%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					96%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					97%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognitivas					98%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la tecnología educativa					92%
8. COHERENCIA	Guarda relación entre los índices, indicadores y las dimensiones					98%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					96%

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El test de gestión de valores es aplicable y puede ser utilizado para los fines de la investigación.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 93%

Lima, 13 de diciembre del 2019

Dra. Pilar Mitma Mamani



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019”
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO GESTIÓN DE VALORES

ÍTEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	x		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	x		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	x		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	x		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	x		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	x		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	x		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	x		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		x	
10	¿Se deben eliminar algunos ítems?		x	

Aportes y/o sugerencias: El test responde a las preguntas planteadas y los objetivos de la tesis, de manera que puede comprobarse la hipótesis mediante las estadísticas al tener ítems claros y precisos.

Lima, 13 de diciembre del 2019

Dra. Pilar Mitma Mamani



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL
DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO, 2019”

VALIDACIÓN DE EXPERTOS GESTIÓN DE VALORES

I. DATOS GENERALES:

Nombre: Dra. Pilar Mitma Mamani

Especialidad: Dra. en Educación, Lic. en Educación, especialidad:
Tecnología del vestido

Fecha: 13 de diciembre del 2019

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

FORMA:

Las 30 preguntas planteadas responden al interés de la investigación.

CONTENIDO:

La gramática merece una atención especial de manera que el lector pueda resolver el test.

ESTRUCTURA:

Existen los suficientes motivos para afirmar que hay relación entre la pregunta y las dimensiones que utiliza el autor.

III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

El instrumento integra las dimensiones coherentemente, sin embargo, las preguntas o ítems deben de plantearse en un tono amical y próximo a la persona que va a resolver el test.

Luego de revisado el documento, procede a su aprobación.

SÍ

NO

Dra. Pilar Mitma Mamani



Lima, 13 de diciembre del 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
EDUCACIÓN DE AYACUCHO, 2019”

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DESEMPEÑO LABORAL

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Dra. Pilar Mitma Mamani
1.2 Cargo e institución donde labora: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle
1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Gestión de Valores
1.4 Autor del Instrumento: Víctor Apolaya Sarmiento.

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 –20 %	Regular 21– 40 %	Bueno 41–60 %	Muy bueno 61–80 %	Excelente 81–100 %
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					95%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					92%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología					94%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					93%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					90%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognoscitivas					95%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la tecnología educativa					90%
8. COHERENCIA	Guarda relación entre los índices, indicadores y las dimensiones					91%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					93%

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Luego de la evaluación de dicho test doy fe que puede ser aplicado para los motivos de investigación.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 93%

Lima, 13 de diciembre del 2019

Dra. Pilar Mitma Mama



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019”

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DESEMPEÑO LABORAL

ÍTEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	x		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	x		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	x		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	x		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	x		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	x		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	x		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	x		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		x	
10	¿Se deben eliminar algunos ítems?		x	

Aportes y/o sugerencias:

El test responde a las preguntas planteadas y a los objetivos de la tesis de manera que puede comprobarse la hipótesis mediante las estadísticas al tener ítems claros y precisos.

Dra. Pilar Mitma Mamani

Fecha: 13 /12 /2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019”

VALIDACIÓN DE EXPERTOS INSTRUMENTO DESEMPEÑO
LABORAL

IV. DATOS GENERALES:

Nombre: Dra. Pilar Mitma Mamani

Especialidad: Dra. en Educación, Lic. en Educación, especialidad: Tecnología del vestido

Fecha: 13 de diciembre del 2019

V. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

FORMA: Las preguntas planteadas manifiestan coherencia y orden.

CONTENIDO: En cuanto al contenido se puede visualizar que es coherente, sigue un orden lógico y cumple con las expectativas de la investigación en curso, no obvia ningún punto de la investigación.

ESTRUCTURA: Debo de afirmar que los treinta ítems guardan relación con las respectivas escalas y con las dimensiones planteadas de manera que se hace aplicable y medible.

VI. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

El desempeño laboral es un tema que se aborda desde varias ópticas; sin embargo, el instrumento selecciona tres dimensiones: Trabajo de Empoderamiento, Visión de Servicio y Dedicación por el Cambio, aplicables a la administración pública; sin embargo, al momento de aplicarlo a la muestra no hay que evidenciar lo que se está midiendo para tener una respuesta más contundente del entrevistado.

Luego de revisado el documento, procede a su aprobación.

SÍ

NO

Dra. Pilar Mitma Maman

Fecha: 13 /12 /2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO

SECCIÓN DE POST GRADO FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Lima, 05 de diciembre del 2019

Señor(a) : Dra. Nohimy Edith Carrasco Paredes

Presente.-

ASUNTO : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Tengo el alto honor de dirigirme a Ud. para saludarle muy cordialmente y hacer de su conocimiento que soy alumno del doctorado en administración de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao y estoy desarrollando la tesis:

**“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019”**

Por tal motivo, recorro a Ud. para solicitar su opinión profesional a fin de validar los instrumentos de mi investigación.

Para lo cual acompaño:

1. Matriz de consistencia
2. Ficha de opinión de expertos
3. Instrumento de investigación

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocido.

Atentamente.



Víctor Apolaya Sarmiento



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO, 2019”
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Dr. Nohimy Edith Carrasco Paredes
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Gestión de Valores
- 1.4. Autor del Instrumento: Víctor Apolaya Sarmiento

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 –20 %	Regular 21– 40 %	Bueno 41–60 %	Muy bueno 61–80 %	Excelente 81–100 %
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					83%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					85%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología					90%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					96%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					97%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognoscitivas					98%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la tecnología educativa					92%
8. COHERENCIA	Guarda relación entre los índices, indicadores y las dimensiones					98%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					96%

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El test de gestión de valores es aplicable y puede ser utilizado para los fines de la investigación.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 93%

Lima, 13 de diciembre del 2019

Dra. Nohimy Edith Carrasco Paredes



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019”

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
GESTIÓN DE VALORES

ÍTEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	x		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	x		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	x		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	x		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	x		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	x		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	x		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	x		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		x	
10	¿Se deben eliminar algunos ítems?		x	

Aportes y/o sugerencias:

El test responde a las preguntas planteadas y a los objetivos de la tesis de manera que puede comprobarse la hipótesis mediante las estadísticas al tener ítems claros y precisos.

Lima, 13 de diciembre del 2019

Dra. Nohimy Edith Carrasco Paredes



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019”

VALIDACIÓN DE EXPERTOS GESTIÓN DE VALORES

I. DATOS GENERALES:

Nombre: Dr. Nohimy Edith Carrasco Paredes Especialidad: Dr. Educación
Dr. en Educación, Lic. en Educación, especialidad: Lengua y Literatura
Fecha: 13 de diciembre del 2019

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

FORMA:

Las 30 preguntas planteadas responden al interés de la investigación.

CONTENIDO:

La gramática merece una atención especial de manera que el lector pueda resolver el test.

ESTRUCTURA:

Existen los suficientes motivos para afirmar que hay relación entre la pregunta y las dimensiones que utiliza el autor.

III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

El instrumento integra las dimensiones coherentemente, sin embargo las preguntas o ítems deben plantearse en un tono amical y próximo a la persona que va resolver el test.

Luego de revisado el documento, procede a su aprobación.

SÍ

NO

Dra. Nohimy Edith Carrasco Paredes

Lima, 13 de diciembre del 2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO, 2019”

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DESEMPEÑO LABORAL

I. DATOS GENERALES:

- a. Apellidos y nombres del experto: Dr. Nohimy Edith Carrasco Paredes
- b. Cargo e institución donde labora: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle
- c. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Gestión de Valores
- d. Autor del instrumento: Víctor Apolaya Sarmiento

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 –20 %	Regular 21– 40 %	Bueno 41–60 %	Muy bueno 61–80 %	Excelente 81–100 %
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					95%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					92%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología					94%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					93%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					90%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognoscitivas					95%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la tecnología educativa					90%
8. COHERENCIA	Guarda relación entre los índices, indicadores y las dimensiones					91%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					93%

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Luego de mi evaluación de dicho test, doy fe que puede ser aplicado para los motivos de investigación.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 93%

Lima, 13 de diciembre del 2019

Dra. Nohimy Edith Carrasco Paredes



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019”

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DESEMPEÑO LABORAL

ÍTEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	x		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	x		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	x		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	x		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	x		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	x		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	x		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	x		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		x	
10	¿Se deben eliminar algunos ítems?		x	

Aportes y/o sugerencias:

El test responde a las preguntas planteadas y a los objetivos de la tesis de manera que puede comprobarse la hipótesis mediante las estadísticas al tener ítems claros y precisos.

