



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

**Influencia de las habilidades directivas en el ciclo de inversión en  
una entidad pública del Perú, periodo 2019 - 2022**

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

**AUTOR:**

Perez Mamani, Rubens Houson ([orcid.org/0000-0001-9279-2057](https://orcid.org/0000-0001-9279-2057))

**ASESORES:**

Dra. Cernaque Miranda, Ofelia Carol ([orcid.org/0000-0001-9354-7045](https://orcid.org/0000-0001-9354-7045))

Dr. Prudenci Cuela, Fausto Enrique ([orcid.org/0000-0002-0201-4807](https://orcid.org/0000-0002-0201-4807))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2023

## **DEDICATORIA**

A mi madre Amalia, por las enseñanzas para la vida, y por ser un ejemplo de vida; a Miriam, mi compañera de toda la vida, que siempre me alienta a seguir en las decisiones de crecimiento personal y profesional; a mis hijos, futuros ingenieros (Seanluka y Divano).

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad por el desarrollo de este programa de Doctorado, que ha sido vital para la mejora de mi desenvolvimiento dentro de la gestión pública.

A todos los docentes del programa, que compartieron sus diversos conocimientos, los cuales han sido claves para fortalecer mis capacidades para la gobernabilidad y la formulación de políticas en favor de la ciudadanía.

A mi asesora de la tesis, Dra. Ofelia Carol Cernaqué Miranda, cuyos aportes metodológicos han sido claves para culminar este trabajo investigativo.

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

ESCUELA PROFESIONAL DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y  
GOBERNABILIDAD

### Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, CERNAQUE MIRANDA OFELIA CAROL, docente de la ESCUELA DE POSGRADO de la escuela profesional de DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis Completa titulada: "Influencia de las habilidades directivas en el ciclo de inversión en una entidad pública del Perú, periodo 2019 - 2022", cuyo autor es PEREZ MAMANI RUBENS HOUSON, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 4.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis Completa cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 18 de Julio del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
CERNAQUE MIRANDA OFELIA CAROL DNI: 07968851 ORCID: 0000-0001-9354-7045	Firmado electrónicamente por: OCERNAQUEM el 08-08-2023 23:00:04

Código documento Trilce: TRI - 0600444



## DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

ESCUELA PROFESIONAL DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

### Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, PEREZ MAMANI RUBENS HOUSON estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO de la escuela profesional de DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis Completa titulada: "Influencia de las habilidades directivas en el ciclo de inversión en una entidad pública del Perú, periodo 2019 - 2022", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis Completa:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
RUBENS HOUSON PEREZ MAMANI DNI: 00791893 ORCID: 0000-0001-9279-2057	Firmado electrónicamente por: RPEREZMA74 el 18- 07-2023 16:21:48

Código documento Trilce: TRI - 0600448

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	ii
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	16
3.1 Tipo y diseño de investigación	16
3.2 Variables y operacionalización	17
3.3 Población, muestra y muestreo	17
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.5 Procedimientos	19
3.6 Método de análisis de datos	19
3.7 Aspectos éticos	20
IV. RESULTADOS	21
V. DISCUSIÓN	45
VI. CONCLUSIONES	52
VII. RECOMENDACIONES	53
VIII. PROPUESTA	55
REFERENCIAS	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Baremo de la variable independiente “Habilidades directivas”	19
Tabla 2 Baremo de la variable dependiente “Ciclo de inversión”	19
Tabla 3 Dimensión N° 01 “Habilidades de nivel personal”	21
Tabla 4 Dimensión N° 01 “Habilidades de nivel personal” (por indicador)	22
Tabla 5 Dimensión N° 02 “Habilidades de nivel social”	23
Tabla 6 Dimensión N° 02 “Habilidades de nivel social” (por indicador)	24
Tabla 7 Dimensión N° 03 “Habilidades de nivel de dirección”	25
Tabla 8 Dimensión N° 03 “Habilidades de nivel de dirección” (por indicador)	26
Tabla 9 Var. Ind. “Habilidades directivas”	27
Tabla 10 Var. Ind. “Habilidades directivas” (por cada dimensión)	28
Tabla 11 Dimensión N° 01 “Programac. multianual de inversiones”	29
Tabla 12 Dimensión N° 01 “Programac. multianual de inversiones” (por indicador)	30
Tabla 13 Dimensión N° 02 “Formulación y evaluación”	31
Tabla 14 Dimensión N° 02 “Formulación y evaluación” (por indicador)	32
Tabla 15 Dimensión N° 03 “Ejecución”	33
Tabla 16 Dimensión N° 03 “Ejecución” (por indicador)	34
Tabla 17 Dimensión N° 04 “Funcionamiento”	35
Tabla 18 Dimensión N° 04 “Funcionamiento” (por indicador)	36
Tabla 19 Var. Dep. “Ciclo de inversión”	37
Tabla 20 Var. Dep. “Ciclo de inversión” (por cada dimensión)	38
Tabla 21 Matriz de correlaciones de los indicadores de la variable “Habilidades directivas” con la variable “Ciclo de inversión”	40
Tabla 22 Contraste de Hip. Esp. primera (ajuste del modelo)	41
Tabla 23 Contraste de Hip. Esp. primera (Pseudo R2)	41
Tabla 24 Contraste de Hip. Esp. segunda (ajuste del modelo)	42
Tabla 25 Contraste de Hip. Esp. segunda (Pseudo R2)	42
Tabla 26 Contraste de Hip. Esp. tercera (ajuste del modelo)	43
Tabla 27 Contraste de Hip. Esp. tercera (Pseudo R2)	43
Tabla 28 Contraste de Hip. Gen.	44
Tabla 29 Contraste de Hip. Gen. (Pseudo R2)	44

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura 1 Habilidades directivas para la gestión pública	11
Figura 2 Fases que conforman el ciclo de gestión de las inversiones	14
Figura 3 Esquema de la investigación	16
Figura 4 Var. Ind. “Habilidades directivas”	27
Figura 5 Var. Dep. “Ciclo de inversión”	37

## RESUMEN

La investigación tiene como objetivo el determinar cómo las habilidades directivas influyen en una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022; donde el trabajo es de tipo aplicado, de nivel explicativo, siendo el diseño no experimental, la población de 317 trabajadores y la muestra de 174, la técnica usada fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario, se usó el juicio de seis expertos para su validación, el alpha de Cronbach fue de 0,951 para “Habilidades directivas” y 0,912 para “Ciclo de inversiones”, y el enfoque es el cuantitativo. Se obtuvo que el 71,3% del personal percibe como regular las habilidades directivas, donde la dimensión más destacada fue las “Habilidades de nivel personal” y la de menor valoración las “Habilidades de nivel de dirección”; y 86,2% percibe de nivel regular la implementación del ciclo de las inversiones, donde la dimensión más resaltada la “Ejecución” y la de menor valoración el “Funcionamiento”. Se concluyó que las habilidades directivas de los funcionarios influye en el ciclo de inversión, donde el resultado de la regresión logística ordinal dio un chi-cuadrado = 38,929 ( $p = 0,000$ ), y un  $R^2$  Nagelkerke = 31,8%.

**Palabras Clave:** Habilidades directivas, inversión pública, gerente, ejecución.

## ABSTRACT

The objective of the research is to determine how management skills influence a public entity in Peru, period 2019 - 2022; where the work is of an applied type, of an explanatory level, being the non-experimental design, the population of 317 workers and the sample of 174, the technique used was the survey, the instrument was the questionnaire, the judgment of six experts was used to For its validation, Cronbach's alpha was 0.951 for "Management skills" and 0.912 for "Investment cycle", and the approach is quantitative. It was obtained that 71.3% of the personnel perceive managerial skills as regular, where the most outstanding dimension was "Personal level skills" and the least valued was "Management level skills"; and 86.2% perceive the implementation of the investment cycle at a regular level, where the most highlighted dimension is "Execution" and the one with the lowest value is "Operation". It was concluded that the management skills of officials influence the investment cycle, where the result of the ordinal logistic regression gave a chi-square = 38.929 ( $p = 0.000$ ), and a Nagelkerke  $R^2 = 31.8\%$ .

**Keywords:** Management skills, public investment, manager, execution.

## RESUMO

O objetivo da pesquisa é determinar como as competências de gestão influenciam uma entidade pública no Peru, período 2019 – 2022; onde o trabalho é do tipo aplicado, de nível explicativo, o desenho não é experimental, a população de 317 trabalhadores e a amostra de 174, a técnica utilizada foi a pesquisa, o instrumento foi o questionário, o julgamento de seis especialistas foi utilizado para Em sua validação, o alfa de Cronbach foi de 0,951 para “Habilidades gerenciais” e 0,912 para “Ciclo de investimento”, e a abordagem é quantitativa. Obteve-se que 71,3% dos funcionários percebem as competências gerenciais como regulares, onde a dimensão mais destacada foi “Competências de nível pessoal” e a menos valorizada foi “Competências de nível gerencial”; e 86,2% percebem a implementação do ciclo de investimentos de forma regular, onde a dimensão mais destacada é a “Execução” e a menos valorizada é a “Operação”. Concluiu-se que as competências de gestão dos funcionários influenciam o ciclo de investimento, onde o resultado da regressão logística ordinal deu um qui-quadrado = 38,929 ( $p = 0,000$ ), e um  $R^2$  Nagelkerke = 31,8%.

**Palavras-chave:** Competências de gestão, investimento público, gestor, execução.

## I. INTRODUCCIÓN

En un entorno tan competitivo como el que existe actualmente, es necesario contar con directivos que prioricen el desarrollo y mejora de sus habilidades para gestionar los recursos de una entidad y hacer frente a las demás entidades del sector (Alvarado *et al.* 2019; Artieda *et al.* 2021), considerando para ello, aspectos transversales relacionados con el estar a la vanguardia de las tendencias, los avances en el uso de la tecnología como medio para dar un mejor servicio, el impacto de la normatividad en las decisiones, otros; por ello se requiere contar con habilidades para enfrentar los cambios en el entorno (Pasmíño *et al.* 2019).

En lo que respecta a la gestión pública, que si se efectúa una comparación con el sector privado, las autoridades que son elegidas por el voto popular tienen funciones similares a los miembros de algún Directorio (Pedrozo *et al.*, 2018); puesto que básicamente son los responsables de liderar los destinos de la población que los eligió; (Valencia 2020; Jara *et al.* 2018) complementa ello, precisando que se debe trabajar con el personal en la entidad pública, que centre su accionar en la búsqueda de alcanzar los distintos objetivos estratégicos propuestos; por tanto, las habilidades directivas de los líderes que están a cargo de las organizaciones públicas y privadas son similares, estando la diferencia en las estrategias a utilizar para alcanzar la visión institucional (Luján 2018; Corrales 2016).

En lo que respecta a la motivación laboral del servidor público, que para que se pueda mejorar es necesario analizar primero el nivel de vocación del personal para priorizar el servicio público a la ciudadanía (Loján-Alvarado *et al.* 2022; Hernández 2019), para posteriormente trabajar fuerte en lograr internalizar en cada uno de ellos la misión institucional, la cual principalmente debería ser operativa y relacionarse con la mejora de la sociedad (Ascón *et al.*, 2018); y es en este último aspecto donde las entidades estatales presentan dificultades, que genera que el personal principalmente vea su labor como una fuente de ingreso mensual, por tanto, su nivel de motivación no es el óptimo, pues considera que su labor se ha convertido en un conjunto de funciones monótonas que no le dan claridad del impacto de su trabajo en la mejora de los indicadores de la sociedad (Díaz *et al.*, 2018).

Espinoza (2017) afirma que la economía en el Perú ha logrado que su PBI crezca de forma sostenida principalmente desde inicios del siglo XXI, basado mayormente en que las inversiones han aumentado, puesto que se resalta la existencia de estabilidad en temas legales, económicos, otros, y que la pobreza ha disminuido; además se tiene que el país se cataloga como de renta media y con un modelo que impulsa la inclusión, por tanto podría formar parte de la OCDE; se tiene que Huerta (2020) precisa que a pesar de ello, persisten las inequidades en la redistribución de la riqueza, en el acceso a mejores opciones laborales y de estudio respecto a si se vive en la sierra o selva respecto a la costa, siendo un factor de ello la débil programación de inversiones que contribuyan a cerrar brechas, y que sean integrales para el busca cómo financiarlos.

En el departamento de Tacna, existe una entidad pública emblemática, la cual cuenta con herramientas de planificación regional que no son adecuadamente monitoreados por el equipo de gestión mediante un control interno, falta revisar los procesos conducentes a dar un servicio más eficaz al ciudadano, existe una programación multianual de inversiones que no está directamente alineada con el plan regional de desarrollo concertado, existe una gran cantidad de proyectos viables de más de una gestión regional que nunca se ejecutaron, no existe una evaluación al impacto de la inversión efectuada que permita priorizar su mantenimiento, y finalmente la ejecución de las inversiones no es la óptima, generando con ello que la población se vea afectada, puesto que las brechas económicas, sociales, ambientales, institucionales, otras, siguen y no son cubiertas satisfactoriamente. Este panorama sobre la existencia de una inadecuada implementación del ciclo de inversiones según la Directiva que aborda el INVIERTE.PE (MEF, 2016) a cargo de la entidad, está afectando a la población, puesto que no se cumple con lo ofertado de manera oportuna, generando con ello, desconfianza en la gestión y en la labor del equipo de directivos públicos, y ello al parecer es influenciado por la falta de habilidades directivas de dichos funcionarios.

Por tanto, se plantea el problema principal ¿Cuál es la influencia de las habilidades directivas en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022?

Siendo los cuestionamientos específicos el precisar ¿Cuál es la influencia de las habilidades de nivel personal en el ciclo de inversión de una entidad pública del

Perú, periodo 2019 – 2022? ¿Cuál es la influencia de las habilidades de nivel social en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022? y ¿Cuál es la influencia de las habilidades de nivel de dirección en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022?

La investigación se justifica en el hecho de que una de las debilidades en el accionar de la gestión pública, es la inadecuada implementación del ciclo de las inversiones que permita cumplir de forma oportuna con lo plasmado en cada uno de los planes de la entidad, y de esa manera atender las diversas exigencias de la población; por ello, se analizó cada una de sus etapas, desde la perspectiva del personal de las áreas directamente involucradas en las inversiones, lo cual permitió identificar las deficiencias en la programación multianual, en la formulación, en la ejecución y en el mantenimiento de las inversiones (MEF, 2016), para proponer alternativas de mejora conducentes a que dicho ciclo sea más eficiente respecto a las exigencias de la población, referente a la disminución de las brechas territoriales; logrando determinar si dicha realidad es influenciada por las habilidades directivas (nivel personal, nivel social y nivel de dirección) que caracterizan a los funcionarios de dicha entidad (Pasmíño *et al.*, 2019).

Se tiene que el aporte de este trabajo fue la precisión de habilidades directivas (considerando lo dispuesto por SERVIR, 2016) para mejorar el funcionamiento de una entidad pública del Perú, en lo que refiere la implementación de su ciclo de inversiones, que permita contribuir al cierre de brechas, el cual se sustenta en una adecuada programación de las inversiones, en el monitoreo frecuente de la ejecución de las inversiones alineado con el plan para desarrollar la región, y en el análisis de la intervención del Estado. En lo referente a la viabilidad de la investigación, se tiene: Viabilidad teórica, puesto que el desarrollo de las dimensiones y sus indicadores de las variables se sustentaron en teorías y normatividad relevante, que fue desarrollado en el estado del arte de la investigación; viabilidad práctica; puesto que la propuesta del modelo de habilidades directivas permitirá mejorar el ciclo de inversión para la entidad, y con ello la calidad de servicio al ciudadano, centrado en otorgar valor público en sus procesos; viabilidad metodológica, puesto que la utilización del diseño no experimental, el tipo aplicado y el nivel explicativo, fue factible de usar en la

investigación; además la metodología y el análisis de resultados serán considerados por otros investigadores que analicen temáticas similares.

En lo que refiere al objetivo general se tiene el determinar la influencia de las habilidades directivas en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022.

Y los objetivos específicos son el analizar cómo las habilidades de nivel personal influyen en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022, analizar la influencia de las habilidades de nivel social en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022, y analizar la influencia de las habilidades de nivel de dirección en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022.

Se planteó como Hip. Gen. el que existe influencia de las habilidades directivas sobre el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022.

Y las hipótesis específicas son que las habilidades de nivel de dirección influyen en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022, existe influencia de las habilidades de nivel social en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022, y existe influencia de las habilidades de nivel personal en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022.

## II. MARCO TEÓRICO

Existen organizaciones internacionales como la CEPAL (2018) que han desarrollado un enfoque renovado para la gestión pública mediante instrumentos y mecanismos para la gestión pública, para la mejora del planificar, presupuestar, ejecutar y hacer seguimiento a la gestión de los recursos del estado; la OEA (2018) que ha implementado una guía donde se presentan un grupo de estrategias para que la gestión pública sea más efectiva, y de forma paralela premia a las mejores prácticas de innovación para dar un servicio mejor al ciudadano; la ONU (2018) que impulsa la existencia de una gobernanza de los territorios basado en criterios de transparencia, responsabilidad y participación, que permita contar con instituciones democrática, un estado de derecho y enfrentar a la corrupción; y la OCDE (2021) quienes desarrollan un marco institucional y políticas de gestión pública, donde se precisan los retos que deben considerarse para que sean profesionales los trabajadores del estado.

De forma similar, existen entidades nacionales como SERVIR (2016) que proponen un modelo de competencias transversales para los directivos públicos (trabajar en base a equipos, vocación para servir a los demás y orientarse al logro de los resultados planeados) agrupan a las habilidades para la dirección a considerar en este trabajo; el CEPLAN (2018) que han formulado guías para formular y seguir las políticas de la nación, que permita hacer frente a la problemática pública; la PCM (2018) quienes han aprobado un reglamento para la estrategia referida a modernizar la gestión pública, que busca centrarse en generar valor para los ciudadanos y optimizar la utilización de recursos públicos; y el MEF (2016), quienes desarrollan el ciclo de inversión público, compuesto por cuatro fases que abarcan el programar multianualmente las inversiones, el formular y evaluar, el ejecutar y que funcione; los cuales serán analizados para un gobierno regional desde la perspectiva de su personal.

Sobre los antecedentes internacionales se destaca el de Pazmiño *et al.* (2019), cuyo trabajo plantea el objetivo de analizar las diversas habilidades directivas que caracterizan a la labor en la gestión pública; siendo básico el tipo investigativo, de nivel descriptivo, de diseño de no efectuar experimentos, se consultaron 11 referencias en revistas; se concluyó que existen 03 habilidades primordiales en los funcionarios, como son la estrategia, la comunicación y el

trabajar basados en equipos, para lograr lo programado; se tiene por tanto, que el desempeño en la entidad se encuentra influenciado por las habilidades directivas (nivel personal, nivel social y nivel de dirección) que caracterizan a la alta dirección.

Se resalta el trabajo de Reyes (2016), cuyo objetivo es determinar si las habilidades de gerencia se logran relacionar con el desarrollo organizacional; siendo el diseño el de no efectuar experimentos, el nivel usado es el correlacional, los datos de campo se obtuvieron mediante el corte transversal, donde la muestra que se usó fue de 20 gerentes hoteleros; se logró concluir que hay relación directa entre tener habilidades para gerenciar y el desarrollar la organización; se tiene por tanto, que los administradores usan conocimientos y experiencias y más aún sus capacidades para gestionar la entidad y mejorar la productividad.

Y también la investigación efectuada por Pereda *et al.* (2014) citados por Torres-Flórez *et al.* (2021), que tiene como objetivo el analizar las habilidades directivas que caracterizan al personal directivo en gestión pública; de nivel descriptivo, de tipo puro, siendo el diseño el de no efectuar experimentos, y la muestra es de 1363 servidores públicos; se logró concluir que mayormente existe una percepción satisfactoria de la labor del directivo, principalmente en el aspecto personal, interpersonal y de dirección; se tiene por tanto, un modelo de pirámide donde se detallan las habilidades gerenciales y sus indicadores que abarca el nivel personal, social y directivo.