Dra. Nohimy Edith Carrasco Paredes

Fecha: 13 /12 /2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019”

VALIDACIÓN DE EXPERTOS INSTRUMENTO DESEMPEÑO
LABORAL

IV. DATOS GENERALES:

Nombre: Dra. Nohimy Edith Carrasco Paredes

Especialidad: Dr. en Educación, Lic. en Educación, especialidad Lengua y Literatura

Fecha: 13 de diciembre del 2019

V. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

FORMA: Las preguntas planteadas son suficientes para que se respondan sin ninguna prisa y se cumplan los objetivos de la investigación.

CONTENIDO: La gramática merece una atención especial de manera que el lector pueda resolver el test.

ESTRUCTURA: Existen los suficientes motivos para afirmar que hay relación entre la pregunta y las dimensiones que utiliza el autor.

VI. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

El test responde a las preguntas planteadas y a los objetivos de la tesis, de manera que puede comprobarse la hipótesis mediante las estadísticas al tener ítems claros y precisos.

Luego de revisado el documento, procede a su aprobación.

SÍ

NO

Edith Carrasco P.

Dra. Nohimy Edith Carrasco Paredes

Fecha: 13 /12 /2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO

SECCIÓN DE POST GRADO FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Lima, 20 de diciembre del 2019

Señor(a) :

Presente.- **Dr. Orlando Márquez Caro**

ASUNTO : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Tengo el alto honor de dirigirme a Ud. para saludarle muy cordialmente y hacer de su conocimiento que soy alumno del doctorado en administración de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao y estoy desarrollando la tesis:

“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO, 2019”

Por tal motivo, recurro a Ud. para solicitar su opinión profesional a fin de validar los instrumentos de mi investigación.

Para lo cual acompaño:

1. Matriz de consistencia
2. Ficha de opinión de expertos
3. Instrumento de investigación

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocido.

Atentamente.

Investigador



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019”

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Dr. Orlando Márquez Caro
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Universidad Nacional Autónoma de Huanta, Universidad Nacional del Callao, Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Gestión de Valores
- 1.4. Autor del Instrumento: Víctor Apolaya Sarmiento

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento de gestión de valores cumple con los requisitos para ser aplicado con el motivo de la tesis “GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO, 2019”.

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 –20 %	Regular 21– 40 %	Bueno 41–60 %	Muy bueno 61–80 %	Excelente 81–100 %
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					81%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					90%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología					90%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					96%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					97%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognitivas					98%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la tecnología educativa					92%
8. COHERENCIA	Guarda relación entre los índices, indicadores y las dimensiones					98%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					96%

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95%

Dr. Orlando Márquez Caro
Fecha: 20 /12 /2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019”

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
GESTIÓN DE VALORES

ÍTEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	x		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	x		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	x		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	x		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	x		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	x		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	x		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	x		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		x	
10	¿Se deben eliminar algunos ítems?		x	

Aportes y/o sugerencias:

El instrumento es bastante novedoso, integra las dimensiones con los ítems y, de seguro, este instrumento será un punto de partida en las futuras investigaciones.

Dr. Orlando Márquez Caro
Fecha: 20 /12 /2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019”

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

Nombre: Dr. Orlando Márquez Caro

Especialidad: Dr. en Administración, Dr. en Educación, Lic. en Administración, Lic. en Sociología

Fecha: 20 de diciembre del 2019

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

FORMA: Al momento de su aplicación se debe de obviar las dimensiones del instrumento en la parte superior del cuestionario.

CONTENIDO: En cuanto al contenido, se puede visualizar que es coherente, sigue un orden lógico y cumple con las expectativas.

ESTRUCTURA: Debo de afirmar que los treinta ítems guardan relación con las respectivas escalas y las dimensiones planteadas.

III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

El instrumento integra las tres dimensiones: Desempeño Ético, Conocimiento del código de ética del funcionario público y Buen Gobierno; sin embargo, al momento de aplicarlo a la muestra no hay que evidenciar lo que se está midiendo para tener una respuesta más contundente del entrevistado.

Luego de revisado el documento, procede a su aprobación.

SÍ

NO

Dr. Orlando Márquez Caro



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
Fecha: 20/12/2019
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
**“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
EDUCACIÓN DE AYACUCHO, 2019”**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

- a. Apellidos y nombres del experto: Dr. Orlando Márquez Caro
- b. Cargo e institución donde labora: Universidad Nacional Autónoma de Huanta, Universidad Nacional del Callao, Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- c. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Desempeño Laboral
- d. Autor del instrumento: Víctor Apolaya Sarmiento

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 –20 %	Regular 21– 40 %	Bueno 41–60 %	Muy bueno 61–80 %	Excelente 81–100 %
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					95%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					94%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología					92%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					96%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					97%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognoscitivas					98%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la tecnología educativa					92%
8. COHERENCIA	Guarda relación entre los índices, indicadores y las dimensiones					92%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					98%

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Este instrumento puede aplicarse para la investigación en curso.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95%

Dr. Orlando Márquez Caro



Fecha: 20 /12 /2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019”
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
DESEMPEÑO LABORAL

ÍTEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	x		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	x		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	x		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	x		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	x		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	x		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	x		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	x		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		x	
10	¿Se deben eliminar algunos ítems?		x	

Aportes y/o sugerencias:

El instrumento “Desempeño laboral” cumple los objetivos de la investigación de tesis; sin embargo, es importante ampliar el número de letra, precisar las instrucciones para que las personas que van a responder las preguntas no tengan muchas dificultades.

Dr. Orlando Márquez Caro

Fecha: 20 /12 /2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019”
VALIDACIÓN DE EXPERTOS
DESEMPEÑO LABORAL

IV. DATOS GENERALES:

Nombre: Dr. Orlando Márquez Caro
Especialidad: Dr. en Educación, Dr. en Administración, Lic. en Sociología,
Lic. en Administración
Fecha: 20 de diciembre del 2019

V. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

FORMA: Treinta preguntas es lo ideal para tener información relevante y no cansar a las personas que se presentan como muestra de la investigación.

CONTENIDO:

En cuanto al contenido se puede visualizar que es coherente, sigue un orden lógico y cumple con las expectativas de la investigación en curso, no obvia ningún punto de la investigación.

ESTRUCTURA:

Debo de afirmar que los treinta ítems guardan relación con las respectivas escalas y las dimensiones planteadas, de manera que se hace aplicable y medible.

VI. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

El instrumento “Desempeño laboral” cumple los objetivos de la investigación de tesis; sin embargo, es importante ampliar el número de letra, precisar las instrucciones para que las personas que van a responder las preguntas no tengan muchas dificultades.

Luego de revisado el documento, procede a su aprobación.

SÍ

NO

Dr. Orlando Márquez Caro
Fecha: 20 /12 /2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Lima, 05 de diciembre del 2020

Señor(a) : MARCELINO PÁUCAR ALVÁREZ

Presente.-

ASUNTO : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Tengo el alto honor de dirigirme a Ud. para saludarle muy cordialmente y hacer de su conocimiento que soy alumno del doctorado en administración de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao y estoy desarrollando la tesis:

"GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO, 2020"

Por tal motivo, recorro a Ud. para solicitar su opinión profesional a fin de validar los instrumentos de mi investigación.

Para lo cual acompaño:

1. Matriz de consistencia
2. Ficha de opinión de expertos
3. Instrumento de investigación

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocido.

Atentamente,

Víctor Apolaya Samián



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO

**SECCIÓN DE POST GRADO FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

**"GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO, 2020"**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO GESTIÓN DE VALORES

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: DR. MARCELINO PAUCAR ALVÁREZ
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle
- 1.3 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Gestión de Valores
- 1.4 Autor del Instrumento: Víctor Apolaya Samiento .