En lo que implica los antecedentes del país y locales, se destaca el trabajo de Mendoza (2020) que tiene el objetivo el analizar cómo se relacionan la gestión de los gerentes y la eficiencia para ejecutar las inversiones; donde el alcance es correlacional, el tipo es básico, el diseño es el de no efectuar experimentos, donde la muestra es de 25 individuos; se concluyó que el 36% considera de nivel regular la gestión gerencial, de forma similar el 40% precisa de nivel regular la eficiencia de la ejecución de las inversiones, se obtuvo que la relación es positiva y elevada entre dichas variables investigadas ( $r = 0,919$ ); se tiene por tanto, que la propuesta para modernizar la gestión pública a la fecha no presenta resultados significativos, siendo una de los factores de ello la presencia de directivos públicos que no cuentan con algunas competencias y habilidades para gestionar recursos del Estado atrasando la ejecución del ciclo de inversiones.

De forma similar se destaca el trabajo de Luján (2018) que tiene como objetivo el determinar cómo las habilidades de cada uno de los directivos logran influir en la gestión para el cambio de la DIREPRO Ancash; donde el diseño es el de no experimentar, el alcance es el explicativo, de tipo puro, donde la muestra usada es de 56 trabajadores; se logró concluir que en un 82,5% las variaciones de la gestión del cambio son ocasionadas por las habilidades directivas, además de que los directivos no cuentan con las habilidades para implementar programas de cambio institucional, por ello prevalece el improvisar; se tiene por tanto, que las habilidades de dirección son necesarias para alcanzar la visión institucional.

Finalmente, el trabajo de Quispe (2017), quien investigó cómo el gestionar las inversiones públicas logra influir en la calidad para gastar que caracteriza la gestión en la Mun. Prov. de Tacna, años 2011 - 2014; siendo el diseño el de no experimentar, el alcance explicativo, de tipo básico, la muestra de 60 individuos; se logró concluir que la forma de gestionar las inversiones públicas no influyen en la calidad del gasto; se tiene por tanto, que el cambio frecuente de funcionarios ha afectado la eficiencia que debería tenerse al ejecutar inversiones.

En lo que refiere a los aspectos filosóficos, Vallés (2020) afirma que una de las líneas de investigación de la politología es la administración pública (conformada por políticas públicas, instituciones y rol del gobierno), asumiendo un rol dinámico y generando modelos para enfrentar la problemática pública, demostrando con ello su carácter científico; (Marshall & Wallace 2019; Castillo *et al.* 2019) impulsan una corriente epistémica centrada en asumir a las políticas públicas como instrumentos centrales para orientar la generación e implementación de alternativas de solución a la problemática pública; (Alvarado *et al.* 2019; Guerrero 2009) señalan que la ciencia de la política y la administración de los recursos públicos son diferentes en su ejercicio práctico y en la propuesta de cómo mejorar los procesos para institucionalizar la gestión pública; por tanto, el análisis de las estrategias para hacer política pública se basan en las exigencias de las sociedad civil y las peculiaridades de sus instituciones; en base a ello (Mosweu & Ngeoepe 2019; Sokolov *et al.* 2019), resaltan la relevancia de contar con personal directivo en las entidades públicas que tengan las habilidades gerenciales para decisiones adecuadas centradas en el ciudadano.

Mendoza (2020) precisa que la implementación del sistema relacionado con el modernizar la gestión pública, donde el ente rector es la SGP - PCM, cuenta con su modelo conformado por 5 pilares y 3 ejes estratégicos, pero a la fecha no presenta resultados significativos sobre dicho trabajo, precisando que las causas de ello se refieren básicamente a que las organizaciones son complejas, a que las regiones que conforman en Perú son muy diferentes y complejas, a la presencia de directivos públicos que no tienen competencias y algunas habilidades para gestionar recursos del Estado atrasando la ejecución del ciclo de inversiones, entre otros, lo cual provoca una sensación en la población de que existe ineficiencia en las entidades públicas y que sus exigencias no son satisfechas adecuadamente; ello se complementa con lo expresado por (Molina, 2020; Morales-Casetti, 2019) sobre la relevancia del comportamiento ético que se requiere en gestión pública, y con (Sánchez *et al.* 2017; Smutny *et al.* 2016) quienes resaltan el analizar las competencias y las habilidades de cada uno de los funcionarios en escenarios de cambio.

A continuación, se describen algunas definiciones sobre la variable independiente, como la de Hellriegel y Slocum (2009) citados por Acosta (2020) quien define las habilidades para la dirección como un conjunto de comportamientos, de conocimientos, de actitudes y de destrezas que requiere un directivo para lograr que su gestión al frente de alguna organización sea exitosa. Bateman y Snell (2009) citados por Useche *et al.* (2019) logran definir las habilidades de los directivos como principalmente la capacidad para coordinar y supervisar que el personal de la entidad pueda alcanzar las metas y objetivos trazados, por tanto, destaca que la labor directiva debe centrarse principalmente en lograr que los demás puedan desarrollar sus funciones de modo adecuado.

En lo que respecta a su base teórica, se resalta la teoría sobre el desarrollo organizacional, que precisa que para que una organización pueda ser eficiente requiere de la existencia de un esfuerzo planificado, donde se empodere a su personal y pueden participar, es decir potenciar sus habilidades y puedan interactuar adecuadamente dentro de una atmósfera de trabajo acorde, y de esa manera cumplir con las exigencias del mercado (Beckard, 1998); y la teoría de la gestión del conocimiento, que supone que para que una organización pueda sostenerse en el tiempo, debe implementar una estructura donde la información

sea accesible para todos sus integrantes, se logre almacenar y se pueda replicar para decisiones futuras (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Whetten y Cameron (2011) citados por González *et al.* (2022) resaltan que el conjunto de habilidades para la dirección son conductuales, que se tratan de acciones que los directivos utilizan para alcanzar los resultados esperados, además que son medibles, que son controlables y principalmente que se pueden desarrollar. (Cruz-García 2020; Núñez *et al.* 2018) precisan respecto a las habilidades de los funcionarios, que se hace necesario que se puedan desarrollar las relacionadas al cambio de actitud centrada en la búsqueda de la satisfacción del ciudadano, el priorizar la existencia real de vocación al servicio civil, conocimiento detallado del ordenamiento jurídico afín a sus funciones que le permita actuar de forma objetiva, otros, que permitan la propuesta e implementación de una estructura centrado en resultados con enfoque económico y social.

Se precisan algunos autores referentes sobre habilidades directivas que desarrollan sus modelos, se tiene a Katz (1955) citado por Carrillo (2019), quien las clasifica tres bloques básicos: Técnicas, que abarcan los conocimientos especializados que son adquiridos en la formación profesional, trato personal que considera la capacidad de interactuar de forma adecuada con los compañeros de trabajo para trabajar en equipo, y conceptuales que abarcan la capacidad del directivo de analizar situaciones abstractas que permitan adecuar modelos de gestión para hacer frente a la problemática institucional.

Se tiene a Chiavenato (2016) citado por Gutiérrez-Macías y Córdova-Ruiz (2020) que identifican un conjunto de habilidades directivas durables, las cuales no cambian a pesar de la existencia de tiempos difíciles: Conocimiento, que implica que el directivo debe tener un acervo de conceptos, experiencias, informaciones, otros, sobre los detalles que abarca su especialidad, perspectiva que implica la capacidad del directivo de saber ubicarse en cualquier escenario que estuviera afectando a la entidad, es decir de poner en acción sus conocimientos teóricos para hacer frente a los problemas e implementar alternativas de solución, y actitud que hace referencia al comportamiento personal del directivo frente a las diversas situaciones laborales, considera por tanto la forma de dirigir, interactuar, confiar en los demás y motivar al personal que permita alcanzar las metas institucionales.

Se destaca también a Whetten & Cameron (2011) citados por Huerta (2020), quienes desarrollan un modelo que considera diez habilidades directivas básicas, las cuales son agrupadas en: Personales, que consideran el autoconocimiento, el manejo de fases del estrés, y el dar una solución analítica a los problemas, interpersonales que considera el hacer frente a los conflictos, el saber motivar al personal que se tiene a cargo, el impulsar la existencia de una comunicación frecuente y eficaz con todos, y el poder influir en los demás, y grupales que considera el delegar y dar facultades a los demás, el saber dirigir la entidad hacia los cambios positivos, y el forma equipos de trabajo que sean eficaces.

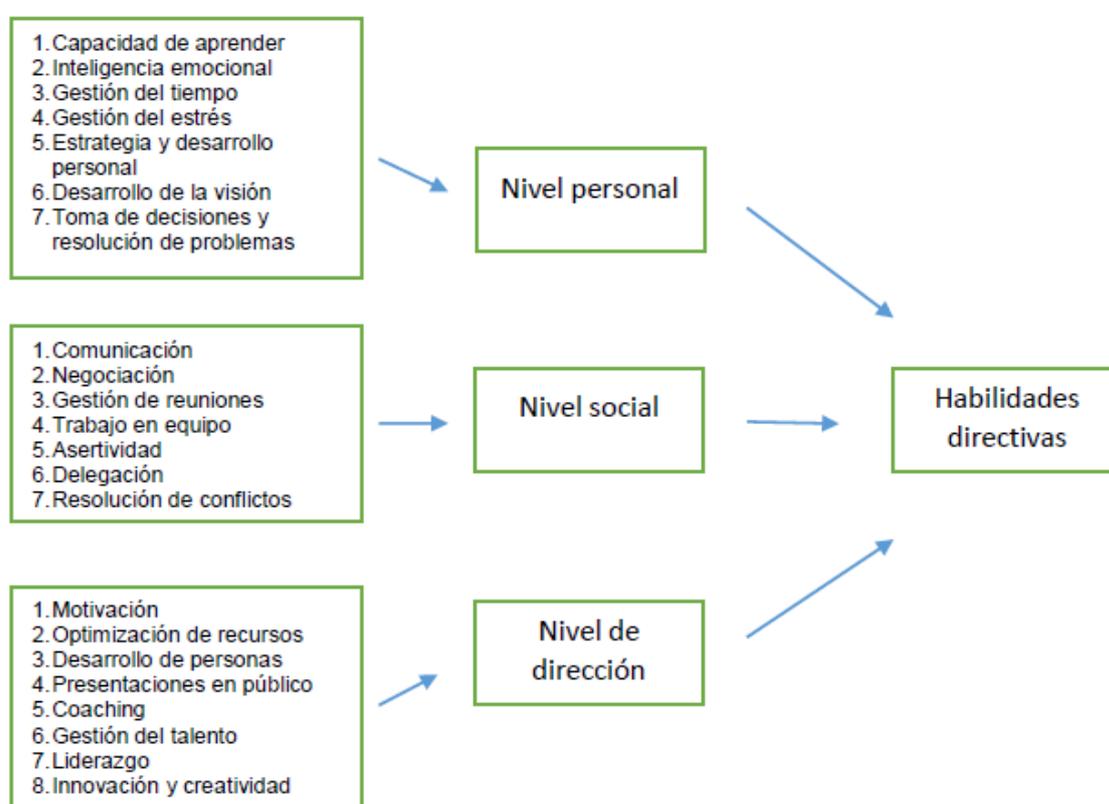
De forma similar lo expuesto por Goyal (2013) citado por Loján-Alvarado *et al.* (2022), quien clasifica las habilidades directivas en tres bloques: Personales, que abarca la auto dirección, el aprender, el ser inteligente emocionalmente, el gestionar el tiempo, el manejo del estrés, el desarrollar la propia persona, el tomar decisiones y resolver problemas; interpersonales que abarca la comunicación eficaz, el cooperar con los demás, el trabajar en equipo, el ser asertivo, el saber negociar, el resolver conflictos, otros; y de dirección de personas que abarca el poder dirigir e influenciar a las personas, para lo cual se requiere de saber motivar, el desarrollar personas, el acompañar, el optimizar los recursos, el gestionar el talento, el liderazgo y apoyo a los demás.

Para este trabajo se utilizó la propuesta desarrollada por Pereda *et al.* (2014) citados por Torres-Flórez *et al.* (2021), puesto que se plantea para la gestión pública, donde se destacan las siguientes habilidades agrupadas en tres bloques o dimensiones (ver Figura 1): Nivel personal que abarca un conjunto de habilidades que hacen referencia a aspectos personales del directivo, que resulta ser la base del comportamiento en la profesión, puesto que antes de ser funcionario es una persona, de donde se destaca la capacidad para aprender, el poder desarrollar una visión, el desarrollo personal, el comportamiento inteligente emocionalmente, el tomar decisiones y el saber gestionar el tiempo; nivel social que hacen referencia principalmente al logro de una adecuada relación con los demás miembros de la entidad pública, que permita tributar a atmósfera para trabajar sea la más acorde, por tanto se resalta que la calidad de las interrelaciones transmite el cómo somos, de donde se destaca el trabajar en equipo, la comunicación frecuente, el saber negociar, el comportamiento asertivo, las habilidades sociales, entre otros; y nivel

de dirección que son aquellas que permiten que el funcionario pueda dirigir, coordinar y liderar al personal de la entidad pública, se destacan las habilidades de liderar, el saber motivar al personal a cargo, el impulsar el desarrollo de las personas, el alcanzar las metas trazadas, el hacer frente a los conflictos, la interacción con la ciudadanía, el saber delegar, el gestionar el talento humano, el acompañamiento, otros.

**Figura 1**

*Habilidades directivas para la gestión pública*



*Nota.* Pereda *et al.* (2014) citados por Torres-Flórez *et al.* (2021)

A través del D.L. 1024 se crea el Cuerpo de Gerentes Públicos – CGP, cuya finalidad pública fue la de seleccionar un conjunto de profesionales que se caractericen por tener competencias y habilidades de dirección, para gestionar las entidades estatales peruanas (Pérez y Flores, 2022); dicho proceso se efectúa a través de concursos públicos de méritos (Souroujon, 2021), que una vez elegidos, deben cumplir con metas e indicadores precisos afines a los cargos de confianza asumidos (Zúñiga, 2020); siendo SERVIR la responsable de implementar dicho

procedimiento (Landa *et al.*, 2021), además ha emitido una resolución donde establece las competencias transversales que se requerirían para el servicio civil (RPE N° 093-2016-SERVIR-PE), tales como: Integridad que implica la existencia de un comportamiento transparente, es decir que se caracterice por hacer frente a los actos de corrupción, ser decente, profesional en su accionar, honesto, neutral, objetivo y respetuoso (García, 2020); vocación de servicio que implica el impulsar acciones que tributen en lograr un cambio en las condiciones de vivir ciudadana, priorizando los intereses institucionales sobre los personales, para lo cual se necesita mucho sacrificio (Gaete y Álvarez, 2020); trabajo en equipo que implica el impulsar la existencia de mayores niveles de organización y coordinación intersectorial, que permita la agilización de los procesos para dar una pronta solución a los problemas de la ciudadanía (Ferreira y Moraes, 2021); y orientación a resultados que permita que todas las actividades que priorizan desarrollar las entidades estatales, se centren en buscar satisfacer las expectativas ciudadanas, buscando disminuir las brechas sociales, económicas y ambientales (Chica-Vélez, y Salazar-Ortiz, 2021).

Respecto a la variable dependiente se define que la inversión pública es un recurso que prioriza el gobierno aplicar, con la finalidad de atender las demandas ciudadanas referidas a problemas que limitan su acceso a los servicios y bienes públicos; cuya intervención se caracteriza por tener un horizonte definido de tiempo, dentro de una zona geográfica de influencia (IMCO, 2020); también se resalta la definición de HEGEL (2020), quien establece que el proyecto de inversión es la principal forma que tiene el Estado para buscar resolver los diferentes problemas que atraviesa la sociedad, para lo cual se elabora una propuesta concreta de acción, cuyo objetivo es generar transformaciones para la mejora de la calidad de vida ciudadana, en la forma de trabajo de las entidades públicas, por tanto, se trata de fortalecer las diversas capacidades públicas para la generación de bienes y/o servicios para el ciudadano.

El MEF (2016) es el responsable del sistema administrativo INVIERTE.PE referido a programar las inversiones del país, cuya principal finalidad es orientar eficientemente la utilización de los recursos estatales para la inversión, que permita el prestar diversos servicios y el dar provisión de variada infraestructura de soporte que se requiera para el desarrollo nacional (Rodríguez y Béjar, 2022); por tanto se

convierte en un socio estratégico para las tres instancias de gobierno, los cuales tiene el gran desafío de buscar transformar la realidad económica y social de los territorios, a través de la priorización de carteras que se caractericen por ser estratégicas para formular proyectos a invertir en temas públicos de alto impacto, que busque disminuir las brechas ambientales, económicas, sociales e institucionales, que permita buscar incrementar la calidad y los diversos estilos de vivir ciudadana (Soto, 2021).

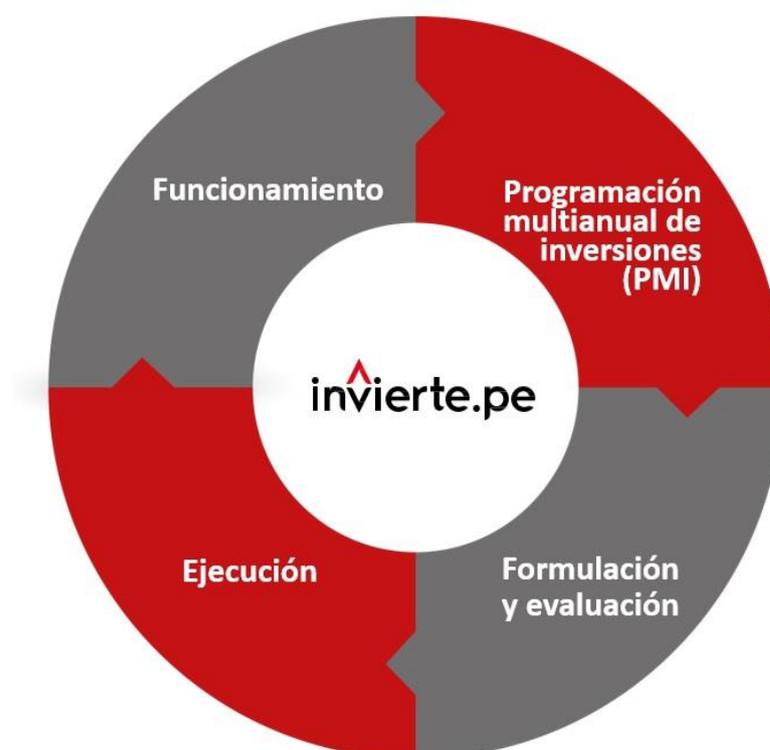
Dicho sistema surge con el D.L. N° 1252 y es modificado con el D.L. 1432 y complementado por el D.L. 1435 que crea un FIDT que es un fondo para impulsar la inversión; siendo sus principios rectores: Es prioritario efectuar el programar las inversiones de forma multianual, que se base en el cerrar brechas en temas de infraestructura o el acceder a los servicios del Estado para los pobladores (Quiroz, 2020); dicha programación multianual debe estar alineado con los objetivos del país, de la región y locales aprobados por el CEPLAN, y contar con la asignación multianual de fondos públicos que se formular considerando las proyecciones económicas; el enfoque territorial es el criterio para que los fondos públicos priorizados a invertir se logren relacionar con la prestación de los diversos servicios y el proveer de buena infraestructura en el país; lo que se vaya a invertir, debe caracterizarse por el criterio de integralidad, y de buscar el mayor impacto en la sociedad (Panduro, 2021); un aspecto básico a considerar, es el mantenimiento a la inversión ya efectuada, que permita aumentar su vida útil; y la ejecución de las inversiones debe caracterizarse también por la existencia de una labor transparente de uso de recursos públicos (Guerra & Castañeda, 2020).

En el D.L. 1252 se describe las cuatro fases que conforman el ciclo de las inversiones (Gálvez-Berrios *et al.*, 2021), que son considerados como las dimensiones de esta variable (ver Figura 2), se tiene: El programar de forma multianual las inversiones (PMI) que en esta etapa se procede a describir un conjunto de indicadores de brechas, que son el sustento técnico para identificar la cartera de proyectos que debe formalizarse en la programación respectiva; la formulación y evaluación de la cual considera principalmente el desarrollo de las fichas técnicas o el desarrollo de estudios de preinversión, por tanto se genera la existencia de un Banco de Inversiones; la ejecución que es la etapa donde se empieza con el elaborar el expediente técnico, y abarca principalmente el ejecutar

el proyecto, el cual resulta ser monitoreado de forma frecuente a través del desarrollo de labores de seguir de modo física y financieramente mediante el Sistema SSI; y el funcionamiento que implica la elaboración del estado situacional o reporte del estado de los activos, ello permite contar con información para la elaboración del programa de gasto que permita dar mantenimiento frecuente, y finalmente se desarrolla la evaluación ex post (impacto) de los proyectos para las inversiones.

## Figura 2

*Fases que conforman el ciclo de gestión de las inversiones*



*Nota.* MEF (2016)

Finalmente, con respecto a las definiciones conceptuales, se precisan los siguientes:

**Administración:** Abarca el proceso afín con el planificar, el dirigir, el organizar y el llevar el control del uso de recursos dados a la entidad.

**Control:** Considera el monitoreo del cumplir metas y actividades propuestas en los documentos de gestión.

**Dirección:** Se trata de la capacidad que contribuye en el influir en otros, para que desarrollen ciertas actividades.

**Funcionario público:** Es el profesional responsable de cumplir con las funciones públicas designadas.

**Gestión:** Son acciones que priorizan los directivos y/o funcionarios para conseguir mayores recursos para lograr los objetivos.

**Habilidades directivas:** Son las destrezas y comportamientos que tienen los directivos para una adecuada toma de decisiones.

**Inversión:** Conjunto de recursos que se han ejecutado con la finalidad de que las brechas de territorio disminuyan.

**Liderazgo:** Implica el influir en otras personas para alcanzar las metas propuestas.

**Motivación:** Es la predisposición que tiene una persona para hacer bien las tareas encargadas.

**Orientación a resultados:** Centrarse en la búsqueda de la satisfacción de la ciudadanía.

**Presupuesto:** Implica la programación de los recursos que una entidad requiere utilizar para poder cumplir con lo planificado.

**Proyecto:** Es una propuesta que se elabora para enfrentar a una problemática, a través de medidas concretas que se caracterizan por abordar la integralidad de la situación a mejorar.

**Trabajo en equipo:** Es un grupo de individuos que se juntan pues desean lograr objetivos comunes.

### III. METODOLOGÍA

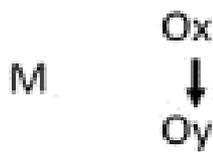
#### 3.1 Tipo y Diseño de Investigación

##### 3.1.1 Tipo de Investigación

El trabajo es de tipo aplicado, puesto que en base al conocimiento existente se buscó resolver un problema específico, consolidando el conocimiento para usarlo; en lo referente al alcance se tiene que es explicativo, ello debido a que la causa – efecto fue lo que se analizó en las variables, según el esquema siguiente (Hernández *et al.*, 2014):

#### Figura 3

*Esquema de la investigación*



*Nota.* Hernández *et al.*, 2014

- M: Muestra de los trabajadores administrativos.
- Ox: V.I. = Habilidades directivas.
- ↓: Influencia
- Oy: V. D. = Ciclo de inversión.

##### 3.1.2 Diseño de Investigación

En lo que concierne al diseño, se precisa que se utilizó el no experimental, puesto que cada una de las variables no fueron modificadas deliberadamente (Hernández *et al.* 2014); en lo que implica la data de campo, se obtuvieron por corte transversal, sobre el enfoque utilizado es el cuantitativo, respecto al método se tiene que es el hipotético – deductivo.

### 3.2 Variables y Operacionalización

Se tiene que las dimensiones que fueron usados para analizar las variables, son los siguientes:

Variable independiente: Habilidades directivas.

Dimensiones:

Nivel personal.

Nivel social.

Nivel de dirección.

Variable dependiente: Ciclo de inversiones.

Dimensiones:

Programación multianual de inversiones.

Formulación y evaluación.

Ejecución.

Funcionamiento.

### 3.3 Población, Muestra y Muestreo

#### 3.3.1 Población

Se consideró como la población de análisis, al personal administrativo que labora en una entidad pública del Perú, que se trata de una unidad ejecutora del pliego que tiene a cargo aproximadamente el 75% del presupuesto para inversiones; por tanto las plazas presupuestadas que aparecen en el CAP institucional vigente son 317.

#### 3.3.2 Muestra

El obtener la muestra implicó que se asumieron los siguientes supuestos para reemplazar en la fórmula de poblaciones finitas respectiva: Confiab. del 95% ( $Z = 1,96$ ), error ( $\pm 5\%$ ), Probab. (50%).

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Por tanto, se obtuvo un valor de 174, que representa la muestra de personal de la entidad que fue encuestada.

### **3.3.3 Muestreo**

Se detalla que el muestreo aleatorio simple es lo que se utilizó para recabar los datos, considerando como criterio para la inclusión, que sea personal administrativo con vínculo laboral de por lo menos 6 meses con la entidad y ocupe una plaza presupuestada del CAP.

### **3.3.4 Unidad de Análisis**

En lo que respecta a la unidad para el análisis, se tiene que fue el personal administrativo que tiene una relación laboral en una entidad pública del Perú.

## **3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Respecto a la técnica se precisa que la encuesta fue la implementada, y sobre el instrumento se tiene que fue el cuestionario, de forma específica: El cuestionario sobre las habilidades directivas para la gestión pública en base a Pereda *et al.* (2014) citado por Torres-Flórez *et al.* (2021), y el cuestionario referido al ciclo de las inversiones en base a la directiva del INVIERTE.PE; los cuales son anexados y se validaron por el criterio del Juicio favorable de 06 Expertos: Dr. Mendoza Salas, Ricardo Leonidas, Dr. Azócar Prado, Rafael Enrique, Dr. Limache Luque, Florentino Leonidas, Dr. Flores Flores, Ascensión Américo, Dr. Márquez Quinto, Carlos Gustavo y Dr. Calderón Paniagua, Dennys Geovanni.

Sobre la confiabilidad de los dos instrumentos, se tiene que la Prueba Piloto conformada por 20 trabajadores administrativos de una entidad pública del Perú es lo que empleó, para obtener el alpha de Cronbach; de donde se obtuvo un valor de 0,951 para “Habilidades directivas” y 0,912 para “Ciclo de inversiones”, cuyo reporte se anexa, por tanto se tiene que para usarlos en campo es muy adecuado (George & Mallery, 2003) citados por López-Pérez *et al.* (2020).

Ambos cuestionarios tienen cinco opciones de respuesta, para su análisis se aplicó la escala de Likert, de donde: “Nunca” = valor 1; “Casi nunca” = valor 2; “A veces” = valor 3; “Casi siempre” = valor 4; “Siempre” = valor 5; de forma específica se consideraron los Baremos siguientes para el análisis de resultados:

**Tabla 1**

Baremo de la variable independiente “Habilidades directivas”

	Inadecuadas	Regulares	Adecuadas
Habilid. Direct.	48 - 112	113 - 176	176 - 240
D1 = Habilidades de nivel personal	17 - 39	40 - 62	63 – 85
D2 = Habilidades de nivel social	14 - 32	33 - 51	52 – 70
D3 = Habilidades de nivel dirección	17 - 39	40 - 62	63 – 85

*Nota.* Cuest. “Habilidades directivas”**Tabla 2**

Baremo de la variable dependiente “Ciclo de inversión”

	Inadecuadas	Regulares	Adecuadas
Ciclo de inversión	16 - 37	38 - 59	60 - 80
D1 = Programación multianual de inversiones	4 - 9	10 - 15	16 – 20
D2 = Formulación y evaluación	4 - 9	10 - 15	16 – 20
D3 = Ejecución	4 - 9	10 - 15	16 – 20
D4 = Funcionamiento	4 - 9	10 - 15	16 – 20

*Nota.* Cuest. “Ciclo de inversión”

### 3.5 Procedimientos

Se efectuaron coordinaciones con el funcionario a cargo de la Gerencia General Regional de una entidad pública del Perú, para recabar los datos de campo mediante el uso de los instrumentos, lo cual se hizo de forma presencial; los mismos fueron analizados a través del Soft. SPSS v. 26,0.

### 3.6 Método de Análisis de Datos

Con la base de datos procesada, se obtuvieron tablas de frecuencia (para cada dimensión y variable), diagramas de barra, Rho de Spearman y regresión logística ordinal (dado que la data de las variables se recogieron desde la percepción del trabajador, son cualitativas ordinales de comportamiento no paramétrico).

### **3.7 Aspectos Éticos**

El tesista da fe que los procedimientos aplicados fueron considerando lo que expone la metodología de la investigación, en lo que implica las referencias de las bases de teorías y los datos de campo obtenidos; además se procedió a pedir el consentimiento informado a los trabajadores administrativos de la entidad investigada, finalmente el respeto a las normas APA.

#### IV. RESULTADOS

Los resultados que se describen a continuación, se refieren al comportamiento de las dimensiones que conforman la variable independiente “Habilidades directivas”:

En la Tabla 3 se detallan los resultados sobre la dimensión N° 1 “Habilidades de nivel personal”; de donde el 65,5% de los trabajadores de una entidad pública del Perú perciben como regular las habilidades de nivel personal que caracterizan a los funcionarios públicos de la entidad, el 34,5% de nivel adecuada y el 0,0% de nivel inadecuada.

**Tabla 3**

Dimensión N° 01 “Habilidades de nivel personal”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuada	0	0,0
Regular	114	65,5
Adecuada	60	34,5
Total	174	100,0

*Nota.* Cuest. “Habilidades directivas”

En la Tabla 4 se tiene el comportamiento promedio de los indicadores de la dimensión N° 1 “Habilidades de nivel personal”; siendo los más destacados: La “Gestión del estrés” y la “Toma de decisiones y resolución de problemas”, que implica que el trabajador precisa que los funcionarios mayormente saben comportarse frente a escenarios de hostilidad, y priorizan el coordinar con sus equipos de trabajo para priorizar los problemas públicos a atender; y los que deben mejorarse son: El “Desarrollo de la visión” y la “Gestión del tiempo”, es decir la gestión debe focalizar su atención en difundir más las características y la importancia de la visión institucional, y terminar las tareas frecuentes siempre dentro del tiempo establecido.

**Tabla 4**

Dimensión N° 01 “Habilidades de nivel personal” (por indicador)

Indicador	Promedio
Capacidad de aprender	3,2816
Inteligencia emocional	3,6379
Gestión del tiempo	3,2586
Gestión del estrés	3,8084
Estrategia y desarrollo personal	3,4052
Desarrollo de la visión	2,9770
Toma de decisiones y resolución de problemas	3,7816

*Nota.* Cuest. “Habilidades directivas”

En la Tabla 5 se detallan los resultados para la dimensión n° 2 “Habilidades de nivel social”; de donde el 73,6% de los trabajadores de una entidad pública del Perú perciben como regular las habilidades de nivel social que caracterizan a los funcionarios públicos de la entidad, el 26,4% de nivel adecuada y el 0,0% de nivel inadecuada.

**Tabla 5**

Dimensión N° 02 “Habilidades de nivel social”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuada	0	0,0
Regular	128	73,6
Adecuada	46	26,4
Total	174	100,0

*Nota.* Cuest. “Habilidades directivas”

En la Tabla 6 se tiene el comportamiento promedio de los indicadores de la dimensión N° 2 “Habilidades de nivel social”; siendo los más destacados: La “Asertividad” y el “Trabajo en equipo”, que implica que el trabajador percibe que el funcionario se caracterizan por saber expresar sus discrepancias y puntos de vista, y por impulsar un espíritu de equipo que permita trabajar con armonía; y los que deben mejorarse son: La “Resolución de conflictos” y la “Negociación”, es decir la gestión debe focalizar su atención en ser mejores intermediadores en situaciones de conflicto, para buscar salidas a la problemática, y buscar los beneficios para las partes luego de impulsar un proceso de negociación.

**Tabla 6**

Dimensión N° 02 “Habilidades de nivel social” (por indicador)

Indicador	Promedio
Comunicación	3,3247
Negociación	3,1925
Gestión de reuniones	3,6494
Trabajo en equipo	3,9425
Asertividad	3,9799
Delegación	3,2443
Resolución de conflictos	2,4052

*Nota.* Cuest. “Habilidades directivas”

En la Tabla 7 se detallan los resultados para la dimensión N° 3 “Habilidades de nivel de dirección”; de donde el 74,7% de los trabajadores de una entidad pública del Perú perciben como regular las habilidades de nivel de dirección que caracterizan a los funcionarios públicos de la entidad, el 25,3% de nivel adecuada y el 0,0% de nivel inadecuada.

**Tabla 7**

Dimensión N° 03 “Habilidades de nivel de dirección”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuada	0	0,0
Regular	130	74,7
Adecuada	44	25,3
Total	174	100,0

*Nota.* Cuest. “Habilidades directivas”

En la Tabla 8 se tiene el comportamiento promedio de los indicadores de la dimensión N° 3 “Habilidades de nivel de dirección”; siendo los más destacados: El “Coaching” y la “Motivación”, que implica que el trabajador percibe que el funcionario se caracteriza por saber escuchar a los demás, y por motivar a los demás para el logro de los objetivos; y los que deben mejorarse son: La “Gestión del talento” y la “Optimización de recursos”, es decir la gestión debe focalizar su atención en que la entidad se priorice el contar con personal que tenga los méritos suficientes para cumplir en la gestión pública, y en brindar más indicaciones para promover el cuidado de los ambientes y equipamiento de la entidad.

**Tabla 8**

Dimensión N° 03 “Habilidades de nivel de dirección” (por indicador)

Indicador	Promedio
Motivación	3,7701
Optimización de recursos	3,1466
Desarrollo de personas	3,2328
Presentación en público	3,2586
Coaching	3,9626
Gestión del talento	3,1073
Liderazgo	3,4052
Innovación y creatividad	3,3362

*Nota.* Cuest. “Habilidades directivas”

En la Tabla 9 y Figura 4 se tienen los resultados respectivos a la V.I. “Habilidades directivas”; de donde el 71,3% del personal de una entidad pública del Perú percibe como regular las habilidades directivas que caracterizan al funcionario público de la entidad, el 28,7% de nivel adecuada y el 0,0% de nivel inadecuada.

**Tabla 9**

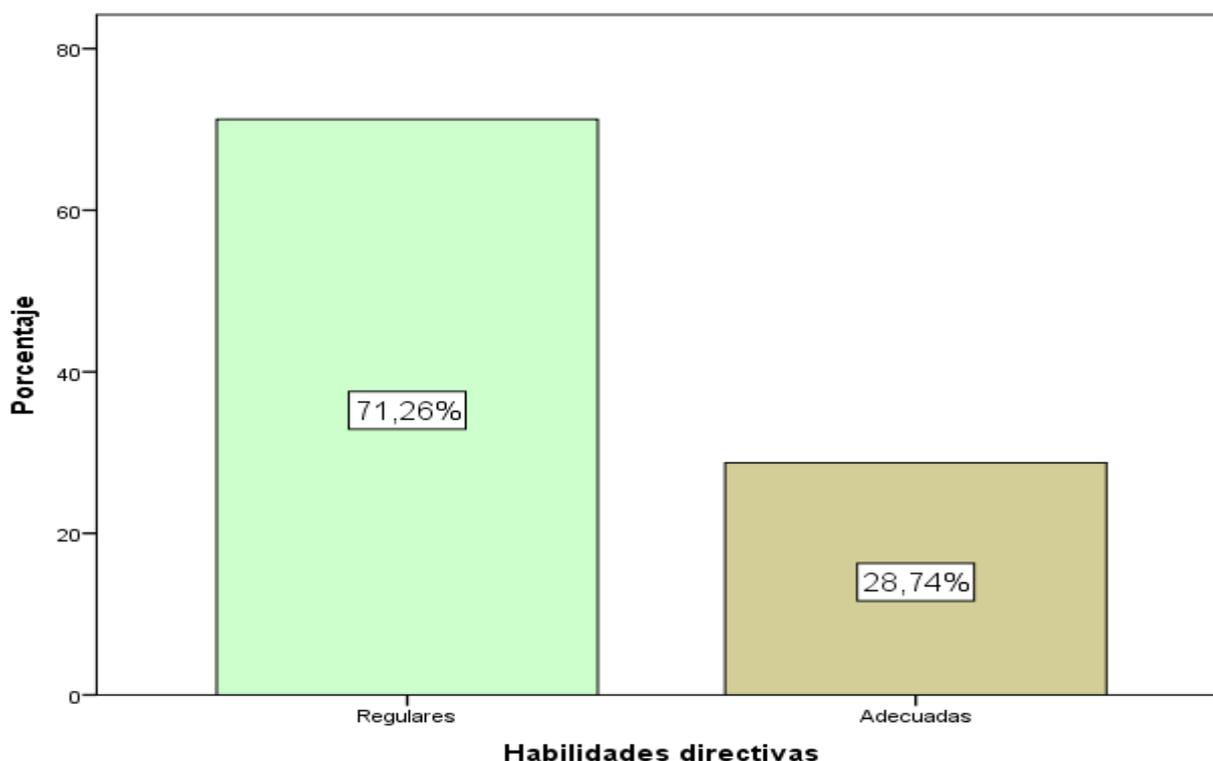
Var. Ind. “Habilidades directivas”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuadas	0	0,0
Regulares	124	71,3
Adecuadas	50	28,7
Total	174	100,0

Nota. Cuest. “Habilidades directivas”

**Figura 4**

Var. Ind. “Habilidades directivas”



Nota. Cuest. “Habilidades directivas”

En la Tabla 10 se presentan los resultados de resumen que son relacionados con las dimensiones de la V.I. “Habilidades directivas”, de donde la dimensión que más se destaca son las “Habilidades de nivel personal”, siendo las “Habilidades de nivel de dirección” las que deben reforzarse.

**Tabla 10**

Var. Ind. “Habilidades directivas” (por cada dimensión)

Dimensión		Trabajador	Porcentaje
Habilidades de nivel personal	Inadecuadas	0	0,0
	Regulares	114	65,5
	Adecuadas	60	34,5
Habilidades de nivel social	Inadecuadas	0	0,0
	Regulares	128	73,6
	Adecuadas	46	26,4
Habilidades de nivel de dirección	Inadecuadas	0	0,0
	Regulares	130	74,7
	Adecuadas	44	25,3

*Nota.* Cuest. “Habilidades directivas”

Estos resultados representan el comportamiento de las dimensiones que conforman la variable dependiente “Ciclo de inversión”:

En la Tabla 11 se detallan los resultados para la dimensión N° 1 “Programación multianual de inversiones”; de donde el 77,6% del personal de una entidad pública del Perú percibe como regular la programación de las inversiones que caracteriza a la entidad, el 16,7% de nivel inadecuada y el 5,7% de nivel adecuada.

**Tabla 11**

Dimensión N° 01 “Programac. multianual de inversiones”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuada	29	16,7
Regular	135	77,6
Adecuada	10	5,7
Total	174	100,0

*Nota.* Cuest. “Ciclo de inversión”

En la Tabla 12 se presenta el comportamiento promedio de los indicadores de la dimensión N° 1 “Programac. multianual de inversiones”; siendo el más destacado: La “Cartera de proyectos”, que implica que el personal considera que existe alineamiento del plan institucional con la cartera de proyectos priorizada; y lo que debe mejorarse es: La “Identificación de brechas”, es decir la gestión debe focalizar su atención en que sea más participativa la formulación de la programación multianual de las inversiones en la entidad.