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20 %	Regular 21 - 40 %	Buena 41 - 60 %	Muy buena 61 - 80 %	Ejecelente 81 - 100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado				X	63%
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables				X	60%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología				X	60%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				X	64%
5. SUPICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				X	65%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades conceptivas				X	62%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Técnicos - científicos de la Tecnología Educativa				X	66%
8. COHERENCIA	Entre los ítems, indicadores y las dimensiones.				X	66%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	63%

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

La escala de valoración del instrumento se encuentra en el rango de excelente, y recomiendo que se aplique para la investigación "GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO, 2020"

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 91%

Lima, 13 de diciembre del 2020

DR. MARCELINO PAUCAR ALVÁREZ



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO

**SECCIÓN DE POST GRADO FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

TÍTULO DE TESIS

**"GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO, 2020"**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
GESTIÓN DE VALORES

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NÓ	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	x		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	x		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	x		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	x		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	x		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	x		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	x		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	x		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		x	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		x	

Aportes y/o sugerencias:

El instrumento gestión de valores responde al planteamiento y los objetivos de la investigación, así como las dimensiones, es claro, preciso, los ítems están bien distribuido

DR. MARCELINO PAUCAR ALVÁREZ



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO

SECCIÓN DE POST GRADO FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS

VALIDACIÓN DE EXPERTOS GESTIÓN DE VALORES

I. DATOS GENERALES

Nombre: DR. MARCELINO PAUCAR ALVÁREZ

Especialidad: Dr. Educación Dr. Educación, Lic. Educación, especialidad Matemática

Fecha: 13 de diciembre del 2020

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA:

Son un promedio de 30 preguntas que la persona que va responder puede entender fácilmente y no encuentro más inconveniente en su aplicación.

2. CONTENIDO:

Cada ítem se relaciona con las variables, y son desarrolladas en el proyecto de tesis de manera que el contenido está fundamentado.

3. ESTRUCTURA:

Las escalas de medición, el número de preguntas, así como los ítems están bien articulados a las variables.

III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

En el instrumento si bien es cierto está bien desarrollado en forma, contenido y estructura, se hace necesario utilizar un color en especial para diferenciar cada pregunta que bien podría ser el azul y la escala de Likert podría utilizarse hasta 5 colores para facilitar la comunicación visual con la persona que va sometida al test.

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI

NO

DR. MARCELINO PAUCAR ALVÁREZ

Lima, 13 de diciembre del 2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO

SECCIÓN DE POST GRADO FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

"GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO, 2020"

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DESEMPEÑO LABORAL

IV. DATOS GENERALES

- 4.1 Apellidos y Nombres del Experto: Dr. DR. MARCELINO PAUCAR ALVÁREZ
4.2 Cargo e Institución donde labora: Docente en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle
4.3 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Gestión de Valores
4.4 Autor del Instrumento: Víctor Apolaya Sarmiento .

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20 %	Regular 21-40 %	Buena 41-60 %	Muy Buena 61-80 %	Excelente 81-100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado					92%
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					94%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología					94%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					94%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					95%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognitivas					91%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos - científicos de la Tecnología Educativa					89%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					92%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					90%

V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Doy por validado el siguiente instrumento y recomiendo su aplicación para la presente investigación de doctorado en la Universidad Nacional del Callao .

VI. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 93%

Lima, 13 de diciembre del 2020

DR. MARCELINO PAUCAR ALVÁREZ



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO

SECCIÓN DE POST GRADO FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS

"GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO, 2020"

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DESEMPEÑO LABORAL

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

Aportes y/o sugerencias:

El instrumento de desempeño laboral (test) ha sido elaborado con rigurosidad científica, un lenguaje sencillo que vincula a la persona que será parte de la investigación. Sin embargo es importante resaltar que la utilización de colores es indispensable para agilizar el desarrollo del test así como el tamaño de la letra.

DR. MARCELINO PAUCAR ALVÁREZ

Fecha: 13 /12 /2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO

SECCIÓN DE POST GRADO FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS

"GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO, 2020"

VALIDACIÓN DE EXPERTOS INSTRUMENTO DESEMPEÑO LABORAL

IV. DATOS GENERALES

Nombre: DR. MARCELINO PAUCAR ALVÁREZ

Especialidad: Dr. Educación, Lic. en Educación con especialidad en
Matemáticas

Fecha: 13 de diciembre del 2020

V. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

4. **FORMA:** Los ítems necesitan ser más vistosos, falta la utilización de colores para diferenciar una pregunta de otra, así como las respuestas.
5. **CONTENIDO:** Cada pregunta está bien redactada y es coherente con la información que se busca.
6. **ESTRUCTURA:** Este instrumento es consistente, coherente y lógico, las preguntas están bien relacionadas a sus variables, resultando bien estructurado el instrumento en mención.

VI. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

El instrumento de desempeño laboral (test) ha sido elaborado con rigurosidad científica, un lenguaje sencillo que vincula a la persona que será parte de la investigación. Sin embargo es importante resaltar que la utilización de colores es indispensable para agilizar el desarrollo del test así como el tamaño de la letra.

Luego, de revisado el documento, procedí a su aprobación.

SI

NO

DR. MARCELINO PAUCAR ALVÁREZ

Fecha: 13 /12 /2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO

SECCIÓN DE POST GRADO FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Lima, 05 de diciembre del 2019

Señor(a) : Dr. César Zambrano Arce

Presente.-

ASUNTO : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE
EXPERTO

Tengo el alto honor de dirigirme a Ud. para saludarle muy cordialmente y hacer de su conocimiento que soy alumno del doctorado en administración de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao y estoy desarrollando la tesis:

**“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019”**

Por tal motivo, recurro a Ud. para solicitar su opinión profesional a fin de validar los instrumentos de mi investigación.

Para lo cual acompaño:

1. Matriz de consistencia
2. Ficha de opinión de expertos
3. Instrumento de investigación

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocido.

Atentamente.



Víctor Apolaya Sarmiento



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019”

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Dr. César Zambrano Arce
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: Universidad Nacional Autónoma de Huanta
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Gestión de Valores
- 1.4. Autor del instrumento: Víctor Apolaya Sarmiento

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 -20 %	Regular 21- 40 %	Bueno 41-60 %	Muy bueno 61-80 %	Excelente 81-100 %
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					83%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables				75%	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología					90%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					96%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					97%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognoscitivas					98%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la tecnología educativa					92%
8. COHERENCIA	Guarda relación entre los índices, indicadores y las dimensiones					98%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					96%

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Se constató que el instrumento Gestión de Valores es aplicable y cuenta con la exigencia académica necesaria para una investigación de carácter doctoral.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 93%

Lima, 13 de diciembre del 2019

Dr. César ZAMBRANO ARCE



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019”

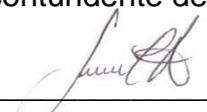
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

GESTIÓN DE VALORES

ÍTEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	x		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	x		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	x		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	x		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	x		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	x		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	x		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	x		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		x	
10	¿Se deben eliminar algunos ítems?		x	

Aportes y/o sugerencias:

El instrumento integra las tres dimensiones: Desempeño Ético, Conocimiento del código de ética del funcionario público y Buen Gobierno; sin embargo, al momento de aplicarlo a la muestra no hay que evidenciar lo que se está midiendo para tener una respuesta más contundente del entrevistado.



Dr. César Zambrano Arce

Lima, 13 de diciembre del 2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019”
VALIDACIÓN DE EXPERTOS GESTIÓN DE VALORES

I. DATOS GENERALES:

Nombre: Dr. César Zambrano Arce

Especialidad: Dr. en Educación, Dr. en Educación, Lic. en Educación;
especialidad en Matemática e Informática

Fecha: 13 de diciembre del 2019

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

FORMA:

Al momento de su aplicación se debe invisibilizar en el cuestionario las dimensiones del instrumento.

CONTENIDO:

En cuanto al contenido, se puede visualizar que es coherente, sigue un orden lógico y cumple con las expectativas.

ESTRUCTURA:

Debo de afirmar que los treinta ítems guardan relación con las respectivas escalas y las dimensiones planteadas.

III. APORTES Y/O SUGERENCIAS

El instrumento integra las tres dimensiones: Desempeño ético, Conocimiento del código de ética del funcionario público y Buen Gobierno; sin embargo, al momento de aplicarlo a la muestra, no hay que evidenciar lo que se está midiendo para tener una respuesta más contundente del entrevistado.

Luego de revisado el documento, procede a su aprobación.

SÍ

NO

Dr. César Zambrano Arce

Lima, 13 de diciembre del 2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019”

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DESEMPEÑO LABORAL

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Dr. César Zambrano Arce
- 1.2 Cargo e institución donde labora: Universidad Nacional Autónoma de Huanta
- 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Gestión de Valores
- 1.4 Autor del instrumento: Víctor Apolaya Sarmiento.

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Constato que el instrumento Gestión de Valores es aplicable y cuenta con

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 –20 %	Regular 21– 40 %	Bueno 41–60 %	Muy bueno 61–80 %	Excelente 81–100 %
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					95%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					94%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología					92%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					96%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					97%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognoscitivas					98%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la tecnología educativa					92%
8. COHERENCIA	Guarda relación entre los índices, indicadores y las dimensiones					92%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					98%

la exigencia académica para ser aplicado.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95%

Dr. César ZAMBRANO ARCE

Lima, 13 de diciembre del 2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019”

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DESEMPEÑO LABORAL

ÍTEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	x		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	x		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	x		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	x		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	x		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	x		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	x		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	x		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		x	
10	¿Se deben eliminar algunos ítems?		x	

Aportes y/o sugerencias:

El desempeño laboral es un tema que se aborda desde varias ópticas, sin embargo, el instrumento selecciona tres dimensiones: Trabajo de empoderamiento, Visión de Servicio y Dedicación por el Cambio, aplicable a la administración pública; sin embargo al momento de aplicarlo a la muestra no hay que evidenciar lo que se está midiendo para tener una respuesta más contundente del entrevistado.

Dr. César ZAMBRANO ARCE

Fecha: 13 /12 /2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POST GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO DE TESIS
“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE
AYACUCHO, 2019”

VALIDACIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DESEMPEÑO
LABORAL

IV. DATOS GENERALES:

Nombre: Dr. César Zambrano Arce

Especialidad: Dr. en Educación, Lic. en Educación; especialidad Matemática e Informática.

Fecha: 13 de diciembre del 2019

V. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. **FORMA:** Treinta preguntas es lo ideal para tener información relevante y no cansar a las personas que se presentan como muestra de la investigación.
2. **CONTENIDO:** En cuanto al contenido, se puede visualizar que es coherente, sigue un orden lógico y cumple con las expectativas de la investigación en curso. No obvia ningún punto de la investigación.
3. **ESTRUCTURA:** Debo de afirmar que los treinta ítems guardan relación con las respectivas escalas y las dimensiones planteadas de manera que se hace aplicable y medible.

VI. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

El desempeño laboral es un tema que se aborda desde varias ópticas, sin embargo, el instrumento selecciona tres dimensiones: Trabajo de Empoderamiento, Visión de Servicio y Dedicación al Cambio, aplicables a la administración pública. Al momento de aplicarlo a la muestra no hay que evidenciar lo que se está midiendo para tener una respuesta más contundente del entrevistado.

Luego de revisado el documento, procede a su aprobación.

SÍ

NO

Dr. César ZAMBRANO ARCE

Fecha: 13 /12 /2019

FICHA TÉCNICA

“GESTIÓN DE VALORES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO, 2019”

De acuerdo a la orientación: La investigación es aplicada por que busca resolver los problemas de valores y mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho.

De acuerdo a la técnica de contrastación. Es descriptiva por que busca registrar la gestión de valores y el desempeño laboral en la región Ayacucho en el sector educación en el período 2019.

De acuerdo a la direccionalidad. Es retrospectiva por que al momento de sacar las conclusiones de la investigación se evaluará el período 2019.

De acuerdo con el tipo de fuente de recolección de datos. Donde si bien es cierto se aplicará a 345 docentes, la investigación se recoge de acuerdo a los parámetros que el investigador programó incluyendo al director de la DREA y 11 directores de Ugel.

De acuerdo con la evolución del fenómeno. Será transversal porque solo se aplica en el periodo 2019.

De acuerdo con la comparación de las poblaciones. La investigación no compara poblaciones

Método: Aplicación de Cuestionario

Instrumentos: 2 instrumentos: Gestión de Valores y Desempeño Laboral.

DATOS OBTENIDOS

Dimensiones	Desempeño ético										Código de ética									Buen Gobierno										
	Preguntas										Participantes																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3
2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3
3	4	5	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3
4	1	2	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3
5	5	1	4	5	5	2	5	2	5	1	4	5	5	4	4	4	3	2	4	4	5	5	4	4	4	4	1	5	2	3
6	3	1	2	4	4	5	4	4	5	1	5	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	3	3	3	4	3
7	4	4	1	5	2	4	1	3	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	2	1	1	4	3	4	2	4
8	4	2	1	5	5	5	3	4	4	1	3	3	3	3	2	5	3	4	5	5	4	3	2	3	3	4	4	5	4	5
9	5	4	2	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	5
10	3	2	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	2	4	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3
11	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4
12	5	3	3	5	5	4	4	3	4	3	4	3	5	3	4	5	5	4	3	5	3	5	2	2	2	3	3	3	3	5
13	5	2	3	5	5	3	3	3	5	3	4	4	5	3	3	4	3	3	3	2	3	4	2	2	2	3	5	3	3	3
14	5	5	1	1	5	5	3	5	1	2	4	5	3	1	3	4	1	2	2	3	2	4	2	1	1	1	4	2	1	1
15	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4	2	4	4	5
16	4	4	2	5	5	4	3	3	2	2	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4
17	2	1	1	5	4	3	3	4	2	1	4	5	5	2	2	4	3	1	4	3	1	3	4	3	3	2	1	4	4	3
18	4	5	1	5	5	5	1	2	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	1	1	1	2	3	3	4	3	4	4	3	4
19	3	2	3	4	5	5	3	4	4	2	2	4	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	4	3	3	3	4
20	4	1	1	2	5	5	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	1	4	1	1	1	1	5	5	4	5
21	5	1	1	1	1	5	5	1	5	1	5	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
22	4	1	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	2	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4
23	3	5	3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	5	5	5
24	5	5	3	3	5	5	5	2	1	2	3	5	3	2	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	5
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	4	2	3	4	5	2	2	3	5	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
28	5	3	3	5	5	5	3	3	5	1	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	2	4	4	4	3	3	2	4
29	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5
30	1	1	3	3	5	5	5	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	3	1	2	4	5	3	2	4	3	1	4	4	5	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4
32	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
33	2	1	3	3	1	5	5	5	3	5	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	3	4	2	4	2	4	2	3	4
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	5	4
35	5	5	1	5	5	5	5	3	5	1	5	5	5	3	2	4	3	3	4	4	3	5	5	2	2	1	3	4	5	4
36	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4
37	3	2	2	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3	3	3	2	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4
38	2	3	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	2	2	3	4	3	2	3	4	5	3	3	2	3	4	4	4	4
39	3	4	2	4	5	5	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3
40	4	3	2	2	4	2	4	4	4	3	5	4	3	1	1	2	2	3	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5
41	3	3	4	4	5	1	5	3	5	2	4	3	2	4	3	3	5	4	4	2	2	4	2	4	4	4	3	4	4	5
42	2	5	5	4	4	3	4	3	2	4	3	3	2	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4
43	5	4	3	5	5	5	4	4	3	5	4	5	3	2	2	3	4	3	4	3	3	5	5	4	3	4	3	3	4	4
44	3	2	1	2	4	3	3	2	4	1	4	4	4	1	2	4	4	3	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	5
45	4	1	2	5	5	5	3	2	5	1	4	4	5	2	2	5	1	3	4	3	1	5	1	1	1	4	2	4	3	4