**Tabla 12**

Dimensión N° 01 “Programac. multianual de inversiones” (por indicador)

Indicador	Promedio
Identificación de brechas	3,28
Cartera de proyectos	3,80

*Nota.* Cuest. “Ciclo de inversión”

En la Tabla 13 se detallan los resultados para la dimensión N° 2 “Formulación y evaluación”; de donde el 70,1% de los trabajadores de una entidad pública del Perú perciben como regular la formulación y evaluación de las inversiones en la entidad, el 23,0% de nivel inadecuada y el 6,9% de nivel adecuada.

**Tabla 13**

Dimensión N° 02 “Formulación y evaluación”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuada	40	23,0
Regular	122	70,1
Adecuada	12	6,9
Total	174	100,0

*Nota.* Cuest. “Ciclo de inversión”

En la Tabla 14 se presenta el comportamiento promedio de los indicadores de la dimensión N° 2 “Formulación y evaluación”; siendo los que deben mejorarse: Las “Fichas técnicas” y el “Banco de proyectos”, es decir la gestión debe focalizar su atención en que los proyectos viabilizados sean priorizados por la gestión para conseguir el financiamiento respectivo, y que el banco de inversiones de la institución sea socializado a todo el personal.

**Tabla 14**

Dimensión N° 02 “Formulación y evaluación” (por indicador)

Indicador	Promedio
Fichas técnicas	3,27
Banco de proyectos	3,27

*Nota.* Cuest. “Ciclo de inversión”

En la Tabla 15 se detallan los resultados para la dimensión N° 3 “Ejecución”; de donde el 74,7% de los trabajadores de una entidad pública del Perú perciben como regular la forma de ejecutar inversiones en la entidad, el 20,7% como adecuada y el 4,6% como inadecuada.

**Tabla 15**

Dimensión N° 03 “Ejecución”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuada	8	4,6
Regular	130	74,7
Adecuada	36	20,7
Total	174	100,0

*Nota.* Cuest. “Ciclo de inversión”

En la Tabla 16 se presenta el comportamiento promedio de los indicadores de la dimensión N° 3 “Ejecución”; siendo el más destacado: El “Avance financiero y físico”, que implica que el personal considera que se hace un seguimiento permanente al avance financiero y físico de los proyectos; y lo que debe mejorarse es: La “Elaboración del expediente técnico”, es decir la gestión debe focalizar su atención en se aplican estrategias oportunas para que el expediente técnico cuente con financiamiento.

**Tabla 16**

Dimensión N° 03 “Ejecución” (por indicador)

Indicador	Promedio
Elaboración del expediente técnico	3,54
Avance financiero y físico	3,98

*Nota.* Cuest. “Ciclo de inversión”

En la Tabla 17 se detallan los resultados para la dimensión n° 4 “Funcionamiento”; de donde el 79,9% de los trabajadores de una entidad pública del Perú perciben como regular el funcionamiento y mantenimiento de las inversiones que caracteriza a la entidad, el 20,1% de nivel inadecuada y el 0,0% de nivel adecuada.

**Tabla 17**

Dimensión N° 04 “Funcionamiento”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuada	35	20,1
Regular	139	79,9
Adecuada	0	0,0
Total	174	100,0

*Nota.* Cuest. “Ciclo de inversión”

En la Tabla 18 se presenta el comportamiento promedio de los indicadores de la dimensión N° 4 “Funcionamiento”; siendo los que deben mejorarse: El “Mantenimiento” y la “Evaluación del impacto”, es decir la gestión debe focalizar su atención en el hacer un permanente seguimiento al estado situacional de las inversiones liquidadas, y en efectuar una retroalimentación para mejorar el proceso de funcionamiento de las inversiones.

**Tabla 18**

Dimensión N° 04 “Funcionamiento” (por indicador)

Indicador	Promedio
Mantenimiento	3,29
Evaluación del impacto	3,41

*Nota.* Cuest. “Ciclo de inversión”

En la Tabla 19 y Figura 5 se tienen los resultados respectivos a la V.D. “Ciclo de inversión”; de donde el 86,2% del personal de una entidad pública del Perú percibe como regular la implementación del ciclo de inversiones en la entidad, el 6,9% de nivel adecuada y el 6,9% de nivel inadecuada.

**Tabla 19**

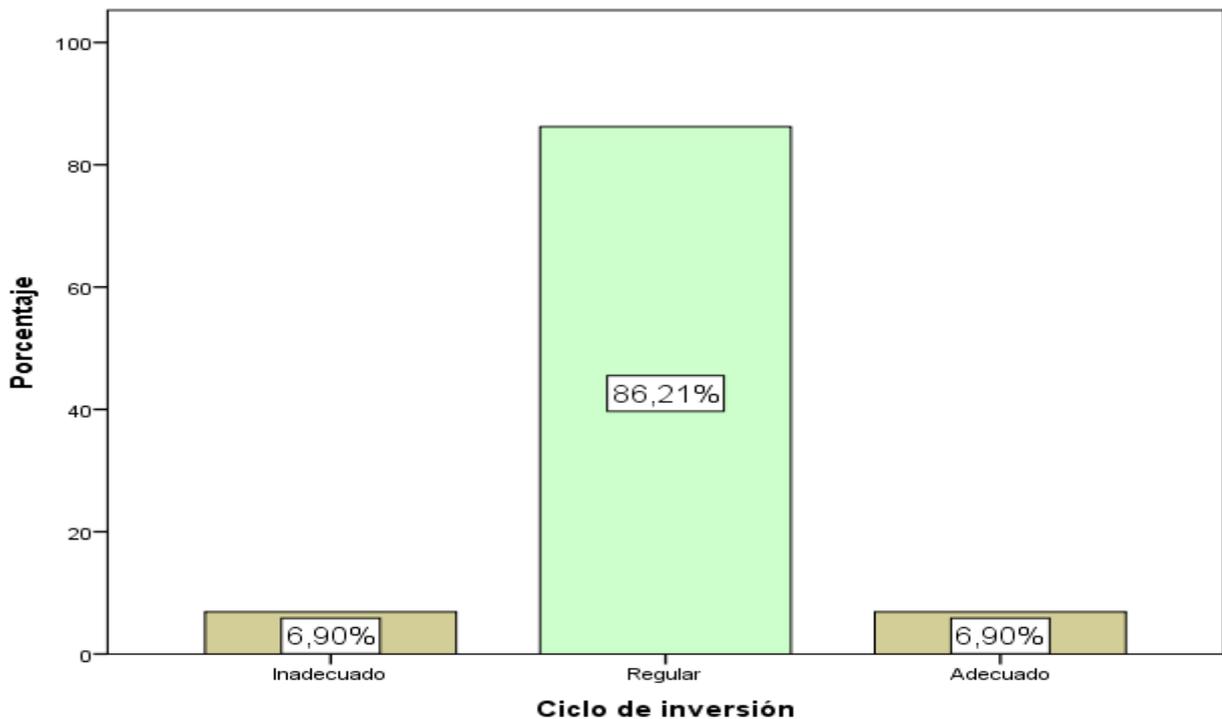
Var. Dep. “Ciclo de inversión”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuado	12	6,9
Regular	150	86,2
Adecuado	12	6,9
Total	174	100,0

Nota. Cuest. “Ciclo de inversión”

**Figura 5**

Var. Dep. “Ciclo de inversión”



Nota. Cuest. “Ciclo de inversión”

En la Tabla 20 se presentan los resultados de resumen relacionados con las dimensiones de la V.D. “Ciclo de inversión”, de donde la dimensión que más se destaca es la “Ejecución”, siendo el “Funcionamiento” la que debe reforzarse.

**Tabla 20**

Var. Dep. “Ciclo de inversión” (por cada dimensión)

Dimensión		Trabajador	Porcentaje	
Programación	multianual	de Inadecuadas	29	16,7
inversiones		Regulares	135	77,6
		Adecuadas	10	5,7
	Formulación y evaluación	Inadecuadas	40	23,0
Ejecución		Regulares	122	70,1
		Adecuadas	12	6,9
		Inadecuadas	8	4,6
Funcionamiento		Regulares	130	74,7
		Adecuadas	36	20,7
		Inadecuadas	35	20,1
		Regulares	139	79,9
		Adecuadas	0	0,0

*Nota.* Cuestionario “Ciclo de inversión”

En la Tabla 21 se presenta la matriz de correlaciones de cada uno de los indicadores de la variable independiente con la variable dependiente, la cual es considerada para el desarrollo de la Propuesta, solamente los valores de Rho de Spearman positivos y significativos para los indicadores de las tres dimensiones de “Habilidades directivas”; en base a ello se observa que la “Delegación” es el único indicador que no tiene relación con el “Ciclo de inversión”.

**Tabla 21**

Matriz de correlaciones de los indicadores de la variable “Habilidades directivas” con la variable “Ciclo de inversión”

		Ciclo de inversión	
Rho	Capac. de aprender	r	0,632
		p	0,000
	Intelig. emocional	r	0,744
		p	0,000
	Gest. del tiempo	r	0,691
		p	0,000
	Gest. del estrés	r	0,740
		p	0,000
	Estrat. y desarrollo personal	r	0,531
		p	0,000
	Desarr. de la visión	r	0,165
		p	0,029
	Toma de Dec. y resolución de Prob.	r	0,632
		p	0,000
	Comunicación	r	0,683
		p	0,000
	Negociación	r	0,525
		p	0,000
	Gest. de reuniones	r	0,614
		p	0,000
	Trab. en equipo	r	0,610
		p	0,000
	Asertividad	r	0,650
		p	0,000
	Delegación	r	0,074
		p	0,330
	Resol. de conflictos	r	0,608
		p	0,000
	Motivación	r	0,532
		p	0,000
	Optimiz. de recursos	r	0,539
		p	0,000
	Desarr. de personas	r	0,614
		p	0,000
Present. en público	r	0,668	
	p	0,000	
Coaching	r	0,671	
	p	0,000	
Gest. del talento	r	0,430	
	p	0,000	
Liderazgo	r	0,608	
	p	0,000	
Innov. y creatividad	r	0,584	
	p	0,000	

*Nota.* Cuest. “Habilidades directivas” y “Ciclo de inversión”

En lo que respecta a la contrastación de cada una de las hipótesis específicas, se tiene:

- a) La primera es “Existe influencia de las habilidades de nivel personal en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022”.

Se detalla si:

H<sub>0</sub>: No existen evidencias de influencia.

H<sub>1</sub>: Existen evidencias de influencia.

En la Tabla 22 y 23 están los resultados afines a la Reg. Log. ordinal, de donde se obtuvo un chi-cuadrado = 36,116 ( $p = 0,000$ ), dado que “p” es inferior al 5% de significación, ello implica que las habilidades de nivel personal de los funcionarios influyen en el ciclo de inversiones de dicha entidad; además el coeficiente de Nagelkerke es 0,298, que implica que en un 29,8% las variaciones en el ciclo de inversiones son ocasionados por las variables en las habilidades de nivel personal; por lo tanto se rechaza H<sub>0</sub>; que implica que existe influencia de las habilidades de nivel personal en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022.

**Tabla 22**

Contraste de Hip. Esp. primera (ajuste del modelo)

<i>Ajuste del modelo</i>				
Modelo	Log. de Veros. -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	44,456			
Final	8,340	36,116	1	0,000

*Nota.* Cuest. “Habilidades directivas” y “Ciclo de inversión”

**Tabla 23**

Contraste de Hip. Esp. primera (Pseudo R<sup>2</sup>)

<i>Pseudo R<sup>2</sup></i>	
Cox y Snell	0,187
Nagelkerke	0,298
McFadden	0,209

*Nota.* Cuest. “Habilidades directivas” y “Ciclo de inversión”

- b) La segunda es “Existe influencia de las habilidades de nivel social en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022”.

Se detalla si:

H<sub>0</sub>: No existen evidencias de influencia.

H<sub>1</sub>: Existen evidencias de influencia.

En la Tabla 24 y 25 están los resultados afines a la Reg. Log. ordinal, de donde se obtuvo un chi-cuadrado = 19,064 (p = 0,000), dado que “p” es inferior al 5% de significación, ello implica que las habilidades de nivel social de los funcionarios influyen en el ciclo de inversiones de dicha entidad; además el coeficiente de Nagelkerke es 0,165, que implica que en un 16,5% las variaciones en el ciclo de inversiones son ocasionados por las variables en las habilidades de nivel social; por lo tanto se rechaza H<sub>0</sub>; que implica que existe influencia de las habilidades de nivel social en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022.

**Tabla 24**

Contraste de Hip. Esp. segunda (ajuste del modelo)

<i>Ajuste del modelo</i>				
Modelo	Log. de Veros. -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	30,948			
Final	11,884	19,064	1	0,000

*Nota.* Cuest. “Habilidades directivas” y “Ciclo de inversión”

**Tabla 25**

Contraste de Hip. Esp. segunda (Pseudo R<sup>2</sup>)

<i>Pseudo R<sup>2</sup></i>	
Cox y Snell	0,104
Nagelkerke	0,165
McFadden	0,110

*Nota.* Cuest. “Habilidades directivas” y “Ciclo de inversión”

- c) La tercera es “Existe influencia de las habilidades de nivel de dirección en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022”.

Se detalla si:

H<sub>0</sub>: No existen evidencias de influencia.

H<sub>1</sub>: Existen evidencias de influencia.

En la Tabla 26 y 27 están los resultados de la Reg. Log. ordinal, de donde se obtuvo un chi-cuadrado = 41,282 ( $p = 0,000$ ), dado que “p” es inferior al 5% de significación, ello implica que las habilidades de nivel de dirección de los funcionarios influyen en el ciclo de inversiones de dicha entidad; además el coeficiente de Nagelkerke es 0,335, que implica que en un 33,5% las variaciones en el ciclo de inversiones son ocasionados por las variables en las habilidades de nivel de dirección; por lo tanto se rechaza H<sub>0</sub>; que implica que existe influencia de las habilidades de nivel de dirección en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022.

**Tabla 26**

Contraste de Hip. Esp. tercera (ajuste del modelo)

<i>Ajuste del modelo</i>				
Modelo	Log. de Veros. -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	49,541			
Final	8,260	41,282	1	0,000

*Nota.* Cuest. “Habilidades directivas” y “Ciclo de inversión”

**Tabla 27**

Contraste de Hip. Esp. tercera (Pseudo R<sup>2</sup>)

<i>Pseudo R<sup>2</sup></i>	
Cox y Snell	0,211
Nagelkerke	0,335
McFadden	0,239

*Nota.* Cuest. “Habilidades directivas” y “Ciclo de inversión”

Finalmente se efectúa la contrastación de la hipótesis general:

La hipótesis general precisa que “Existe influencia de las habilidades directivas en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022”.

Se detalla si:

H<sub>0</sub>: No existen evidencias de influencia.

H<sub>1</sub>: Existen evidencias de influencia.

En la Tabla 28 y 29 se presenta los resultados de la Reg. Log. ordinal, de donde el chi-cuadrado = 38,929 (p = 0,000), dado que “p” es inferior al 5% de significación, ello implica que las habilidades directivas de los funcionarios influyen en el ciclo de inversiones de dicha entidad; además el coeficiente de Nagelkerke es 0,318, que implica que en un 31,8% las variaciones en el ciclo de inversiones son ocasionados por los cambios en las habilidades directivas; por lo tanto se rechaza H<sub>0</sub>; que implica que las habilidades directivas influyen sobre el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022.

**Tabla 28**

Contraste de Hip. Gen.

<i>Ajuste del modelo</i>				
Modelo	Log. de Veros. -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	47,227			
Final	8,298	38,929	1	0,000

*Nota.* Cuest. “Habilidades directivas” y “Ciclo de inversión”

**Tabla 29**

Contraste de Hip. Gen. (Pseudo R<sup>2</sup>)

<i>Pseudo R<sup>2</sup></i>	
Cox y Snell	0,200
Nagelkerke	0,318
McFadden	0,225

*Nota.* Cuest. “Habilidades directivas” y “Ciclo de inversión”

## V. DISCUSIÓN

Los resultados logrados permiten precisar que las habilidades directivas influyen en el ciclo de las inversiones de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022; ello implica que para la mejora de la problemática identificada en las distintas fases del ciclo de las inversiones, como ser la programación de las inversiones en el mediano plazo, la formulación de proyectos que se hayan priorizado en el banco de inversiones, la formación de los expedientes técnicos para su posterior ejecución, y finalmente el análisis del impacto de la intervención público y su respectivo mantenimiento, sería prioritario que en la entidad se priorice el designar funcionarios públicos que se caractericen por poseer diversas habilidades personales, sociales y de dirección, además de su frecuente fortalecimiento de las capacidades referidas a la gestión de los sistemas administrativos.

Lo expuesto concuerda con los lineamientos expuestos por organismos internacionales, ahí se tiene el caso de la CEPAL (2018) que propone la implementación de un enfoque renovado de gestión pública, centrado en la implementación de mecanismos e instrumentos que promuevan el adecuado uso de los recursos, privilegiando los procesos de planificación participativa, de formular el presupuesto en base a resultados de impacto y disminución de brechas, y el efectuar seguimiento al uso de los recursos acordes con lo previamente estructurado; de forma específica, en el trabajo se identificó que son las “Habilidades de nivel de dirección” las que deben reforzarse, en especial en los indicadores referidos a la gestión del talento del personal que conforma la entidad, al uso óptimo de los recursos dados para cumplir con las funciones encargadas, y el impulsar el desarrollo del personal para lograr metas personales y profesionales.

De forma similar con lo expuesto por la OEA (2018), que ha desarrollado una guía donde se promueve la implementación estrategias que contribuyen a lograr efectividad en la gestión pública, además de incentivar que se otorguen reconocimientos a la implementación de prácticas que innoven en la forma de atender las expectativas ciudadanos; puesto que una forma de cumplir con el poblador, es que los recursos asignados a la entidad se ejecuten a un ritmo por encima del promedio nacional de gobiernos regionales, ante ello, el personal de la entidad encuestada manifiesta que la dimensión que más resaltan dentro del “Ciclo de inversión”, es la de “Ejecución”, que implica que se prioriza el seguimiento

frecuente a la ejecución de las inversiones, mediante reuniones gerenciales periódicas, donde se asumen compromisos de uso eficiente de recursos y se identifican problemas que retrasan el proyecto, cuyo cumplimiento es un requisito indispensable para ratificar la confianza en los funcionarios y personal responsable designado.

También se concuerda con lo publicado por la ONU (2018), donde se promueva que las autoridades implementen modelos de gobernanza para sus territorios, sustentados en criterios de ser transparentes para usar recursos públicos, de ser responsables con los compromisos de gestión asumidos y de fomentar la participación ciudadana en espacios de decisión respecto a las prioridades de demanda del poblador, otros, que permita fortalecer los cimientos democráticos y de lucha frontal contra la corrupción; puesto que se obtuvo que el 73,6% del personal percibe de nivel regular las habilidades de nivel social que caracteriza a los funcionarios de dicha entidad, resaltando que los funcionarios se caracterizan por saber expresar sus discrepancias y puntos de vista, y por impulsar un espíritu de equipo que permita trabajar con armonía, aspectos que resaltan apropiados para lograr que el ciudadano se involucre más en cada uno de los procesos de participación y rendición de cuentas.

También se concuerda con lo expuesto por la OCDE (2021), quienes en su impulso para formular e implementar políticas de gestión pública, describen los retos y exigencias que se requieren para laborar para el estado, lo cual implica que se requiere de profesionales con una adecuada formación profesional acordes a las características de los sistemas administrativos, de contar con experiencia en la gestión estatal, y de un sólido ejercicio de los valores y del comportamiento ético; puesto que son atributos que se consideran para la conformación del equipo de funcionarios de la entidad, pero que se continúa en el proceso de consolidación, y es ello percibido por los trabajadores de una entidad pública del Perú, puesto que el 71,3% considera como regular las habilidades directivas de los funcionarios y un 0,0% de nivel inadecuado.