Dimensiones	Desempeño ético										Código de ética									Buen Gobierno											
	Preguntas										Participantes																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
46	4	3	2	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	2	2	4	4	4	4	5	
47	1	1	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3	4	1	1	1	2	2	5	3	5
48	3	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	1	2	
49	4	4	2	5	5	3	1	1	5	1	1	4	4	1	2	2	2	1	4	2	3	4	2	2	2	2	1	3	2	4	
50	1	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
52	4	4	5	5	5	4	5	2	5	2	1	4	4	1	1	3	3	2	3	2	1	2	2	2	2	3	1	4	5	3	
53	1	3	1	5	5	5	5	5	1	1	4	2	3	2	2	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3	3	
54	4	3	4	2	5	1	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	5	5	
55	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	5	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
56	3	2	4	5	5	2	1	1	3	2	4	4	4	2	2	3	4	3	3	3	4	4	2	1	2	2	2	1	1	4	
57	5	2	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	
58	3	2	4	3	4	4	3	2	3	4	2	4	3	4	3	4	4	2	2	3	3	4	2	4	3	3	4	4	3	4	
59	5	4	4	3	5	3	3	2	5	3	4	2	4	2	4	2	4	2	4	4	3	5	2	4	4	3	4	4	3	4	
60	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	4	
61	4	4	1	5	5	5	5	3	5	1	3	5	1	5	5	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	
62	4	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	
63	3	3	2	2	5	5	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	4	4	2	3	5	5	2	4	4	3	
64	3	2	3	3	4	2	2	4	2	3	4	4	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	3	3	3	2	4	
65	2	1	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	2	5	1	1	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
66	3	3	4	3	5	5	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	
67	1	1	1	1	5	5	5	5	5	1	4	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	1	1	5	5	1	5	
68	3	3	3	4	4	2	4	3	3	5	3	2	4	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
69	3	3	4	4	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
70	5	5	3	2	3	4	5	2	2	2	2	5	3	4	1	4	3	2	2	5	4	2	5	2	1	4	1	5	4	1	
71	4	1	3	3	5	3	3	4	4	1	3	4	3	2	1	2	5	2	2	2	3	4	2	1	3	3	4	2	1	3	
72	4	1	3	3	5	3	3	4	4	1	3	4	3	2	1	2	5	2	2	2	3	5	2	1	3	3	4	2	1	3	
73	1	1	3	5	5	2	2	5	5	5	4	4	5	2	2	4	5	1	3	3	2	4	4	2	2	3	2	3	3	3	
74	4	5	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	2	2	3	5	4	4	4	4	4	2	4	2	
75	4	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	
76	2	3	3	5	5	2	1	1	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	
77	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	1	1	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	
78	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	2	2	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
79	3	2	2	1	5	3	3	4	4	3	3	3	4	1	2	4	2	2	4	5	3	3	5	3	3	2	4	3	3	3	
80	1	1	3	5	5	5	3	4	1	1	4	3	3	2	4	4	2	2	2	2	2	5	3	1	2	1	3	2	1	1	
81	2	3	3	4	5	5	2	3	2	2	4	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3	2	1	2	3	4	3	2	5	
82	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	
83	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	3	4	4	2	2	3	4	2	3	3	1	5	1	1	1	1	2	1	1	2	
84	5	3	2	4	5	3	3	2	3	2	3	3	4	1	1	2	3	2	1	2	3	1	3	2	2	1	3	2	1	3	
85	5	4	5	2	5	1	5	3	3	4	3	4	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
86	3	4	2	3	4	5	3	2	4	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	2	2	4	2	2	2	2	3	2	3	
87	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	
88	1	4	3	3	3	5	3	4	2	2	5	4	4	2	2	3	3	2	4	3	3	3	2	2	2	3	4	2	3	4	
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5
90	1	3	1	1	1	5	1	5	2	5	5	5	5	2	3	5	1	2	3	4	5	5	5	1	1	1	2	2	2	3	
91	5	1	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	2	5	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	4	5	
92	5	3	1	4	5	4	5	4	5	1	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	

Dimensiones	Desempeño ético										Código de ética									Buen Gobierno										
	Preguntas										Participantes																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
93	2	3	2	2	5	4	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3
94	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
95	4	4	1	3	5	4	3	3	1	3	3	3	4	3	3	3	5	5	3	3	3	1	1	1	2	3	2	1	1	
96	4	3	5	3	2	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
97	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
99	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3
100	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
101	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
102	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
103	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
104	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3
105	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4
106	3	4	4	4	4	5	5	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4
107	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
108	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
109	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
110	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	4	3	4
111	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
112	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
113	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
114	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4
115	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
116	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3
117	4	4	4	4	3	5	3	3	4	5	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
118	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3
119	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3
120	4	5	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3
121	1	2	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3
122	5	1	4	5	5	2	5	2	5	1	4	5	5	4	4	4	3	2	4	4	5	5	4	4	4	4	1	5	2	3
123	3	1	2	4	4	5	4	4	5	1	5	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	3	3	3	4	3
124	4	4	1	5	2	4	1	3	5	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	2	1	1	4	3	4	2	4	
125	4	2	1	5	5	5	3	4	4	1	3	3	3	3	2	5	3	4	5	5	4	3	2	3	3	4	4	5	4	5
126	5	4	2	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	5
127	3	2	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	2	4	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3
128	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4
129	5	3	3	5	5	4	4	3	4	3	4	3	5	3	4	5	5	4	3	5	3	5	2	2	2	3	3	3	3	5
130	5	2	3	5	5	3	3	3	5	3	4	4	5	3	3	4	3	3	3	2	3	4	2	2	2	3	5	3	3	3
131	5	5	1	1	5	5	3	5	1	2	4	5	3	1	3	4	1	2	2	3	2	4	2	1	1	1	4	2	1	1
132	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4	2	4	4	5
133	4	4	2	5	5	4	3	3	2	2	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4
134	2	1	1	5	4	3	3	4	2	1	4	5	5	2	2	4	3	1	4	3	1	3	4	3	3	2	1	4	4	3
135	4	5	1	5	5	5	1	2	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	1	1	1	2	3	3	4	3	4	4	3	4
136	3	2	3	4	5	5	3	4	4	2	2	4	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	4	3	3	3	4
137	4	1	1	2	5	5	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	1	4	1	1	1	1	5	5	4	5
138	5	1	1	1	1	5	5	1	5	1	5	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
139	4	1	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	2	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4

Dimensiones	Desempeño ético										Código de ética									Buen Gobierno										
	Preguntas										Participantes																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
187	5	5	3	2	3	4	5	2	2	2	2	5	3	4	1	4	3	2	2	5	4	2	5	2	1	4	1	5	4	1
188	4	1	3	3	5	3	3	4	4	1	3	4	3	2	1	2	5	2	2	2	3	4	2	1	3	3	4	2	1	3
189	4	1	3	3	5	3	3	4	4	1	3	4	3	2	1	2	5	2	2	2	3	5	2	1	3	3	4	2	1	3
190	1	1	3	5	5	2	2	5	5	5	4	4	5	2	2	4	5	1	3	3	2	4	4	2	2	3	2	3	3	3
191	4	5	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	2	2	3	5	4	4	4	4	4	2	4	2
192	4	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
193	2	3	3	5	5	2	1	1	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2
194	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	1	1	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
195	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	2	2	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
196	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3
197	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3
198	4	5	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3
199	1	2	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3
200	5	1	4	5	5	2	5	2	5	1	4	5	5	4	4	4	3	2	4	4	5	5	4	4	4	4	1	5	2	3
201	3	1	2	4	4	5	4	4	5	1	5	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	3	3	3	4	3
202	4	4	1	5	2	4	1	3	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	2	1	1	4	3	4	2	4
203	4	2	1	5	5	5	3	4	4	1	3	3	3	3	2	5	3	4	5	5	4	3	2	3	3	4	4	5	4	5
204	5	4	2	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	5
205	3	2	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	2	4	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3
206	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4
207	5	3	3	5	5	4	4	3	4	3	4	3	5	3	4	5	5	4	3	5	3	5	2	2	2	3	3	3	3	5
208	5	2	3	5	5	3	3	3	5	3	4	4	5	3	3	4	3	3	3	2	3	4	2	2	2	3	5	3	3	3
209	5	5	1	1	5	5	3	5	1	2	4	5	3	1	3	4	1	2	2	3	2	4	2	1	1	1	4	2	1	1
210	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4	2	4	4	5
211	4	4	2	5	5	4	3	3	2	2	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4
212	2	1	1	5	4	3	3	4	2	1	4	5	5	2	2	4	3	1	4	3	1	3	4	3	3	2	1	4	4	3
213	4	5	1	5	5	5	1	2	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	1	1	1	2	3	3	4	3	4	4	3	4
214	3	2	3	4	5	5	3	4	4	2	2	4	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	4	3	3	3	4
215	4	1	1	2	5	5	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	1	4	1	1	1	1	5	5	4	5
216	5	1	1	1	1	5	5	1	5	1	5	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
217	4	1	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	2	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4
218	3	5	3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	5	5	5
219	5	5	3	3	5	5	5	2	1	2	3	5	3	2	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	5
220	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
221	4	2	3	4	5	2	2	3	5	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
222	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
223	5	3	3	5	5	5	3	3	5	1	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	2	4	4	4	3	3	2	4
224	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5
225	1	1	3	3	5	5	5	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
226	3	1	2	4	5	3	2	4	3	1	4	4	5	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4
227	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5
228	2	1	3	3	1	5	5	5	3	5	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	3	4	2	4	2	4	2	3	4
229	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	5	4
230	5	5	1	5	5	5	5	3	5	1	5	5	5	3	2	4	3	3	4	4	3	5	5	2	2	1	3	4	5	4
231	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4
232	3	2	2	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3	3	3	2	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4
233	2	3	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	2	2	3	4	3	2	3	4	5	3	3	2	3	4	4	4	4

Dimensiones	Desempeño ético										Código de ética									Buen Gobierno										
	Preguntas										Participantes																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
281	3	4	2	3	4	5	3	2	4	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	2	2	4	2	2	2	2	3	2	3
282	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
283	1	4	3	3	3	5	3	4	2	2	5	4	4	2	2	3	3	2	4	3	3	3	2	2	2	3	4	2	3	4
284	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5
285	1	3	1	1	1	5	1	5	2	5	5	5	5	2	3	5	1	2	3	4	5	5	5	1	1	1	2	2	2	3
286	5	1	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	2	5	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	4	5
287	5	3	1	4	5	4	5	4	5	1	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4
288	2	3	2	2	5	4	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3
289	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
290	4	4	1	3	5	4	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	5	5	3	3	3	1	1	1	2	3	2	1	1
291	4	3	5	3	2	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
292	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
293	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
294	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3
295	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
296	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
297	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
298	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
299	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3
300	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4
301	3	4	4	4	4	5	5	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3
302	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
303	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4
304	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
305	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	4	3	4	
306	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
307	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
308	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
309	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4
310	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
311	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4
312	4	4	4	4	3	5	3	3	4	5	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
313	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3
314	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3
315	4	5	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3
316	1	2	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3
317	5	1	4	5	5	2	5	2	5	1	4	5	5	4	4	4	3	2	4	4	5	5	4	4	4	4	1	5	2	3
318	3	1	2	4	4	5	4	4	5	1	5	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	4
319	4	4	1	5	2	4	1	3	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	2	1	1	4	3	4	2	4
320	4	2	1	5	5	5	3	4	4	1	3	3	3	3	2	5	3	4	5	5	4	3	2	3	3	4	4	5	4	5
321	5	4	2	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	5
322	3	2	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	2	4	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3
323	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4
324	5	3	3	5	5	4	4	3	4	3	4	3	5	3	4	5	5	4	3	5	3	5	2	2	2	3	3	3	3	5
325	5	2	3	5	5	3	3	3	5	3	4	4	5	3	3	4	3	3	3	2	3	4	2	2	2	3	5	3	3	3
326	5	5	1	1	5	5	3	5	1	2	4	5	3	1	3	4	1	2	2	3	2	4	2	1	1	1	4	2	1	1
327	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4	2	4	4	5

Dimensiones	Desempeño ético										Código de ética									Buen Gobierno										
	Preguntas										Participantes																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
328	4	4	2	5	5	4	3	3	2	2	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4
329	2	1	1	5	4	3	3	4	2	1	4	5	5	2	2	4	3	1	4	3	1	3	4	3	3	2	1	4	4	3
330	4	5	1	5	5	5	1	2	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	1	1	1	2	3	3	4	3	4	4	3	4
331	3	2	3	4	5	5	3	4	4	2	2	4	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	4	3	3	3	4
332	4	1	1	2	5	5	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	1	4	1	1	1	1	5	5	4	5
333	5	1	1	1	1	5	5	1	5	1	5	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
334	4	1	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	2	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4
335	3	5	3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	5	5	5	
336	5	5	3	3	5	5	5	2	1	2	3	5	3	2	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	5
337	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
338	4	2	3	4	5	2	2	3	5	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
339	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
340	5	3	3	5	5	5	3	3	5	1	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	2	4	4	4	3	3	2	4
341	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5
342	1	1	3	3	5	5	5	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
343	3	1	2	4	5	3	2	4	3	1	4	4	5	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4
344	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
345	2	1	3	3	1	5	5	5	3	5	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	3	4	2	4	2	4	2	3	4

48	5	5	5	4	4	5	5	3	1	1	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4
49	5	5	4	4	2	2	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5
52	4	5	4	3	3	3	3	2	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	2	5
53	4	5	5	3	3	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4
54	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	4	5	3	3	4
55	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
56	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3
59	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5
60	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
61	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
63	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	4	5	4	3	4	2	2	3	2	3
64	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	2	4
65	2	2	4	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
66	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	2	3
67	5	5	1	5	5	5	5	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1
68	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
69	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3
70	5	1	1	4	1	1	3	2	3	5	2	3	3	4	4	2	3	2	1	5
71	3	5	3	2	3	3	4	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4
72	3	5	5	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4
73	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5
74	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
75	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
76	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
77	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
78	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	2	4	2	4	2	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	2	3
80	3	5	2	3	4	4	5	4	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3
81	5	4	5	3	3	3	4	5	3	3	4	5	4	3	4	5	4	3	2	2
82	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
83	3	4	4	3	3	3	5	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4
84	3	4	4	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4
86	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	3
87	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
88	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
90	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	5	4	4	3	1	2
91	5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	5	5	3	3	5	5	5	5	4
92	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	3	4
93	3	5	4	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	4	4	3	2	2
94	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3
95	3	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3
96	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4

148	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
149	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5
150	2	3	4	3	2	4	3	4	2	4	4	2	3	4	2	4	2	3	4	2
151	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
152	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
153	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
154	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
155	5	5	5	5	4	5	5	4	3	3	5	4	5	5	3	3	4	2	4	5
156	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
157	5	5	4	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	4
158	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4
159	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
160	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5
161	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5
162	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
163	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
164	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
165	5	5	5	4	4	5	5	3	1	1	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4
166	5	5	4	4	2	2	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
167	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
168	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5
169	4	5	4	3	3	3	3	2	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	2	5
170	4	5	5	3	3	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4
171	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	4	5	3	3	4
172	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
173	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3
174	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
175	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3
176	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5
177	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
178	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5
179	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
180	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	4	5	4	3	4	2	2	3	2	3
181	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	2	4
182	2	2	4	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
183	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	2	3
184	5	5	1	5	5	5	5	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1
185	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
186	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3
187	5	1	1	4	1	1	3	2	3	5	2	3	3	4	4	2	3	2	1	5
188	3	5	3	2	3	3	4	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4
189	3	5	5	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4
190	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5
191	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
192	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
193	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
194	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
195	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
196	2	4	2	4	2	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	2	3
197	3	5	2	3	4	4	5	4	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3

198	5	4	5	3	3	3	4	5	3	3	4	5	4	3	4	5	4	3	2	2
199	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
200	3	4	4	3	3	3	5	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4
201	3	4	4	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3
202	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4
203	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	3
204	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
205	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
206	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
207	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	5	4	4	3	1	2
208	5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	5	5	3	3	5	5	5	5	4
209	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	3	4
210	3	5	4	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	4	4	3	2	2
211	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3
212	3	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3
213	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
214	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
215	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3
216	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4
217	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
218	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3
219	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4
220	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
221	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
222	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
223	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4
224	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4
225	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4
226	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3
227	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3
228	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3
229	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
230	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
231	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3
232	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
233	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
234	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
235	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3
236	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3
237	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3
238	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3
239	4	4	4	5	2	3	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
240	4	5	3	4	3	3	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3
241	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
242	4	4	5	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4
243	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
244	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
245	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
246	5	5	4	3	5	5	5	3	5	5	3	3	4	5	4	5	4	2	3	3
247	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3

248	4	4	3	3	5	5	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	2	4	
249	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5
250	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
251	2	4	4	3	1	1	4	3	4	3	4	3	2	2	4	4	4	4	2	2
252	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
253	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	2	4
254	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5
255	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3
256	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
257	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4
258	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	2	4
259	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
260	4	2	2	5	4	3	4	3	4	3	2	3	3	4	4	2	5	2	4	2
261	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
262	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4
263	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4
264	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
265	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
266	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5
267	2	3	4	3	2	4	3	4	2	4	4	2	3	4	2	4	2	3	4	2
268	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
269	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
270	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
271	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
272	5	5	5	5	4	5	5	4	3	3	5	4	5	5	3	3	4	2	4	5
273	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
274	5	5	4	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	4
275	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4
276	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
277	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5
278	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5
279	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
280	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
281	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
282	5	5	5	4	4	5	5	3	1	1	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4
283	5	5	4	4	2	2	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
284	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
285	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5
286	4	5	4	3	3	3	3	2	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	2	5
287	4	5	5	3	3	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4
288	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	4	5	3	3	4
289	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
290	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3
291	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
292	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3
293	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5
294	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
295	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5
296	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
297	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	4	5	4	3	4	2	2	3	2	3

298	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	2	4
299	2	2	4	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
300	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	2	3
301	5	5	1	5	5	5	5	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1
302	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
303	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3
304	5	1	1	4	1	1	3	2	3	5	2	3	3	4	4	2	3	2	1	5
305	3	5	3	2	3	3	4	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4
306	3	5	5	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4
307	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5
308	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
309	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
310	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
311	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
312	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
313	2	4	2	4	2	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	2	3
314	3	5	2	3	4	4	5	4	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3
315	5	4	5	3	3	3	4	5	3	3	4	5	4	3	4	5	4	3	2	2
316	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
317	3	4	4	3	3	3	5	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4
318	3	4	4	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3
319	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4
320	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	3
321	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
322	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
323	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
324	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	5	4	4	3	1	2
325	5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	5	5	3	3	5	5	5	5	4
326	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	3	4
327	3	5	4	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	4	4	3	2	2
328	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3
329	3	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3
330	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
331	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
332	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3
333	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4
334	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
335	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3
336	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4
337	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
338	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
339	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
340	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4
341	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4
342	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4
343	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3
344	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3
345	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3