Se concuerda con la propuesta desarrollada por SERVIR (2016), quienes han elaborado un modelo de competencias transversales para los funcionarios, que se centra en detallar que deben caracterizarse por el trabajar en base a equipos, tener una clara vocación de servir al prójimo y basar sus estrategias de

desenvolvimiento en la entidad para lograr resultados en favor de la ciudadanía; puesto que el instrumento aplicado para analizar las habilidades directivas de los funcionarios de una entidad pública del Perú considera dichas cualidades, como el consultar al personal si se impulsa un espíritu de equipo para un trabajo con armonía, y si se promueve la cooperación y apoyo entre los miembros de la entidad (Indicador “Trabajo en equipo” de la dimensión “Habilidades de nivel social”), el que si se caracterizan por saber reconocer las cualidades de los demás, y si se caracterizan por valorar el esfuerzo y desempeño centrado en el servir al ciudadano (Indicador “Desarrollo de personas” de la dimensión “Habilidades de nivel de dirección”), y el que se coordine con los equipos de trabajo para priorizar los problemas públicos a atender, y si en situaciones urgentes se toman decisiones para buscar resolver los problemas (Indicador “Toma de Decis. y Resol. de problemas” de la dimensión “Habilidades de nivel personal”).

Existe concordancia con lo publicado por el CEPLAN (2018) sobre las consideraciones de política para impulsar la inversión regional y hacer frente a la problemática pública, que permita contribuir a lograr la política general de gobierno y los objetivos de desarrollo propuestos por la OCDE; puesto que el trabajo analizó el ciclo de inversiones propuesto por el MEF a través de su Directiva que promueve la implementación del INVIERTE.PE, en cada una de sus cuatro fases, encontrándose que el 86,2% del personal de una entidad pública del Perú percibe de nivel regular su implementación, es decir se cumple con lo normado, pero existen aspectos a mejorar.

De forma similar se concuerda con la PCM (2018), puesto que han aprobado una estrategia para impulsar la modernizar la gestión pública, para generar valor para el ciudadano, compuesto por cinco pilares y tres ejes transversales, dentro de los cuales se destaca un pilar relacionado con que las entidades públicas prioricen el contar con un servicio civil en base a méritos; dado que el trabajo permitió identificar las habilidades directivas que más caracterizan a los funcionarios públicos, y en base a ello se propusieron mejoras acordes con las competencias genéricas propuestas por SERVIR para el directivo público.

De forma similar con el MEF (2016), puesto que formalizan la aplicación de un ciclo de inversiones que permita programarla multianualmente, formular y evaluar, ejecutar y mantenerla; dado que se investigó la implementación de dicho

ciclo, encontrándose que si se aplica en una entidad pública del Perú, pero es de nivel regular, siendo la fase más preocupante el “Funcionamiento”.

También se concuerda con el trabajo de Pazmiño *et al.* (2019), quienes concluyen que han identificado tres habilidades que se consideran primordiales para el adecuado trabajo de los funcionarios, que son la toma de decisiones estratégicas, el impulsar una comunicación frecuente y asertiva y desarrollar un trabajo basado en equipos; puesto que se obtuvo que para la dimensión “Habilidades de nivel personal”, uno de los indicadores más destacados fue la “Toma de Dec. y Resol. de problemas”, de forma similar en el caso de la dimensión “Habilidades de nivel social”, uno de los indicadores que más se destaca es el “Trabajo en equipo”, y finalmente para la dimensión “Habilidades de nivel de dirección”, se obtuvo al “Coaching” como indicador destacado, que implica que resalta el saber comunicarse y acompañar al personal al logro de las tareas.

También con el trabajo de Reyes (2016), quien concluye que las habilidades para gerenciar presentan relación directa con el desarrollar la entidad; puesto que se obtuvo que las habilidades directivas influyen en la implementación del ciclo de inversiones, lo que implica que un mayor nivel de utilización de los recursos asignados contribuyen al logro de los objetivos dados en el plan institucional.

También se concuerda con el trabajo de Pereda *et al.* (2014) citados por Torres-Flórez *et al.* (2021), quienes concluyen que la gran mayoría del personal percibe como satisfactoria la labor pública de los directivos, resaltando el aspecto personal, interpersonal y de dirección; dado que la investigación precisa que la mayoría del personal considera de nivel regular las habilidades para dirigir de los funcionarios públicos de la entidad, pero si resaltan algunos comportamientos y actitudes, siendo la dimensión más destacada las “Habilidades de nivel personal”, seguido de las “Habilidades de nivel social”, y finalmente las “Habilidades de nivel de dirección”, que son aspectos similares a los analizadas en dicho trabajo.

Se concuerda también con los resultados obtenidos por Mendoza (2020), quien concluye que hay relación directa y alta entre la gestión que caracteriza de los gerentes públicos y la eficiencia para ejecutar las inversiones institucionales, además encontraron que el 36% del personal percibe de nivel regular la gestión gerencial y el 40% considera de nivel regular la eficiencia de la ejecución de inversiones; puesto que se obtuvo que las habilidades para dirigir de los gerentes

de una entidad pública del Perú influyen en la implementación del ciclo de las inversiones institucionales, además el 71,3% del personal considera como regular las habilidades directivas de los funcionarios públicos y el 86,2% percibe como regular la aplicación de cada una de las fases del ciclo de inversiones.

También se concuerda con los resultados logrados por Luján (2018), quien concluye que en un 82,5% las variaciones que se generan en la gestión del cambio son generadas por las habilidades directivas; puesto que se obtuvo un  $R^2$  de Nagelkerke que precisa que en un 31,8% las variaciones en el ciclo de inversiones son ocasionados por los cambios en las habilidades directivas.

Finalmente se discrepa con los resultados de Quispe (2017), quien concluye que no hay influencia de la forma de gestionar las inversiones públicas sobre la calidad del gasto público, generado principalmente por los cambios frecuentes de funcionarios en la entidad; puesto que se encontró que las habilidades de los directivos públicos si logran influir en la gestión de las inversiones.

En lo que refiere al resultado del contraste de las hipótesis específicas, se tiene que con respecto a la primera que detalla “Existe influencia de las habilidades de nivel personal en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022”, se concluyó que las habilidades personales de los funcionarios públicos si influye en la implementación del ciclo para las inversiones; lo cual concuerda con lo expuesto por Whetten & Cameron (2011) citados por Huerta (2020), quien sostiene que un bloque clave de habilidades que deben poseer los directivos públicos para gestionar las instituciones son los personales, que implica el autoconocimiento, el manejo de etapas de estrés, y el saber enfrentar los problemas, también se concuerda con Goyal (2013) citado por Loján-Alvarado *et al.* (2022), quien resalta el bloque de habilidades personales del funcionario público, en especial la auto dirección, el ser inteligente emocionalmente, el desarrollar la propia persona, el gestionar el tiempo, el manejo del estrés, el tomar decisiones y resolver problemas, y con SERVIR en lo que refiere a la competencias transversales del directivo, como ser la integridad que implica un comportamiento transparente, honesto y profesional en su accionar (desarrollo personal).

Con respecto a la segunda que detalla “Existe influencia de las habilidades de nivel social en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022”, se concluyó que las habilidades sociales de los funcionarios públicos si

influye en la implementación del ciclo para las inversiones; lo cual concuerda con lo expuesto por Katz (1955) citado por Carrillo (2019), quien resalta la relevancia de que los directivos deban caracterizarse por habilidades de trato personal, que implica la capacidad para interactuar con los compañeros de trabajo para el desarrollo del trabajo en equipo, también con Chiavenato (2016) citado por Gutiérrez-Macías y Córdova-Ruiz (2020), quien destaca las actitudes del directivo frente a las situaciones laborales, como ser el interactuar y el confiar en los demás para alcanzar las metas, también con Whetten & Cameron (2011) citados por Huerta (2020), quien señala a las habilidades interpersonales en especial el saber actuar frente a los conflictos y el desarrollo de una comunicación eficaz con todos, también con Goyal (2013) citado por Loján-Alvarado *et al.* (2022), quien resalta a las habilidades interpersonales como son la comunicación eficaz, el cooperar con los demás, el trabajar en equipo, el saber negociar, el saber resolver conflictos, y las competencias transversales del directivo expuestas por SERVIR como ser el trabajar en equipo que contribuya a mayores niveles de organización y coordinación intersectorial, que agilice el atender la problemática ciudadana.

Con respecto a la tercera que detalla “Existe influencia de las habilidades de nivel de dirección en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022”, se concluyó que las habilidades de dirección de los funcionarios públicos si influye en la implementación del ciclo para las inversiones; lo cual concuerda con lo expuesto por Katz (1955) citado por Carrillo (2019) en lo que refiere a las habilidades conceptuales como ser la capacidad para analizar situaciones abstractas para enfrentar la problemática institucional, también con Chiavenato (2016) citado por Gutiérrez-Macías y Córdova-Ruiz (2020) en lo que refiere a las habilidades de perspectiva que abarca el saber ubicarse en cualquier escenario que afecte a la entidad para proporcionar alternativas de solución, también con Whetten & Cameron (2011) citados por Huerta (2020) en lo que implica las habilidades grupales que considera el saber dirigir hacia cambios positivos a la entidad, también con Goyal (2013) citado por Loján-Alvarado *et al.* (2022) en lo que abarca las habilidades de dirección de personas que considera el saber motivar, el desarrollar personas, el optimizar los recursos, el gestionar el talento y el liderazgo el destino de la entidad, y las competencias transversales del directivo expuestas

por SERVIR como ser la orientación a resultados que implica que las estrategias implementadas se centren en atender las expectativas ciudadanas (liderazgo).

Finalmente, con respecto al contraste de la Hip. Gen. que detalla “Existe influencia de las habilidades directivas en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022”, se concluyó que las habilidades para dirigir de los funcionarios públicos si influye en la implementación del ciclo para las inversiones; lo cual concuerda con lo expuesto por Bateman y Snell (2009) citados por Useche *et al.* (2019) quienes expresan que las habilidades del directivo es el conjunto de capacidades centradas en coordinar y supervisar que los trabajadores cumplan con las metas y objetivos, también con lo expuesto por Whetten y Cameron (2011) citados por González *et al.* (2022) quienes indican que son habilidades conductuales, conformadas por acciones aplicadas para alcanzar los resultados esperados, y que se pueden medir y controla, y con Cruz-García (2020) quien señala que las habilidades de los funcionarios deben priorizar el cambio de actitud centrada en buscar satisfacer las necesidades del ciudadano, y caracterizarse por una fuerte vocación para el servicio civil.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** Las habilidades directivas de los funcionarios influyen en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022; además la mayoría de los trabajadores perciben como regular las habilidades directivas, siendo la dimensión más destacada las “Habilidades de nivel personal” y la que debe reforzarse las “Habilidades de nivel de dirección”; de forma similar, gran parte del personal considera como regular el implementar el ciclo de inversiones, donde la dimensión que más se destaca la “Ejecución” y que debe reforzarse prioritariamente el “Funcionamiento”.

**Segunda:** Existe influencia de las habilidades de nivel personal de los funcionarios en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022; siendo los indicadores más destacados: “Gestión del estrés” y “Toma de Dec. y Resol. de problemas”, y los que deben mejorarse: “Desarrollo de la visión” y “Gestión del tiempo”.

**Tercera:** Existe influencia de las habilidades de nivel social de los funcionarios en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022; siendo los indicadores más destacados: “Asertividad” y “Trabajo en equipo”, y los que deben mejorarse: “Resolución de conflictos” y “Negociación”.

**Cuarta:** Existe influencia de las habilidades de nivel de dirección de los funcionarios en el ciclo de inversión de una entidad pública del Perú, periodo 2019 – 2022; siendo los indicadores más destacados: “Coaching” y “Motivación”, y los que deben mejorarse: “Gestión del talento” y “Optimización de recursos”.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera:** Al Gerente General Regional de una entidad pública del Perú se le sugiere que para mejorar la implementación del ciclo de inversiones, se deben centrar en sus habilidades de nivel de dirección, impulsando actividades afines con el “Coaching” y la “Motivación”, como ser el saber escuchar más al personal con sus aportes y críticas constructivas a la gestión, y aplicar estrategias motivacionales que contribuyan a que exista una mayor participación para el logro de metas propuestas.

**Segunda:** Para mejorar las habilidades de nivel personal de los funcionarios de una entidad pública del Perú, se le sugiere al Gerente Regional de Planeamiento, Presupuesto y A.T. que debe fortalecer la estrategia de difusión de las características e importancia de la visión institucional a todo el personal, que permita reflexionar sobre la relevancia e impacto del quehacer público en la vida ciudadana, además de verificar que las tareas frecuentes se culminen siempre dentro del tiempo esperado para evitar retrasos en los procesos; todo ello contribuirá a gestionar mejor la implementación del ciclo de inversiones.

**Tercera:** Para mejorar las habilidades de nivel social de los funcionarios de una entidad pública del Perú, se le sugiere al Gerente Regional de Administración que debe fortalecer la forma de abordar las situaciones de conflicto en la entidad, centrada en una escucha objetiva de las posiciones de los grupos de interés, para de esa forma buscar salidas consensuadas a la problemática acordes a la normatividad correspondiente, y además saber detallar los beneficios para las partes en un proceso de negociación; todo ello contribuirá a gestionar mejor la implementación del ciclo de inversiones.

**Carta:** Para mejorar las habilidades de nivel de dirección de los funcionarios de una entidad pública del Perú, se le sugiere al Gerente Regional de Administración que debe fortalecer el que la entidad cuente con el personal que tenga los méritos suficientes para la gestión pública acorde con los perfiles de los puestos, y la actualización de lineamientos orientados a que se promueva un mayor cuidado de

los ambientes y equipamiento institucional; todo ello contribuirá a gestionar mejor la implementación del ciclo de inversiones.

## VIII. PROPUESTA

Considerando los valores presentados en la Tabla 21 - Matriz de correlaciones de los indicadores de la variable "Habilidades directivas" con la variable "Ciclo de inversión", respecto a los valores Rho positivos y significativos de indicadores, se propone las siguientes actividades al equipo directivo de una entidad pública del Perú para la mejora de sus habilidades directivas, agrupadas por sus tres dimensiones, que de ser implementadas, mejorarían de manera significativa el proceso de implementación del ciclo de inversiones, se tiene:

### a) Habilidades de nivel personal:

Indicador: Capacidad de aprender

Proponer e implementar el plan de desarrollo de capacidades directivas, cuya finalidad sea capacitar constantemente a los funcionarios públicos en temas afines a los Sist. Adm. de la gestión pública.

Indicador: Inteligencia emocional

Generar mayor confianza en el personal, mediante el ser más transparente en usar los recursos públicos e incrementar la comunicación periódica sobre las prioridades de la gestión.

Indicador: Gestión del tiempo

Elaborar una lista de las tareas diarias coordinadas, que contribuyan a lograr las metas y los objetivos, que permita retroalimentar la gestión y los niveles de avance en los compromisos asumidos.

Indicador: Gestión del estrés

Saber comportarse frente a escenarios de hostilidad y de presión, tanto en las reuniones con las autoridades del pliego, otros pliegos y demás funcionarios, como con la sociedad civil organizada, relacionados con el ejercicio de sus funciones y la gestión de recursos para atender las expectativas de los pobladores.

Indicador: Estrategia y desarrollo personal

Elaborar una base de datos, que detalle toda la información generada a consecuencia del cumplimiento de las funciones asignadas, que permita hacer seguimiento al impacto de la confianza de su designación.

Indicador: Desarrollo de la visión

Aplicar diversas estrategias para lograr difundir en el personal de su gerencia/oficina, las características de la visión institucional, que permita comprender la relevancia del cumplimiento oportuno y eficiente de las tareas, y cómo se está contribuyendo a que las brechas territoriales en la región disminuyan.

Indicador: Toma de decisiones y resolución de conflictos

Coordinar permanentemente con sus equipos de trabajo, la priorización de los problemas públicos a atender, considerando los recursos presupuestales asignados y los que se gestionarán, que permita una toma de decisiones realista y que se encuentren alineados con los planes institucionales.

b) Habilidades de nivel social:

Indicador: Comunicación

Comunicar con frecuencia y oportunamente, las situaciones importantes al personal involucrado, que permita adoptar las previsiones del caso para preparar la información que se requiere en las reuniones y coordinaciones a efectuarse con los diversos grupos de interés afines a las funciones del GRT.

Indicador: Negociación

Exponer y sustentar criterios y puntos de vista en las situaciones de conflicto que se presenten, siempre ajustados a la normatividad y priorizando la atención de las necesidades ciudadanas, que permita llegar a acuerdos con los demás.

Indicador: Gestión de reuniones

Generar con frecuencia reuniones de trabajo que permitan comunicar al personal de la gerencia/oficina, los avances de la gestión y también recoger sus aportes y críticas, para hacer frente de mejor forma a los problemas públicos existentes en la región

Indicador: Trabajo en equipo

Impulsar la existencia de un espíritu de equipo, que permita trabajar con armonía y promover la cooperación y apoyo entre el personal del GRT, ello es clave para la existencia de una atmósfera laboral centrada en el ciudadano.

Indicador: Asertividad

Impulsar que se generen sinergias dentro de un trabajo colaborativo y participativo entre las gerencias del GRT y la ciudadanía, que permita atender con eficiencia sus expectativas.

Indicador: Resolución de conflictos

Ser intermediadores en situaciones de conflicto, para buscar salidas a la problemática ciudadana, siempre considerando lo normado por el Estado y analizando al detalle las pretensiones de la población.

#### c) Habilidades de nivel de dirección

Indicador: Motivación

Demostrar la motivación laboral que genera el servir a la población, ello se plasma en la predisposición diaria de ser eficiente en el cumplir con las responsabilidades asignadas en la gestión pública, y en la vocación de servicio que debe caracterizar al gerente público.

Indicador: Optimización de recursos

Impulsar actividades que promuevan el optimizar la utilización de los recursos públicos, como ser la actualización de directivas que promuevan el modernizar la gestión para proporcionar un servicio de calidad al ciudadano, también el cuidado de los ambientes y equipamiento de la entidad.

Indicador: Desarrollo de personas

Valorar el esfuerzo, compromiso con la gestión y el desenvolvimiento del personal, además de proporcionar una retroalimentación constante sobre el desenvolvimiento en el logro de las tareas.

Indicador: Presentaciones en público

Demostrar seguridad y transmitir confianza en sus presentaciones públicas, puesto que el ciudadano se encuentra a la expectativa de que sus pretensiones y exigencias sean atendidas con prontitud y eficiencia, además de impulsar la transparencia de las decisiones públicas.

Indicador: Coaching

Acompañar al personal de la gerencia/oficina en el cumplimiento de tareas dadas, que permita minimizar el riesgo de no cumplimiento oportuno; además es prioritario el saber escuchar a los demás, para afinar las decisiones públicas.

Indicador: Gestión del talento

Priorizar que en el GRT se cuente con el personal que tenga los méritos suficientes para cumplir en la gestión pública, posteriormente se debe implementar un plan que permita fortalecer capacidades para el ejercicio de los sistemas administrativos y efectuar evaluaciones de desempeño para adoptar las medidas correctivas pertinentes.

Indicador: Liderazgo

Guiar al personal de la gerencia/oficina al logro de las metas solicitadas, brindando el apoyo respectivo, tanto tecnológico, mobiliario y de conocimientos; además de caracterizarse por ser agentes de cambio en favor de fortalecer el impacto de la gestión pública.

Indicador: Innovación y creatividad

Ser innovadores en las formas de enfrentar los problemas públicos, para aumentar el nivel de satisfacción ciudadana por la atención pública proporcionada; además de impulsar la creatividad del personal para la generación de valor público.

Por tanto, se propone modificar la RPE N° 186-2016-SERVIR-PE que aprueba la guía que permite evaluar las competencias de los directivos públicos en el Perú, en lo que refiere a las competencias transversales para todo servidor público, independientemente de su jerarquía y función, que en dicha normatividad son: En el eje de servicio (vocación para servir), en el eje de relaciones (trabajar en equipo) y en el eje de resultados (orientación a conseguir resultados); y que en el caso de los directivos se anexa una rúbrica que contiene un conjunto de evidencias de indicadores conductuales, que permiten evaluar la consecución de dichas competencias.