ANÁLISIS CON LENGUAJE PYTHON

```
In [ ]: import pandas as pd
import matplotlib.pyplot as plt
import seaborn as sns

from statsmodels.stats.outliers_influence import variance_inflation_factor

from sklearn.decomposition import PCA
```

```
In [ ]: # Cargamos los datos
df = pd.read_csv('data/dataset.csv')
df.axes
```

```
Out [ ]: [RangeIndex(start=0, stop=346, step=1),
Index(['DE1', 'DE2', 'DE3', 'DE4', 'DE5', 'DE6', 'DE7', 'DE8', 'DE9', 'DE10',
      'CE1', 'CE2', 'CE3', 'CE4', 'CE5', 'CE6', 'CE7', 'CE8', 'CE9', 'BG1',
      'BG2', 'BG3', 'BG4', 'BG5', 'BG6', 'BG7', 'BG8', 'BG9', 'BG10', 'BG11',
      'TE1', 'TE2', 'TE3', 'TE4', 'TE5', 'TE6', 'TE7', 'VS1', 'VS2', 'VS3',
      'VS4', 'VS5', 'VS6', 'VS7', 'DC1', 'DC2', 'DC3', 'DC4', 'DC5', 'DC6'],
      dtype='object')]
```

```
In [ ]: # Mostramos los primeros 5 elementos
df.head()
```

```
Out [ ]:   DE1 DE2 DE3 DE4 DE5 DE6 DE7 DE8 DE9 DE10 ... VS4 VS5 VS6 VS7 DC1 DC2 DC3 DC4 DC5 DC6
0    4.0 4.0 3.0 3.0 3.0 3.0 2.0 NaN 2.0 3.0 ... 3.0 4.0 4.0 2.0 2.0 2.0 2.0 2.0 3.0
1    3.0 2.0 3.0 3.0 3.0 3.0 2.0 NaN 2.0 3.0 ... 3.0 4.0 4.0 2.0 2.0 2.0 2.0 2.0 3.0
2    4.0 5.0 3.0 3.0 3.0 NaN 2.0 NaN 2.0 3.0 ... 3.0 4.0 4.0 2.0 2.0 2.0 2.0 2.0 3.0
3    1.0 2.0 1.0 3.0 3.0 3.0 2.0 3.0 2.0 3.0 ... 3.0 4.0 4.0 2.0 2.0 2.0 2.0 2.0 3.0
4    5.0 1.0 4.0 5.0 5.0 2.0 5.0 2.0 5.0 1.0 ... 5.0 4.0 4.0 4.0 4.0 4.0 4.0 4.0 4.0
```

5 rows × 50 columns

```
In [ ]: # Identificamos los valores más comunes en cada columna.
df.mode()
```

```
Out [ ]:   DE1 DE2 DE3 DE4 DE5 DE6 DE7 DE8 DE9 DE10 ... VS4 VS5 VS6 VS7 DC1 DC2 DC3 DC4 DC5 DC6
0    4.0 4.0 3.0 5.0 5.0 4.0 3.0 4.0 4.0 4.0 ... 4.0 4.0 4.0 4.0 4.0 4.0 4.0 4.0
```

1 rows × 50 columns

```
In [ ]: # Llenamos los datos en blanco con los valores más comunes en cada columna
df.fillna(df.mode().to_dict('records')[0], inplace=True)
df.head()
```

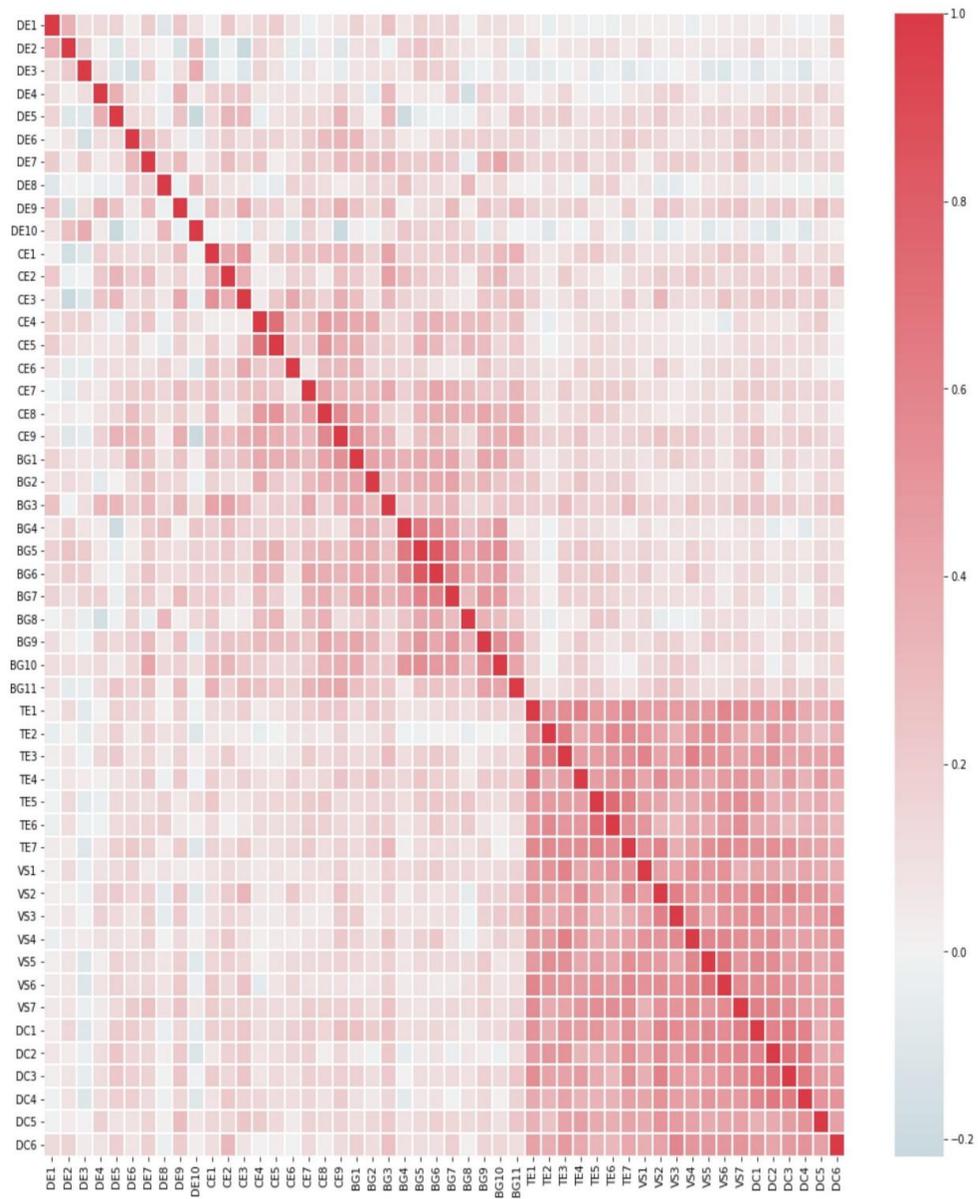
```
Out [ ]:   DE1 DE2 DE3 DE4 DE5 DE6 DE7 DE8 DE9 DE10 ... VS4 VS5 VS6 VS7 DC1 DC2 DC3 DC4 DC5 DC6
0    4.0 4.0 3.0 3.0 3.0 3.0 2.0 4.0 2.0 3.0 ... 3.0 4.0 4.0 2.0 2.0 2.0 2.0 2.0 3.0
1    3.0 2.0 3.0 3.0 3.0 3.0 2.0 4.0 2.0 3.0 ... 3.0 4.0 4.0 2.0 2.0 2.0 2.0 2.0 3.0
2    4.0 5.0 3.0 3.0 3.0 4.0 2.0 4.0 2.0 3.0 ... 3.0 4.0 4.0 2.0 2.0 2.0 2.0 2.0 3.0
3    1.0 2.0 1.0 3.0 3.0 3.0 2.0 3.0 2.0 3.0 ... 3.0 4.0 4.0 2.0 2.0 2.0 2.0 2.0 3.0
4    5.0 1.0 4.0 5.0 5.0 2.0 5.0 2.0 5.0 1.0 ... 5.0 4.0 4.0 4.0 4.0 4.0 4.0 4.0 4.0
```

5 rows × 50 columns

Correlación spearman de todas las variables

```
In [ ]: corr = df.corr(method='spearman')

f, ax = plt.subplots(figsize=(18,18))
cmap = sns.diverging_palette(220,10, as_cmap=True)
heatmap = sns.heatmap(corr, cmap=cmap, center=0.0, vmax=1, linewidths=1, ax=ax)
plt.show()
```



Correlación spearman de variables con menor colinealidad

Obtenemos las variables con menor colinealidad en Gestión de Valores: Desempeño Ético (DE), Código de Ética (CE), Buen Gobierno (BG).

```
In [ ]: variables_gestionvalores = ['DE1','DE2','DE3','DE4','DE5','DE6','DE7','DE8','DE9','DE10','CE1','CE2','CE3','CE4','CE5',
gv_df = df[variables_gestionvalores].assign(const=1)
gv_vif = pd.DataFrame()
gv_vif['VIF Factor'] = [variance_inflation_factor(gv_df.values, i) for i in range(gv_df.shape[1])]
gv_vif['Features'] = gv_df.columns
gv_vif.drop(gv_vif.tail(1).index,inplace=True)
gv_vif
```

```
Out [ ]:
```

	VIF Factor	Features
0	1.544172	DE1
1	1.785631	DE2
2	1.625053	DE3
3	1.843598	DE4
4	1.835184	DE5
5	1.698772	DE6
6	2.132080	DE7
7	1.800673	DE8

	VIF Factor	Features
8	1.920459	DE9
9	2.121920	DE10
10	2.166310	CE1
11	1.781858	CE2
12	2.235585	CE3
13	3.735215	CE4
14	3.437987	CE5
15	1.869856	CE6
16	1.877009	CE7
17	2.845011	CE8
18	3.043829	CE9
19	2.029703	BG1
20	1.947689	BG2
21	2.110395	BG3
22	2.852990	BG4
23	6.713360	BG5
24	5.260120	BG6
25	2.551136	BG7
26	2.376659	BG8
27	2.348851	BG9
28	2.849791	BG10

```
In [ ]: gv_columns_to_delete = gv_vif[gv_vif['VIF Factor'] >= 5]['Features'].values

variables_gestionvalores_cleaned = [c for c in variables_gestionvalores if (c not in gv_columns_to_delete)]
gv_df_cleaned = df[variables_gestionvalores_cleaned]
gv_df_cleaned.head()
```

```
Out[ ]:
```

	DE1	DE2	DE3	DE4	DE5	DE6	DE7	DE8	DE9	DE10	...	CE9	BG1	BG2	BG3	BG4	BG7	BG8	BG9	BG10	BG11
0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	4.0	2.0	3.0	...	1.0	3.0	3.0	2.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0
1	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	4.0	2.0	3.0	...	1.0	3.0	3.0	2.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0
2	4.0	5.0	3.0	3.0	3.0	4.0	2.0	4.0	2.0	3.0	...	1.0	3.0	3.0	2.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0
3	1.0	2.0	1.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	2.0	3.0	...	1.0	3.0	3.0	2.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0
4	5.0	1.0	4.0	5.0	5.0	2.0	5.0	2.0	5.0	1.0	...	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	1.0	5.0	2.0	3.0

5 rows x 28 columns

Nos quedamos con 28 variables de 30, quedan fuera BG5 y BG6.

Obtenemos las variables con menor colinealidad en Trabajo en Equipo (TE)

```
In [ ]: variables_trabajoequipo = ['TE1', 'TE2', 'TE3', 'TE4', 'TE5', 'TE6', 'TE7']

te_df = df[variables_trabajoequipo].assign(const=1)
te_vif = pd.DataFrame()
te_vif['VIF Factor'] = [variance_inflation_factor(te_df.values, i) for i in range(te_df.shape[1])]
te_vif['Features'] = te_df.columns
te_vif.drop(te_vif.tail(1).index, inplace=True)
te_vif
```

```
Out[ ]:
```

	VIF Factor	Features
0	2.037238	TE1
1	2.155769	TE2
2	1.834486	TE3
3	1.913744	TE4
4	2.737787	TE5
5	2.912938	TE6
6	2.398784	TE7

Debido a que ninguna variable en Trabajo en Equipo tiene un factor de inflación de la varianza superior a 5, estaríamos seleccionando todas.

Obtenemos las variables con menor colinealidad en Vocacion de Servicio (VS)

```
In [ ]: variables_vacionsservicio = ['VS1','VS2','VS3','VS4','VS5','VS6','VS7']

vs_df = df[variables_vacionsservicio].assign(const=1)
vs_vif = pd.DataFrame()
vs_vif['VIF Factor'] = [variance_inflation_factor(vs_df.values, i) for i in range(vs_df.shape[1])]
vs_vif['Features'] = vs_df.columns
vs_vif.drop(vs_vif.tail(1).index,inplace=True)
vs_vif
```

```
Out[ ]:   VIF Factor  Features
0    1.544890    VS1
1    1.960209    VS2
2    2.008944    VS3
3    2.013456    VS4
4    2.205343    VS5
5    2.504521    VS6
6    1.627060    VS7
```

Debido a que ninguna variable en Vocacion de Servicio tiene un factor de inflación de la varianza superior a 5, estaríamos seleccionando todas.

Obtenemos las variables con menor colinealidad en Disponibilidad de Cambio (DC)

```
In [ ]: variables_disponibilidadcambio = ['DC1','DC2','DC3','DC4','DC5','DC6']

dc_df = df[variables_disponibilidadcambio].assign(const=1)
dc_vif = pd.DataFrame()
dc_vif['VIF Factor'] = [variance_inflation_factor(dc_df.values, i) for i in range(dc_df.shape[1])]
dc_vif['Features'] = dc_df.columns
dc_vif.drop(dc_vif.tail(1).index,inplace=True)
dc_vif
```

```
Out[ ]:   VIF Factor  Features
0    2.155608    DC1
1    2.344499    DC2
2    2.674681    DC3
3    2.408869    DC4
4    1.440213    DC5
5    1.371415    DC6
```

Debido a que ninguna variable en Disponibilidad al Cambio tiene un factor de inflación de la varianza superior a 5, estaríamos seleccionando todas.

Sumamos los valores por columnas para obtener 4 únicas variables: Gestión de Valores, Trabajo en Equipo, Vocación de Servicio y Disponibilidad al Cambio

```
In [ ]: gv_series = gv_df_cleaned.sum(axis=1)
gv_series
```

```
Out[ ]: 0      85.0
1      82.0
2      87.0
3      77.0
4     103.0
...
341    120.0
342     97.0
343    118.0
344     90.0
345    106.0
Length: 346, dtype: float64
```

```
In [ ]: te_series = df[variables_trabajoequipo].sum(axis=1)
te_series
```

```
Out[ ]: 0      20.0
1      20.0
2      20.0
3      20.0
4      27.0
...
341    24.0
342    23.0
343    25.0
344    25.0
345    28.0
Length: 346, dtype: float64
```

```
In [ ]: vs_series = df[variables_vacionsservicio].sum(axis=1)
vs_series
```

```
Out[ ]: 0    22.0
        1    22.0
        2    22.0
        3    22.0
        4    31.0
        ...
        341  24.0
        342  25.0
        343  24.0
        344  24.0
        345  27.0
Length: 346, dtype: float64
```

```
In [ ]: dc_series = df[variables_disponibilidadcambio].sum(axis=1)
        dc_series
```

```
Out[ ]: 0    13.0
        1    13.0
        2    13.0
        3    13.0
        4    24.0
        ...
        341  22.0
        342  21.0
        343  21.0
        344  20.0
        345  24.0
Length: 346, dtype: float64
```

```
In [ ]: result_df = pd.concat([gv_series, te_series, vs_series, dc_series], axis=1)
        result_df.columns = ['GV', 'TE', 'VS', 'DC']
        result_df
```

```
Out[ ]:      GV  TE  VS  DC
0      85.0  20.0  22.0  13.0
1      82.0  20.0  22.0  13.0
2      87.0  20.0  22.0  13.0
3      77.0  20.0  22.0  13.0
4     103.0  27.0  31.0  24.0
...
341    120.0  24.0  24.0  22.0
342     97.0  23.0  25.0  21.0
343    118.0  25.0  24.0  21.0
344     90.0  25.0  24.0  20.0
345    106.0  28.0  27.0  24.0
```

346 rows x 4 columns

```
In [ ]: corr = result_df.corr(method='spearman')

f, ax = plt.subplots(figsize=(18,18))
cmap = sns.diverging_palette(220,10, as_cmap=True)
heatmap = sns.heatmap(corr, cmap=cmap, center=0.0, vmax=1, linewidths=1, ax=ax, annot=True)
plt.show()
```