Esa modificación implica el insertar en la normatividad de SERVIR referida a las competencias transversales para los directivos públicos, las habilidades directivas del funcionario analizadas en esta investigación, que tienen valores de Rho positivos y significativos respecto al ciclo de inversiones, cuya propuesta es acorde con los ejes que inspiran los valores y principios que orientan la actuación del servidor civil:

- Eje de servicio: Abarca las habilidades de nivel personal: Capac. de aprender, Intelig. emocional, Gest. del tiempo, Gest. del estrés, Estrat. y desarrollo personal, Desarr. de la visión y toma de decisiones y Resol. de conflictos.
- Eje de relaciones: Abarca las habilidades de nivel social: Comunicación, negociación, Gest. de reuniones, Trab. en equipo, asertividad y Resol. de conflictos.
- Eje de resultados: Abarca las habilidades de nivel de dirección: Motivación, Optim. de recursos, Desarr. de personas, Present. en público, coaching, Gest. del talento, Lider. e innovación y creatividad.

## REFERENCIAS

- Acosta, J. (2020). *Efecto de los factores del entorno de la organización, según Hellriegel y Slocum, en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna* [Doctorado]. Tesis de la UPT; [http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/3976/81\\_2020\\_acosta\\_hinojosa\\_jd\\_espg\\_doctorado\\_en\\_administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/3976/81_2020_acosta_hinojosa_jd_espg_doctorado_en_administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alvarado, S., Quero, Y. y Bolívar, M. (2019). Estilo gerencial y motivación laboral en las escuelas básicas del Mun. Miranda. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*; N. 35, pp. 56-79; [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve)
- Artieda, J., Guarnizo, W., Caiza, M. y Vayas, G. (2021). Las habilidades gerenciales en la Adm. Púb.; *Revista Digital Investigación & Negocios*, Vol. 14, n° 24, pp. 149–156; <http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v14n24/2521-2737-riyn-14-24-149.pdf>
- Ascón, J.; García, M. y Pedraza, C. (2018). Las Hab. Dir. en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. *Revista Ecotec*; Vol. 5 n° 2, pp. 1-26; <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.61>
- Bateman, H. & Snell, H. (2009). *Admin. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Beckhard, R. (1988). *Transiciones organizacionales. Administración del cambio*; Addison-Wesley Iberoamericana; 2° edición; <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u3-beckhard-e28093-transiciones-organizacionales-administracion-del-cambio.pdf>
- Carrillo, S. (2019). Desarrollo de Hab. Ger. en posiciones de alta dirección en el sector público para lograr resultados medibles y de alto impacto; *Univ. Militar de Nueva Granada*; pp. 1-17; <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/40356>
- Castillo, C., Barreto, P. y Navas-Camargo, F. (2019). Políticas públicas para los derechos y para la paz. *Opción*, 35(25), pp. 282-326; <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8416570>
- CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). Panorama de la gestión pública en A.L. y el C.: un gobierno abierto centrado en el

- ciudadano; <https://www.cepal.org/es/publicaciones/42396-panorama-la-gestion-publica-america-latina-caribe-un-gobierno-abierto-centrado>
- CEPLAN Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2018). *Guía para el diseño, formulación y seguimiento y evaluación de Pol. Nac.*; <https://www.ceplan.gob.pe/blog/ceplan-publico-la-guia-para-el-diseno-formulacion-seguimiento-y-evaluacion-de-politicas-nacionales/>
- Chica-Vélez, S. y Salazar-Ortiz, C. (2021). Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público. *OPERA - Observatorio de Políticas, Ejecución y Resultados de la Administración Pública*, 28, pp. 17-51. <https://doi.org/10.18601/16578651.n28.02>
- Corrales, A. (2016). Competencias y ética en el modelo de Dir. Púb. de Perú; *XXI Congreso Internacional del CLAD - Chile*, nov., pp. 1-24; [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/791095BB5F754175052580D00078F3EA/\\$FILE/corraang.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/791095BB5F754175052580D00078F3EA/$FILE/corraang.pdf)
- Díaz, J.; Núñez, L. y Cáceres, K. (2018). Influencia de las Com. Ger. y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Scielo Fides Et Ratio* vol.16 no.16 La Paz, set., pp. 169-197; [http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v16n16/v16n16\\_a10.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v16n16/v16n16_a10.pdf)
- Espinoza, Á. (2017). *Inversión sin planificación. La calidad de la Inv. Púb. en los barrios vulnerables de Lima*. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo - GRADE; [https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/LIBROGRADE\\_Inversionsinplanificacion.pdf](https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/LIBROGRADE_Inversionsinplanificacion.pdf)
- Ferreira, L. y Moraes, D. (2021). Análise dos fatores que influenciam o processo de avaliação de desempenho no serviço público; *Revista FSA*, 18(4), pp. 3-29; <https://doi.org/10.12819/2021.18.4.1>
- Gaete, R. y Álvarez, J. (2020). Alta dirección pública y techo de cristal. Acceso de las mujeres a los puestos directivos en Chile. *Espiral*, 77(27), pp. 179-222. <https://doi.org/10.32870/eees.v27i77.7085>
- Gálvez-Berrios, M., Vallejos-Díaz, M., Bautista-Gonzales, J. & García-Mesta, V. (2021). Modelo de gestión para la eficiencia en la ejecución de inversión pública. *Journal of Business and Entrepreneurial Studie*. <https://doi.org/10.37956/jbes.v0i0.247>

- García, H. (2020). El mérito como acción afirmativa para acceder al empleo público. *Advocatus*, 17(35), pp. 65-79. <https://doi.org/10.18041/0124-0102/a.35.6898>
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- González, Y., Canós, L. y Hernández, D. (2022). Hab. Dir. en función del liderazgo organizacional. En Proceedings INNODOCT/21. International Conference on Innovation, Documentation and Education. Editorial Universitat Politècnica de València; pp. 589-597. <https://doi.org/10.4995/INN2021.2021.13487>
- Goyal, M. (2013). Importance of Interpersonal Skills at Workplace. *International Indexed & Refereed Journal, February, (V): 49*.
- Guerra, J. & Castañeda, E. (2020). Impacto de la gestión de inversiones municipales sobre el índice de desarrollo humano en el Valle del Mantaro (Perú). *Revista Visión Contable, (21), pp. 143–165*; <https://publicaciones.unaula.edu.co/index.php/VisionContable/article/view/735>
- Guerrero, O. (2009). La formulación de principios en la Adm. Púb. *Convergencia*; V. 16, N° 49. pp. 15-35; [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352009000100002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352009000100002)
- Gutiérrez-Macías, A. y Córdova-Ruiz, Z. (2020). Las Hab. Ger. y su influencia en la planeación en una pequeña empresa. Caso: Terminox; *Vinculatégica, pp. 705-717*; [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica6\\_1/55%20GUTIERREZ\\_CORDOVA.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica6_1/55%20GUTIERREZ_CORDOVA.pdf)
- HEGEL. (2020). *Proyectos de inversión pública en Perú; Qué es, ejemplos y tipos*; Instituto de Ciencias; <https://hegel.edu.pe/blog/proyectos-de-inversion-publica-en-peru-que-es-ejemplos-y-tipos/>
- Hellriegel, J. y Slocum, J. (2009). *Comport. organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, N. (2019). ¿Cómo se puede motivar a los trabajadores del sector público? *Fundación Factor Humano*; <https://factorhuma.org/es/actualitat/blog-factor-huma/13865-como-se-puede-motivar-a-los-trabajadores-del-sector-publico>

- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill Educación. 6° edición.
- Huerta, H. (2020). Hab. Ger., toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07; *Saber Servir (Perú)*, n° 3, pp. 140-147; <http://revista.enap.edu.pe/article/view/3919/4370>
- Instituto Mexicano para la Competitividad – IMCO. (2020). *Hablemos de inversión pública en los estados*; México: Centro de Investigación en Política Pública; <https://imco.org.mx/hablemos-de-inversion-publica-en-los-estados/>
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N. y Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral; *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), pp. 740-758; <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/29058775014.pdf>
- Katz, R. (1955). *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review, Jan.-Feb., pp. 33-42.
- Landa, M., Astete, C. y Gamonal, J. (2021). Implementación del régimen “SERVIR” en el análisis de puestos de los servidores designados de una universidad pública peruana. *Gestión en el Tercer Milenio*, 24(47), pp. 39-49. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i47.20578>
- Loján-Alvarado, J., Pinos-Vélez, E. y Sarmiento-Espinoza, W. (2022). Hab. Ger. como estrategias que inciden en las organizaciones de salud; *Polo del Conocimiento*, V. 7, n° 5, pp. 899-912; <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4002>
- López-Pérez, E., Pino-Juste, M. y Campos, A. (2020). Viveza, control de imagen y actitud ante la muerte en adolescentes y adultos. *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*, 7(2), pp. 127-135; <https://minerva.usc.es/xmlui/handle/10347/26476>
- Luján, G. (2018). Hab. Dir. como predictor de la gestión del cambio organizacional. *Dialnet, UCV - SCIENTIA, ISSN 2077-172X, Vol. 10, Nº. 1, pp. 24-36*; <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7116590>
- Marshall, I. & Wallace, B. (2019). Toward systematic review automation: a practical guide to using machine learning tools in research synthesis. *Systematic reviews*. (8):163, pp. 1-10;

<https://systematicreviewsjournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13643-019-1074-9>

- Mendoza, H. (2020). *Gestión gerencial y ejecución de los Proy. de Inv. Púb. de FONCODES Chachapoyas – Amazonas 2019* [Maestría]. Tesis de la Universidad César Vallejo; <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44540>
- MEF Minist. de Economía y Finanzas. (2016). *Directiva de inversión pública*. <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-in-publica/instrumento/directivas/19114-resolucion-directoral-n-001-2019-ef-63-01-2/file>
- Molina, M. (2020). La idoneidad del funcionario público en la era de las TIC y big data. *Revista Ars Iuris Salmanticensis; Vol. 8, Núm. 2, diciembre, pp. 107-176*; <https://revistas.usal.es/index.php/ais/article/view/25692>
- Morales-Casetti, M.; Bustos-Gutiérrez, M. y Cerda-Bustos, J. (2019). Efectos de la nueva Ges. Púb. en el desempeño: análisis de los hospitales públicos chilenos. *Revista Salud Pública; V. 21 N. 3; ene. – jul., pp. 292-298*; DOI: <https://doi.org/10.15446/rsap.V21n3.77323>
- Mosweu, O. & Ngeoepe, M. (2019). Skills and Competencies for Authenticating Digital Records to Support Audit Process in Botswana Public Sector; *Afr. J. Lib. Arch. & Inf. Sc. Vol. 29, No. 1 pp. 17-28*. <https://www.proquest.com/docview/2237543585/D30424DB8C354A23PQ/31?accountid=37408>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento. Cómo las compañías japonesas cran la dinámica de la innovación*; Oxford University Press; <https://masteradmon.files.wordpress.com/2013/04/la-organizacic3b3n-creadora-del-conocimiento-pdf.pdf>
- Núñez, L., Bravo, L., Cruz, C. e Hinojosa, M. (2018). Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria; *Revista Venezolana de Gerencia, 23(83), pp. 761-775*; <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775015/29058775015.pdf>
- OCDE Organiz. para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2021). *Guía de la OCDE sobre gobierno abierto para funcionarios públicos peruanos*.

- <https://www.oecd.org/gov/open-government/guia-de-la-ocde-sobre-gobierno-abierto-para-funcionarios-publicos-peruanos-2021.pdf>
- OEA Organiz. de Estados Americanos. (2018). *Innovación y modernización de la gestión pública*; <http://www.oas.org/es/sap/dgpe/gemgpe2/>
- ONU Organiz. de Naciones Unidas. (2018). *Sobre el buen gobierno*; <https://www.ohchr.org/EN/Issues/Development/GoodGovernance/Pages/AboutGoodGovernance.aspx>
- Panduro, T. (2021). Efectos de la inversión pública, privada y el stock de capital en el crecimiento económico de la Región Huánuco: período 2007-2019. *Balances*, 9(13): pp. 6–16; <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/243/220>
- Pazmiño, W.; Parrales, M.; Muñoz, L. y Merchan, A. (2019). Hab. Dir. fundamentales en la administración pública. *Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*; 3(3), pp. 682-705; <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/633/830>
- Pedrozo, Z., Fernández, P. y Raspa, G. (2018). Características del modelo de gestión educativa estratégica en Ins. Púb. *Praxis*, 14(2), pp. 125-133; DOI: <http://dx.doi.org/10.21676/23897856.2666>
- Pérez, S. y Flores, E. (2022). Gestión de recursos humanos en el sector público de América latina, 2017-2021: revisión sistemática; *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*, 6(2), pp. 3965-4000; <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2141>
- PCM Pres. del Consejo de Ministros. (2018). *Reglamento del sistema administrativo de modernización de la gestión pública*; <https://sgp.pcm.gob.pe/que-es-la-modernizacion-de-la-gestion-publica/>
- Pereda, F.; López – Guzmán, T. y González, F. (2014). Las Hab. Dir. como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España); *Intangible Digital*; pp. 528-561; <http://dx.doi.org/10.3926/ic.511>
- Quiroz, E. (2020). El gasto en la inversión pública y su impacto en la reducción de la pobreza monetaria en el Perú. Período 2000-2018. *Revista IECOS*, 21(1), pp. 56-70; <http://revistas.uni.edu.pe/index.php/iecos/article/view/1072>

- Quispe, R. (2017). *La gestión de la inversión pública y su influencia en la calidad del gasto en la Mun. Prov. de Tacna, período 2011 – 2014* [Maestría]. Tesis de la UNJBG; <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3472>
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional* [Licenciatura]. Tesis de la Univ. Rafael Landívar Q.; <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Rodríguez, M. y Béjar, O. (2022). Eficiencia de la Inversión Pública Peruana. Revisión sistemática de artículos publicados en revistas indexadas (2016-2022); *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), pp. 5015-5040; <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2992>
- Sánchez, A., Martínez, R. & Moreno, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar*, 27(66), pp. 169-184. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/66811>
- SERVIR Autor. Nac. del Servicio Civil. (2016). *Guía de evaluación de competencias para directivos públicos*; <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res186-2016-SERVIR-PE.pdf>
- Smutny, P., Prochazka, J., & Vaculik, M. (2016). The Relationship between Managerial Skills and Managerial Effectiveness in a Managerial Simulation Game. *Innovar*, 26(62), pp. 11-22. DOI:10.15446/innovar.v26n62.59385; <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v26n62/0121-5051-inno-26-62-00011.pdf>
- Sokolov, N., Zivanovic, N. & Kitic, A. (2019). New skills needed for managing the health care sector; *EKOHOMIKA*, Vol. 65, oct.-dec., № 4, pp. 75 – 86. <https://www.proquest.com/docview/2347809477/D30424DB8C354A23PQ/34?accountid=37408>
- Soto, R. (2021). Eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), pp. 1726-1739; [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i2.378](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.378)
- Souroujon, G. (2021). The traps of meritocracy. A tour of the most significant problems that hide the merit. *Revista de Estudios Políticos*, (191), pp. 59-80; <https://doi:10.18042/cepc/rep.191.03>

- Torres-Flórez, D., Bravo, D. y Guevara-Clavijo, N. (2021); Perfil de los administradores de propiedad horizontal en conjuntos residenciales: sus características sociodemográficas, compensaciones y competencias; *Cuadernos Latinoam. de Administración*; 17(33), pp. 1-15; <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i33.3519>
- Useche, M., Giler, M. y Guerrero, L. (2019). Com. Geren. en el ámbito empresarial zuliano; *Revista de Ciencias Sociales*; 25(1), pp. 173-185; <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025821>
- Valencia, D. (2020). El fomento a una cultura de integridad en la administración pública colombiana. *Jurídica Piélagus*, Vol. 19 No. 1, enero – junio, pp. 84-104; <https://journalusco.edu.co/index.php/pielagus/article/view/2408>
- Vallés, J. (2020). *¿Para qué servimos los politólogos?* Madrid: La Catarata.
- Whetten, D., y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de las Hab. Dir.* México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Zúñiga, S. (2020). El mérito como elemento de transformación de las instituciones. *Advocatus*, 17(35), pp. 81-99. <https://doi.org/10.18041/0124-0102/a.35.6899>

## **ANEXOS**

Anexo 1. Tabla de operacionalización de variables

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

Anexo 3. Evaluación por juicio de expertos

Anexo 4. Consentimiento o asentimiento informado UCV

Anexo 5. Resultado de reporte de similitud del Turnitin

Anexo 6. Confiabilidad de instrumentos

Anexo 1. Tabla de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Variable independiente: Habilidades Directivas	Las habilidades para la dirección son conductuales, son acciones que los directivos utilizan para alcanzar los resultados esperados, además que son medibles, que son controlables y principalmente que se pueden desarrollar (Whetten & Cameron, 2011).	Es el conjunto de habilidades personales, sociales y dirección que caracterizan a los responsables de las decisiones en las entidades públicas.	Habilidades de nivel personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de aprender</li> <li>▪ Inteligencia emocional</li> <li>▪ Gestión del tiempo</li> <li>▪ Gestión del estrés</li> <li>▪ Estrategia y desarrollo personal</li> <li>▪ Desarrollo de la visión</li> <li>▪ Toma de decisiones y resolución de problemas</li> </ul>	Ordinal, tipo Likert:  Nunca = 1 Casi nunca = 2 A veces = 3 Casi siempre = 4 Siempre = 5
			Habilidades de nivel social	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Negociación</li> <li>▪ Gestión de reuniones</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Asertividad</li> <li>▪ Delegación</li> <li>▪ Resolución de conflictos</li> </ul>	
			Habilidades de nivel de dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivación</li> <li>▪ Optimización de recursos</li> <li>▪ Desarrollo de personas</li> <li>▪ Presentaciones en público</li> <li>▪ Coaching</li> <li>▪ Gestión del talento</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Innovación y creatividad</li> </ul>	
Variable dependiente: Ciclo de Inversión	Es un conjunto de etapas cuya principal finalidad es orientar eficientemente la utilización de los recursos públicos para la inversión que permita la prestación de diversos servicios y el dar la provisión de variada infraestructura de soporte que se requiera para el desarrollo nacional (MEF, 2016)	Considera el programar, formular, evaluar, ejecutar y seguimiento al funcionamiento de las inversiones públicas implementadas por la gestión.	Programación multianual de inversiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación de brechas</li> <li>▪ Cartera de proyectos</li> </ul>	Ordinal, tipo Likert:  Nunca = 1 Casi nunca = 2 A veces = 3 Casi siempre = 4 Siempre = 5
			Formulación y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fichas técnicas</li> <li>▪ Banco de proyectos</li> </ul>	
			Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración del expediente técnico</li> <li>▪ Avance financiero y físico</li> </ul>	
			Funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantenimiento</li> <li>▪ Evaluación del impacto</li> </ul>	

## Anexo 2. Instrumento de recolección de información

### Cuestionario “Habilidades directivas”

Estimado (a) servidor público, se detallan a continuación un grupo de aseveraciones referidas a las habilidades directivas que caracterizan a los funcionarios de su institución; por tanto se le solicita responder sinceramente, considerando:

A) Nunca B) Casi nunca C) Algunas veces D) Casi siempre E) Siempre

Preguntas generales:

Órgano: a) Dirección y asesoramiento b) Apoyo c) Línea

Cond. Laboral: a) Nombrado b) Contratado

Sexo: a) Masculino b) Femenino

Tiempo laborando (años): a) Menos de 1 b) Entre 1 y 5 c) Más de 5

N°	ÍTEMS	A	B	C	D	E
	<b>HABILIDADES DE NIVEL PERSONAL</b>					
	<b>Capacidad de aprender</b>					
1	Los funcionarios demuestran sus conocimientos en la solución de problemas de gestión pública.					
2	Se capacitan constantemente en temas nuevos afines a la gestión pública.					
	<b>Inteligencia emocional</b>					
3	Se caracterizan por regular adecuadamente sus sentimientos impulsivos.					
4	Piensan con claridad y permanecen centrados a pesar de las presiones.					
5	Generan confianza en los demás por su honradez y franqueza.					
	<b>Gestión del tiempo</b>					
6	Los funcionarios se caracterizan por elaborar una lista de tareas diarias.					
7	Terminan las tareas frecuentes siempre dentro del tiempo establecido.					
8	Determinan objetivos concretos y específicos para cada tarea de la gerencia.					
	<b>Gestión del estrés</b>					
9	Se denota que se encuentran concentrados durante largos periodos de tiempo.					
10	Los funcionarios se caracterizan por saber comportarse frente a escenarios de hostilidad.					
11	A pesar de las interrupciones a las labores diarias programadas, buscan finalizarlas con oportunidad.					
	<b>Estrategia y desarrollo personal</b>					
12	Elaboran una base de datos con toda la información obtenida en el desarrollo de sus funciones.					
13	Se organizan con la finalidad de culminar oportunamente las labores diarias.					
	<b>Desarrollo de la visión</b>					

14	Se caracterizan por tener claridad en la visión sobre como desean cumplir las funciones encargadas.				
15	Se caracterizan por difundir las características de la visión institucional.				
	<b>Toma de decisiones y resolución de problemas</b>				
16	Coordinan con sus equipos de trabajo para priorizar los problemas públicos a atender.				
17	En situaciones urgentes, toman decisiones para buscar resolver los problemas.				
	<b>HABILIDADES DE NIVEL SOCIAL</b>				
	<b>Comunicación</b>				
18	Con frecuencia coordinan con los demás las actividades públicas a desarrollar.				
19	Se caracterizan por comunicar oportunamente situaciones importantes a los involucrados.				
	<b>Negociación</b>				
20	Exponen y sustentan sus puntos de vista o criterios, que permita llegar a acuerdos con los demás.				
21	Se caracterizan por buscar beneficios luego de impulsar un proceso de negociación.				
	<b>Gestión de reuniones</b>				
22	Organizan reuniones con la finalidad de integrar más a los compañeros de trabajo.				
23	Se caracterizan por generar reuniones de trabajo para hacer frente a los problemas públicos.				
	<b>Trabajo en equipo</b>				
24	Se caracterizan por impulsar un espíritu de equipo que permita trabajar con armonía.				
25	Promueven la cooperación y apoyo entre los miembros de la entidad.				
	<b>Asertividad</b>				
26	Se caracterizan por saber expresar sus discrepancias y puntos de vista.				
27	Se caracterizan por impulsar sinergias en escenarios de conflictos.				
	<b>Delegación</b>				
28	Se caracterizan por saber delegar tareas en personas con las capacidades para cumplir con responsabilidad.				
29	Se caracterizan por impulsar que las habilidades y competencias de los demás se fortalezcan.				
	<b>Resolución de conflictos</b>				
30	Se caracterizan por su franqueza y ser directos para resolver los conflictos.				
31	Se caracterizan por ser intermediadores en situaciones de conflicto, para buscar salidas a la problemática.				
	<b>HABILIDADES DE NIVEL DE DIRECCIÓN</b>				
	<b>Motivación</b>				
32	Se caracterizan por demostrar que están motivados por cumplir su responsabilidad en la gestión pública.				
33	Impulsan el motivar a los demás para el logro de objetivos.				
	<b>Optimización de recursos</b>				

34	Se caracterizan por impulsar actividades para optimizar el uso de los recursos.					
35	Brindan indicaciones para promover el cuidado de los ambientes y equipamiento de la entidad.					
<b>Desarrollo de personas</b>						
36	Se caracterizan por saber reconocer las cualidades de los demás.					
37	Los funcionarios se caracterizan por valorar el esfuerzo y desempeño de los demás.					
<b>Presentaciones en público</b>						
38	Se caracterizan por ser buenos oradores y dar exposiciones claras sobre sus gestiones.					
39	Demuestran seguridad y transmiten confianza en sus presentaciones públicas.					
<b>Coaching</b>						
40	Se caracterizan por saber escuchar a los demás.					
41	Se caracterizan por acompañar el cumplimiento de las tareas encargadas al personal.					
<b>Gestión del talento</b>						
42	Los funcionarios impulsan que en la entidad se priorice el contar con el personal con los méritos suficientes para cumplir en la gestión pública.					
43	Se caracterizan por impulsar que se priorice el fortalecer capacidades del personal.					
44	La entidad cuenta con un adecuado mapeo de las necesidades de capacitación del personal.					
<b>Liderazgo</b>						
45	Los funcionarios se caracterizan por ser agentes de cambio.					
46	Los funcionarios se caracterizan por saber guiar al personal al logro de las metas trazadas.					
<b>Innovación y creatividad</b>						
47	Los funcionarios se caracterizan por ser innovadores en las formas de enfrentar los problemas públicos.					
48	Los funcionarios se caracterizan por impulsar la creatividad del personal.					

**Gracias por su colaboración**

## Cuestionario “Ciclo de inversiones”

Estimado (a) servidor público, se detallan a continuación un grupo de aseveraciones referidas a la implementación del ciclo de inversiones en su institución; por tanto se le solicita responder sinceramente, considerando:

A) Nunca B) Casi nunca C) Algunas veces D) Casi siempre E) Siempre

Preguntas generales:

Órgano: a) Dirección y asesoramiento b) Apoyo c) Línea

Cond. Laboral: a) Nombrado b) Contratado

Sexo: a) Masculino b) Femenino

Tiempo laborando (años): a) Menos de 1 b) Entre 1 y 5 c) Más de 5

N°	ÍTEMS	A	B	C	D	E
	<b>PROGRAMACIÓN MULTIANUAL DE INVERSIONES</b>					
	<b>Identificación de brechas</b>					
1	Las brechas territoriales se encuentran identificadas y son claves para la priorización de las inversiones.					
2	De manera participativa se formula la programación multianual de inversiones en la entidad.					
	<b>Cartera de proyectos</b>					
3	Se tiene pleno conocimiento de las inversiones priorizadas en la programación.					
4	Existe alineamiento del plan institucional con la cartera de proyectos priorizada.					
	<b>FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN</b>					
	<b>Fichas técnicas</b>					
5	El criterio de mayor puntaje en la calificación, es clave para priorizar los inversiones a priorizar.					
6	Los proyectos viabilizados, son priorizados por la gestión para conseguir el financiamiento respectivo.					
	<b>Banco de proyectos</b>					
7	El banco de inversiones de la institución es socializado a todo el personal.					
8	Se cuenta con el personal preparado para la óptima priorización de los proyectos estratégicos.					
	<b>EJECUCIÓN</b>					
	<b>Elaboración del expediente técnico</b>					
9	Se cuenta con una estrategia adecuada para formular expedientes técnicos de manera oportuna.					
10	Se aplican estrategias oportunas para que el expediente técnico cuente con financiamiento.					
	<b>Avance financiero y físico</b>					
11	Se hace un seguimiento permanente al avance financiero y físico de los proyectos.					

12	Los posibles problemas en la ejecución de las inversiones son oportunamente abordados.					
	<b>FUNCIONAMIENTO</b>					
	<b>Mantenimiento</b>					
13	Se prioriza el hacer un permanente seguimiento al estado situacional de las inversiones liquidadas.					
14	La entidad prioriza recursos para que se haga el mantenimiento oportuno de los activos.					
	<b>Evaluación del impacto</b>					
15	El equipo directivo efectúa evaluaciones sobre el impacto de las inversiones.					
16	Se efectúa la retroalimentación para mejorar el proceso de funcionamiento de las inversiones.					

**Gracias por su colaboración**

Anexo 3. Evaluación por juicio de expertos

Variables	Dimensiones	Indicadores	Pregunta del cuestionario	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
				(1)	(2)	(3)	(4)			
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Variable Independiente: Habilidades directivas	Habilidades de nivel personal	Capacidad de aprender	1.Los funcionarios demuestran sus conocimientos en la solución de problemas de gestión pública.	X		X		X		
			2.Se capacitan constantemente en temas nuevos afines a la gestión pública.	X		X		X		
		Inteligencia emocional	3.Se caracterizan por regular adecuadamente sus sentimientos impulsivos.	X		X		X		
			4.Piensen con claridad y permanecen centrados a pesar de las presiones.	X		X		X		
			5.Generan confianza en los demás por su honradez y franqueza.	X		X		X		
		Gestión del tiempo	6.Los funcionarios se caracterizan por elaborar una lista de tareas diarias.	X		X		X		
			7.Terminan las tareas frecuentes siempre dentro del tiempo establecido.	X		X		X		
		Gestión del estrés	8.Determinan objetivos concretos y específicos para cada tarea de la gerencia.	X		X		X		
			9.Se denota que se encuentran concentrados durante largos periodos de tiempo.	X		X		X		

		Estrategia y desarrollo personal	10. Los funcionarios se caracterizan por saber comportarse frente a escenarios de hostilidad.	X		X		X			
			11. A pesar de las interrupciones a las labores diarias programadas, buscan finalizarlas con oportunidad.	X		X		X			
			12. Elaboran una base de datos con toda la información obtenida en el desarrollo de sus funciones.	X		X		X			
			13. Se organizan con la finalidad de culminar oportunamente las labores diarias.	X		X		X			
		Desarrollo de la visión	14. Se caracterizan por tener claridad en la visión sobre como desean cumplir las funciones encargadas.	X		X		X			
			15. Se caracterizan por difundir las características de la visión institucional.	X		X		X			
			Toma de decisiones y resolución de problemas	16. Coordinan con sus equipos de trabajo para priorizar los problemas públicos a atender.	X		X		X		
		17. En situaciones urgentes, toman decisiones para buscar resolver los problemas.		X		X		X			
		Habilidades de nivel social	Comunicación	18. Con frecuencia coordinan con los demás las actividades públicas a desarrollar.	X		X		X		
				19. Se caracterizan por comunicar oportunamente situaciones importantes a los involucrados.	X		X		X		
Negociación	20. Exponen y sustentan sus puntos de vista o criterios, que permita llegar a acuerdos con los demás.		X		X		X				
	21. Se caracterizan por buscar beneficios luego de impulsar un proceso de negociación.		X		X		X				

		Gestión de reuniones	22. Organizan reuniones con la finalidad de integrar más a los compañeros de trabajo.	X		X		X		
			23. Se caracterizan por generar reuniones de trabajo para hacer frente a los problemas públicos.	X		X		X		
		Trabajo en equipo	24. Se caracterizan por impulsar un espíritu de equipo que permita trabajar con armonía.	X		X		X		
			25. Promueven la cooperación y apoyo entre los miembros de la entidad.	X		X		X		
		Asertividad	26. Se caracterizan por saber expresar sus discrepancias y puntos de vista.	X		X		X		
			27. Se caracterizan por impulsar sinergias en escenarios de conflictos.	X		X		X		
		Delegación	28. Se caracterizan por saber delegar tareas en personas con las capacidades para cumplir con responsabilidad.	X		X		X		
			29. Se caracterizan por impulsar que las habilidades y competencias de los demás se fortalezcan.	X		X		X		
		Resolución de conflictos	30. Se caracterizan por su franqueza y ser directos para resolver los conflictos.	X		X		X		
			31. Se caracterizan por ser intermediadores en situaciones de conflicto, para buscar salidas a la problemática.	X		X		X		
		Habilidades de nivel de dirección	Motivación	32. Se caracterizan por demostrar que están motivados por cumplir su responsabilidad en la gestión pública.	X		X		X	
33. Impulsan el motivar a los demás para el logro de objetivos.	X				X		X			

		Optimización de recursos	34. Se caracterizan por impulsar actividades para optimizar el uso de los recursos.	X		X		X		
			35. Brindan indicaciones para promover el cuidado de los ambientes y equipamiento de la entidad.	X		X		X		
		Desarrollo de personas	36. Se caracterizan por saber reconocer las cualidades de los demás.	X		X		X		
			37. Los funcionarios se caracterizan por valorar el esfuerzo y desempeño de los demás.	X		X		X		
		Presentaciones en público	38. Se caracterizan por ser buenos oradores y dar exposiciones claras sobre sus gestiones.	X		X		X		
			39. Demuestran seguridad y transmiten confianza en sus presentaciones públicas.	X		X		X		
		Coaching	40. Se caracterizan por saber escuchar a los demás.	X		X		X		
			41. Se caracterizan por acompañar el cumplimiento de las tareas encargadas al personal.	X		X		X		
		Gestión del talento	42. Los funcionarios impulsan que en la entidad se priorice el contar con el personal con los méritos suficientes para cumplir en la gestión pública.	X		X		X		
			43. Se caracterizan por impulsar que se priorice el fortalecer capacidades del personal.	X		X		X		
		Liderazgo	44. La entidad cuenta con un adecuado mapeo de las necesidades de capacitación del personal.	X		X		X		
			45. Los funcionarios se caracterizan por ser agentes de cambio.	X		X		X		

			46. Los funcionarios se caracterizan por saber guiar al personal al logro de las metas trazadas.	X		X		X		
		Innovación y creatividad	47. Los funcionarios se caracterizan por ser innovadores en las formas de enfrentar los problemas públicos.	X		X		X		
			48. Los funcionarios se caracterizan por impulsar la creatividad del personal.	X		X		X		
Variable Dependiente: Ciclo de inversiones	Programación multianual de inversiones	Identificación de brechas	1. Las brechas territoriales se encuentran identificadas y son claves para la priorización de las inversiones.	X		X		X		
			2. De manera participativa se formula la programación multianual de inversiones en la entidad.	X		X		X		
	Cartera de proyectos	3. Se tiene pleno conocimiento de las inversiones priorizadas en la programación.	X		X		X			
		4. Existe alineamiento del plan institucional con la cartera de proyectos priorizada.	X		X		X			
	Formulación y evaluación	Fichas técnicas	5. El criterio de mayor puntaje en la calificación, es clave para priorizar las inversiones a priorizar.	X		X		X		
			6. Los proyectos viabilizados, son priorizados por la gestión para conseguir el financiamiento respectivo.	X		X		X		
			7. El banco de inversiones de la institución es socializado a todo el personal.	X		X		X		
	Ejecución	Banco de proyectos	8. Se cuenta con el personal preparado para la óptima priorización de los proyectos estratégicos.	X		X		X		
			9. Se cuenta con una estrategia adecuada para formular expedientes técnicos de manera oportuna.	X		X		X		

Funcionamiento	Elaboración del expediente técnico	10. Se aplican estrategias oportunas para que el expediente técnico cuente con financiamiento.	X		X		X		
	Avance financiero y físico	11. Se hace un seguimiento permanente al avance financiero y físico de los proyectos.	X		X		X		
		12. Los posibles problemas en la ejecución de las inversiones son oportunamente abordados.	X		X		X		
	Mantenimiento	13. Se prioriza el hacer un permanente seguimiento al estado situacional de las inversiones liquidadas.	X		X		X		
		14. La entidad prioriza recursos para que se haga el mantenimiento oportuno de los activos.	X		X		X		
	Evaluación del impacto	15. El equipo directivo efectúa evaluaciones sobre el impacto de las inversiones.	X		X		X		
		16. Se efectúa la retroalimentación para mejorar el proceso de funcionamiento de las inversiones.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

---

---

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Mendoza Salas, Ricardo Leonidas

DNI: 00425224

Especialidad del validador: Licenciado en Administración, Doctor en Administración.

Lima, 02 de noviembre del 2022



---

Firma del especialista validador

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Variables	Dimensiones	Indicadores	Pregunta del cuestionario	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
				(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Variable Independiente: Habilidades directivas	Habilidades de nivel personal	Capacidad de aprender	1. Los funcionarios demuestran sus conocimientos en la solución de problemas de gestión pública.	X		X		X		
			2. Se capacitan constantemente en temas nuevos afines a la gestión pública.	X		X		X		
		Inteligencia emocional	3. Se caracterizan por regular adecuadamente sus sentimientos impulsivos.	X		X		X		
			4. Piensan con claridad y permanecen centrados a pesar de las presiones.	X		X		X		
			5. Generan confianza en los demás por su honradez y franqueza.	X		X		X		
		Gestión del tiempo	6. Los funcionarios se caracterizan por elaborar una lista de tareas diarias.	X		X		X		
			7. Terminan las tareas frecuentes siempre dentro del tiempo establecido.	X		X		X		
			8. Determinan objetivos concretos y específicos para cada tarea de la gerencia.	X		X		X		
		Gestión del estrés	9. Se denota que se encuentran concentrados durante largos periodos de tiempo.	X		X		X		
			10. Los funcionarios se caracterizan por saber comportarse frente a escenarios de hostilidad.	X		X		X		

		Estrategia y desarrollo personal	11. A pesar de las interrupciones a las labores diarias programadas, buscan finalizarlas con oportunidad.	X		X		X			
			12. Elaboran una base de datos con toda la información obtenida en el desarrollo de sus funciones.	X		X		X			
			13. Se organizan con la finalidad de culminar oportunamente las labores diarias.	X		X		X			
		Desarrollo de la visión	14. Se caracterizan por tener claridad en la visión sobre como desean cumplir las funciones encargadas.	X		X		X			
			15. Se caracterizan por difundir las características de la visión institucional.	X		X		X			
		Toma de decisiones y resolución de problemas	16. Coordinan con sus equipos de trabajo para priorizar los problemas públicos a atender.	X		X		X			
			17. En situaciones urgentes, toman decisiones para buscar resolver los problemas.	X		X		X			
		Habilidades de nivel social	Comunicación	18. Con frecuencia coordinan con los demás las actividades públicas a desarrollar.	X		X		X		
				19. Se caracterizan por comunicar oportunamente situaciones importantes a los involucrados.	X		X		X		
			Negociación	20. Exponen y sustentan sus puntos de vista o criterios, que permita llegar a acuerdos con los demás.	X		X		X		
21. Se caracterizan por buscar beneficios luego de impulsar un proceso de negociación.	X				X		X				
Gestión de reuniones	22. Organizan reuniones con la finalidad de integrar más a los compañeros de trabajo.		X		X		X				

		Trabajo en equipo	23. Se caracterizan por generar reuniones de trabajo para hacer frente a los problemas públicos.	X		X		X		
			24. Se caracterizan por impulsar un espíritu de equipo que permita trabajar con armonía.	X		X		X		
			25. Promueven la cooperación y apoyo entre los miembros de la entidad.	X		X		X		
		Asertividad	26. Se caracterizan por saber expresar sus discrepancias y puntos de vista.	X		X		X		
			27. Se caracterizan por impulsar sinergias en escenarios de conflictos.	X		X		X		
		Delegación	28. Se caracterizan por saber delegar tareas en personas con las capacidades para cumplir con responsabilidad.	X		X		X		
			29. Se caracterizan por impulsar que las habilidades y competencias de los demás se fortalezcan.	X		X		X		
		Resolución de conflictos	30. Se caracterizan por su franqueza y ser directos para resolver los conflictos.	X		X		X		
			31. Se caracterizan por ser intermediadores en situaciones de conflicto, para buscar salidas a la problemática.	X		X		X		
		Habilidades de nivel de dirección	Motivación	32. Se caracterizan por demostrar que están motivados por cumplir su responsabilidad en la gestión pública.	X		X		X	
33. Impulsan el motivar a los demás para el logro de objetivos.	X				X		X			
Optimización de recursos	34. Se caracterizan por impulsar actividades para optimizar el uso de los recursos.		X		X		X			

		35. Brindan indicaciones para promover el cuidado de los ambientes y equipamiento de la entidad.	X		X		X		
	Desarrollo de personas	36. Se caracterizan por saber reconocer las cualidades de los demás.	X		X		X		
		37. Los funcionarios se caracterizan por valorar el esfuerzo y desempeño de los demás.	X		X		X		
	Presentaciones en público	38. Se caracterizan por ser buenos oradores y dar exposiciones claras sobre sus gestiones.	X		X		X		
		39. Demuestran seguridad y transmiten confianza en sus presentaciones públicas.	X		X		X		
	Coaching	40. Se caracterizan por saber escuchar a los demás.	X		X		X		
		41. Se caracterizan por acompañar el cumplimiento de las tareas encargadas al personal.	X		X		X		
	Gestión del talento	42. Los funcionarios impulsan que en la entidad se priorice el contar con el personal con los méritos suficientes para cumplir en la gestión pública.	X		X		X		
		43. Se caracterizan por impulsar que se priorice el fortalecer capacidades del personal.	X		X		X		
		44. La entidad cuenta con un adecuado mapeo de las necesidades de capacitación del personal.	X		X		X		
	Liderazgo	45. Los funcionarios se caracterizan por ser agentes de cambio.	X		X		X		
		46. Los funcionarios se caracterizan por saber guiar al personal al logro de las metas trazadas.	X		X		X		

		Innovación y creatividad	47. Los funcionarios se caracterizan por ser innovadores en las formas de enfrentar los problemas públicos.	X		X		X		
			48. Los funcionarios se caracterizan por impulsar la creatividad del personal.	X		X		X		
Variable Dependiente: Ciclo de inversiones	Programación multianual de inversiones	Identificación de brechas	1. Las brechas territoriales se encuentran identificadas y son claves para la priorización de las inversiones.	X		X		X		
			2. De manera participativa se formula la programación multianual de inversiones en la entidad.	X		X		X		
		Cartera de proyectos	3. Se tiene pleno conocimiento de las inversiones priorizadas en la programación.	X		X		X		
			4. Existe alineamiento del plan institucional con la cartera de proyectos priorizada.	X		X		X		
	Formulación y evaluación	Fichas técnicas	5. El criterio de mayor puntaje en la calificación, es clave para priorizar las inversiones a priorizar.	X		X		X		
			6. Los proyectos viabilizados, son priorizados por la gestión para conseguir el financiamiento respectivo.	X		X		X		
		Banco de proyectos	7. El banco de inversiones de la institución es socializado a todo el personal.	X		X		X		
	8. Se cuenta con el personal preparado para la óptima priorización de los proyectos estratégicos.		X		X		X			
	Ejecución	Elaboración del expediente técnico	9. Se cuenta con una estrategia adecuada para formular expedientes técnicos de manera oportuna.	X		X		X		
			10. Se aplican estrategias oportunas para que el expediente técnico cuente con financiamiento.	X		X		X		

Funcionamiento	Avance financiero y físico	11. Se hace un seguimiento permanente al avance financiero y físico de los proyectos.	X		X		X		
		12. Los posibles problemas en la ejecución de las inversiones son oportunamente abordados.	X		X		X		
	Mantenimiento	13. Se prioriza el hacer un permanente seguimiento al estado situacional de las inversiones liquidadas.	X		X		X		
		14. La entidad prioriza recursos para que se haga el mantenimiento oportuno de los activos.	X		X		X		
	Evaluación del impacto	15. El equipo directivo efectúa evaluaciones sobre el impacto de las inversiones.	X		X		X		
		16. Se efectúa la retroalimentación para mejorar el proceso de funcionamiento de las inversiones.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

---

---

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Azócar Prado, Rafael Enrique

DNI: 20096520

Especialidad del validador: Psicólogo, Doctor en Ciencias de la Salud.

Lima, 03 de noviembre del 2022



---

Firma del especialista validador

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Variables	Dimensiones	Indicadores	Pregunta del cuestionario	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
				(1)	(2)	(3)	(3)			
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Variable Independiente: Habilidades directivas	Habilidades de nivel personal	Capacidad de aprender	1. Los funcionarios demuestran sus conocimientos en la solución de problemas de gestión pública.	X		X		X		
			2. Se capacitan constantemente en temas nuevos afines a la gestión pública.	X		X		X		
		Inteligencia emocional	3. Se caracterizan por regular adecuadamente sus sentimientos impulsivos.	X		X		X		
			4. Piensan con claridad y permanecen centrados a pesar de las presiones.	X		X		X		
			5. Generan confianza en los demás por su honradez y franqueza.	X		X		X		
		Gestión del tiempo	6. Los funcionarios se caracterizan por elaborar una lista de tareas diarias.	X		X		X		
			7. Terminan las tareas frecuentes siempre dentro del tiempo establecido.	X		X		X		
			8. Determinan objetivos concretos y específicos para cada tarea de la gerencia.	X		X		X		
		Gestión del estrés	9. Se denota que se encuentran concentrados durante largos periodos de tiempo.	X		X		X		
			10. Los funcionarios se caracterizan por saber comportarse frente a escenarios de hostilidad.	X		X		X		

		Estrategia y desarrollo personal	11. A pesar de las interrupciones a las labores diarias programadas, buscan finalizarlas con oportunidad.	X		X		X			
			12. Elaboran una base de datos con toda la información obtenida en el desarrollo de sus funciones.	X		X		X			
			13. Se organizan con la finalidad de culminar oportunamente las labores diarias.	X		X		X			
		Desarrollo de la visión	14. Se caracterizan por tener claridad en la visión sobre como desean cumplir las funciones encargadas.	X		X		X			
			15. Se caracterizan por difundir las características de la visión institucional.	X		X		X			
		Toma de decisiones y resolución de problemas	16. Coordinan con sus equipos de trabajo para priorizar los problemas públicos a atender.	X		X		X			
			17. En situaciones urgentes, toman decisiones para buscar resolver los problemas.	X		X		X			
		Habilidades de nivel social	Comunicación	18. Con frecuencia coordinan con los demás las actividades públicas a desarrollar.	X		X		X		
				19. Se caracterizan por comunicar oportunamente situaciones importantes a los involucrados.	X		X		X		
			Negociación	20. Exponen y sustentan sus puntos de vista o criterios, que permita llegar a acuerdos con los demás.	X		X		X		
21. Se caracterizan por buscar beneficios luego de impulsar un proceso de negociación.	X				X		X				
Gestión de reuniones	22. Organizan reuniones con la finalidad de integrar más a los compañeros de trabajo.		X		X		X				

		Trabajo en equipo	23. Se caracterizan por generar reuniones de trabajo para hacer frente a los problemas públicos.	X		X		X			
			24. Se caracterizan por impulsar un espíritu de equipo que permita trabajar con armonía.	X		X		X			
			25. Promueven la cooperación y apoyo entre los miembros de la entidad.	X		X		X			
		Asertividad	26. Se caracterizan por saber expresar sus discrepancias y puntos de vista.	X		X		X			
			27. Se caracterizan por impulsar sinergias en escenarios de conflictos.	X		X		X			
		Delegación	28. Se caracterizan por saber delegar tareas en personas con las capacidades para cumplir con responsabilidad.	X		X		X			
			29. Se caracterizan por impulsar que las habilidades y competencias de los demás se fortalezcan.	X		X		X			
		Resolución de conflictos	30. Se caracterizan por su franqueza y ser directos para resolver los conflictos.	X		X		X			
			31. Se caracterizan por ser intermediadores en situaciones de conflicto, para buscar salidas a la problemática.	X		X		X			
		Habilidades de nivel de dirección	Motivación	32. Se caracterizan por demostrar que están motivados por cumplir su responsabilidad en la gestión pública.	X		X		X		
				33. Impulsan el motivar a los demás para el logro de objetivos.	X		X		X		
			Optimización de recursos	34. Se caracterizan por impulsar actividades para optimizar el uso de los recursos.	X		X		X		

		35. Brindan indicaciones para promover el cuidado de los ambientes y equipamiento de la entidad.	X		X		X		
	Desarrollo de personas	36. Se caracterizan por saber reconocer las cualidades de los demás.	X		X		X		
		37. Los funcionarios se caracterizan por valorar el esfuerzo y desempeño de los demás.	X		X		X		
	Presentaciones en público	38. Se caracterizan por ser buenos oradores y dar exposiciones claras sobre sus gestiones.	X		X		X		
		39. Demuestran seguridad y transmiten confianza en sus presentaciones públicas.	X		X		X		
	Coaching	40. Se caracterizan por saber escuchar a los demás.	X		X		X		
		41. Se caracterizan por acompañar el cumplimiento de las tareas encargadas al personal.	X		X		X		
	Gestión del talento	42. Los funcionarios impulsan que en la entidad se priorice el contar con el personal con los méritos suficientes para cumplir en la gestión pública.	X		X		X		
		43. Se caracterizan por impulsar que se priorice el fortalecer capacidades del personal.	X		X		X		
		44. La entidad cuenta con un adecuado mapeo de las necesidades de capacitación del personal.	X		X		X		
	Liderazgo	45. Los funcionarios se caracterizan por ser agentes de cambio.	X		X		X		
		46. Los funcionarios se caracterizan por saber guiar al personal al logro de las metas trazadas.	X		X		X		

		Innovación y creatividad	47. Los funcionarios se caracterizan por ser innovadores en las formas de enfrentar los problemas públicos.	X		X		X		
			48. Los funcionarios se caracterizan por impulsar la creatividad del personal.	X		X		X		
Variable Dependiente: Ciclo de inversiones	Programación multianual de inversiones	Identificación de brechas	1. Las brechas territoriales se encuentran identificadas y son claves para la priorización de las inversiones.	X		X		X		
			2. De manera participativa se formula la programación multianual de inversiones en la entidad.	X		X		X		
		Cartera de proyectos	3. Se tiene pleno conocimiento de las inversiones priorizadas en la programación.	X		X		X		
			4. Existe alineamiento del plan institucional con la cartera de proyectos priorizada.	X		X		X		
	Formulación y evaluación	Fichas técnicas	5. El criterio de mayor puntaje en la calificación, es clave para priorizar las inversiones a priorizar.	X		X		X		
			6. Los proyectos viabilizados, son priorizados por la gestión para conseguir el financiamiento respectivo.	X		X		X		
		Banco de proyectos	7. El banco de inversiones de la institución es socializado a todo el personal.	X		X		X		
	8. Se cuenta con el personal preparado para la óptima priorización de los proyectos estratégicos.		X		X		X			
	Ejecución	Elaboración del expediente técnico	9. Se cuenta con una estrategia adecuada para formular expedientes técnicos de manera oportuna.	X		X		X		
			10. Se aplican estrategias oportunas para que el expediente técnico cuente con financiamiento.	X		X		X		

Funcionamiento	Avance financiero y físico	11. Se hace un seguimiento permanente al avance financiero y físico de los proyectos.	X		X		X		
		12. Los posibles problemas en la ejecución de las inversiones son oportunamente abordados.	X		X		X		
	Mantenimiento	13. Se prioriza el hacer un permanente seguimiento al estado situacional de las inversiones liquidadas.	X		X		X		
		14. La entidad prioriza recursos para que se haga el mantenimiento oportuno de los activos.	X		X		X		
	Evaluación del impacto	15. El equipo directivo efectúa evaluaciones sobre el impacto de las inversiones.	X		X		X		
		16. Se efectúa la retroalimentación para mejorar el proceso de funcionamiento de las inversiones.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

---

---

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Limache Luque, Florentino Leonidas

DNI: 00434041

Especialidad del validador: Licenciado en Educación, Doctor en Educación.

Lima, 03 de noviembre del 2022



---

Firma del especialista validador

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Variables	Dimensiones	Indicadores	Pregunta del cuestionario	Pertinencia (1)		Relevancia (2)		Claridad (3)		Sugerencias
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Variable Independiente: Habilidades directivas	Habilidades de nivel personal	Capacidad de aprender	1. Los funcionarios demuestran sus conocimientos en la solución de problemas de gestión pública.	X		X		X		
			2. Se capacitan constantemente en temas nuevos afines a la gestión pública.	X		X		X		
		Inteligencia emocional	3. Se caracterizan por regular adecuadamente sus sentimientos impulsivos.	X		X		X		
			4. Piensan con claridad y permanecen centrados a pesar de las presiones.	X		X		X		
			5. Generan confianza en los demás por su honradez y franqueza.	X		X		X		
		Gestión del tiempo	6. Los funcionarios se caracterizan por elaborar una lista de tareas diarias.	X		X		X		
			7. Terminan las tareas frecuentes siempre dentro del tiempo establecido.	X		X		X		
			8. Determinan objetivos concretos y específicos para cada tarea de la gerencia.	X		X		X		
		Gestión del estrés	9. Se denota que se encuentran concentrados durante largos periodos de tiempo.	X		X		X		
			10. Los funcionarios se caracterizan por saber comportarse frente a escenarios de hostilidad.	X		X		X		

	Estrategia y desarrollo personal	11. A pesar de las interrupciones a las labores diarias programadas, buscan finalizarlas con oportunidad.	X		X		X			
		12. Elaboran una base de datos con toda la información obtenida en el desarrollo de sus funciones.	X		X		X			
		13. Se organizan con la finalidad de culminar oportunamente las labores diarias.	X		X		X			
		Desarrollo de la visión	14. Se caracterizan por tener claridad en la visión sobre como desean cumplir las funciones encargadas.	X		X		X		
			15. Se caracterizan por difundir las características de la visión institucional.	X		X		X		
		Toma de decisiones y resolución de problemas	16. Coordinan con sus equipos de trabajo para priorizar los problemas públicos a atender.	X		X		X		
			17. En situaciones urgentes, toman decisiones para buscar resolver los problemas.	X		X		X		
	Habilidades de nivel social	Comunicación	18. Con frecuencia coordinan con los demás las actividades públicas a desarrollar.	X		X		X		
			19. Se caracterizan por comunicar oportunamente situaciones importantes a los involucrados.	X		X		X		
		Negociación	20. Exponen y sustentan sus puntos de vista o criterios, que permita llegar a acuerdos con los demás.	X		X		X		
21. Se caracterizan por buscar beneficios luego de impulsar un proceso de negociación.			X		X		X			
Gestión de reuniones		22. Organizan reuniones con la finalidad de integrar más a los compañeros de trabajo.	X		X		X			

		Trabajo en equipo	23. Se caracterizan por generar reuniones de trabajo para hacer frente a los problemas públicos.	X		X		X		
			24. Se caracterizan por impulsar un espíritu de equipo que permita trabajar con armonía.	X		X		X		
			25. Promueven la cooperación y apoyo entre los miembros de la entidad.	X		X		X		
		Asertividad	26. Se caracterizan por saber expresar sus discrepancias y puntos de vista.	X		X		X		
			27. Se caracterizan por impulsar sinergias en escenarios de conflictos.	X		X		X		
		Delegación	28. Se caracterizan por saber delegar tareas en personas con las capacidades para cumplir con responsabilidad.	X		X		X		
			29. Se caracterizan por impulsar que las habilidades y competencias de los demás se fortalezcan.	X		X		X		
		Resolución de conflictos	30. Se caracterizan por su franqueza y ser directos para resolver los conflictos.	X		X		X		
			31. Se caracterizan por ser intermediadores en situaciones de conflicto, para buscar salidas a la problemática.	X		X		X		
		Habilidades de nivel de dirección	Motivación	32. Se caracterizan por demostrar que están motivados por cumplir su responsabilidad en la gestión pública.	X		X		X	
33. Impulsan el motivar a los demás para el logro de objetivos.	X				X		X			
Optimización de recursos	34. Se caracterizan por impulsar actividades para optimizar el uso de los recursos.		X		X		X		Afinar redacción	

		35. Brindan indicaciones para promover el cuidado de los ambientes y equipamiento de la entidad.	X		X		X		
	Desarrollo de personas	36. Se caracterizan por saber reconocer las cualidades de los demás.	X		X		X		
		37. Los funcionarios se caracterizan por valorar el esfuerzo y desempeño de los demás.	X		X		X		
	Presentaciones en público	38. Se caracterizan por ser buenos oradores y dar exposiciones claras sobre sus gestiones.	X		X		X		
		39. Demuestran seguridad y transmiten confianza en sus presentaciones públicas.	X		X		X		
	Coaching	40. Se caracterizan por saber escuchar a los demás.	X		X		X		Afinar redacción
		41. Se caracterizan por acompañar el cumplimiento de las tareas encargadas al personal.	X		X		X		
	Gestión del talento	42. Los funcionarios impulsan que en la entidad se priorice el contar con el personal con los méritos suficientes para cumplir en la gestión pública.	X		X		X		
		43. Se caracterizan por impulsar que se priorice el fortalecer capacidades del personal.	X		X		X		
		44. La entidad cuenta con un adecuado mapeo de las necesidades de capacitación del personal.	X		X		X		
	Liderazgo	45. Los funcionarios se caracterizan por ser agentes de cambio.	X		X		X		
		46. Los funcionarios se caracterizan por saber guiar al personal al logro de las metas trazadas.	X		X		X		

		Innovación y creatividad	47. Los funcionarios se caracterizan por ser innovadores en las formas de enfrentar los problemas públicos.	X		X		X		
			48. Los funcionarios se caracterizan por impulsar la creatividad del personal.	X		X		X		
Variable Dependiente: Ciclo de inversiones	Programación multianual de inversiones	Identificación de brechas	1. Las brechas territoriales se encuentran identificadas y son claves para la priorización de las inversiones.	X		X		X		
			2. De manera participativa se formula la programación multianual de inversiones en la entidad.	X		X		X		
		Cartera de proyectos	3. Se tiene pleno conocimiento de las inversiones priorizadas en la programación.	X		X		X		
			4. Existe alineamiento del plan institucional con la cartera de proyectos priorizada.	X		X		X	Afinar redacción	
	Formulación y evaluación	Fichas técnicas	5. El criterio de mayor puntaje en la calificación, es clave para priorizar los inversiones a priorizar.	X		X		X		
			6. Los proyectos viabilizados, son priorizados por la gestión para conseguir el financiamiento respectivo.	X		X		X		
		Banco de proyectos	7. El banco de inversiones de la institución es socializado a todo el personal.	X		X		X		
	8. Se cuenta con el personal preparado para la óptima priorización de los proyectos estratégicos.		X		X		X			
	Ejecución	Elaboración del expediente técnico	9. Se cuenta con una estrategia adecuada para formular expedientes técnicos de manera oportuna.	X		X		X		
			10. Se aplican estrategias oportunas para que el expediente técnico cuente con financiamiento.	X		X		X		

Funcionamiento	Avance financiero y físico	11. Se hace un seguimiento permanente al avance financiero y físico de los proyectos.	X		X		X		
		12. Los posibles problemas en la ejecución de las inversiones son oportunamente abordados.	X		X		X		
	Mantenimiento	13. Se prioriza el hacer un permanente seguimiento al estado situacional de las inversiones liquidadas.	X		X		X		
		14. La entidad prioriza recursos para que se haga el mantenimiento oportuno de los activos.	X		X		X		Afinar redacción
	Evaluación del impacto	15. El equipo directivo efectúa evaluaciones sobre el impacto de las inversiones.	X		X		X		
		16. Se efectúa la retroalimentación para mejorar el proceso de funcionamiento de las inversiones.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

---

---

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Flores Flores, Ascensión Américo

DNI: 06937686

Especialidad del validador: Licenciado en Administración de Empresas, Doctor en Administración.

Lima, 30 de noviembre del 2022



---

Firma del especialista validador

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Variables	Dimensiones	Indicadores	Pregunta del cuestionario	Pertinencia (1)		Relevancia (2)		Claridad (3)		Sugerencias
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Variable Independiente: Habilidades directivas	Habilidades de nivel personal	Capacidad de aprender	1. Los funcionarios demuestran sus conocimientos en la solución de problemas de gestión pública.	X		X		X		
			2. Se capacitan constantemente en temas nuevos afines a la gestión pública.	X		X		X		
		Inteligencia emocional	3. Se caracterizan por regular adecuadamente sus sentimientos impulsivos.	X		X		X		
			4. Piensan con claridad y permanecen centrados a pesar de las presiones.	X		X		X		
			5. Generan confianza en los demás por su honradez y franqueza.	X		X		X		
		Gestión del tiempo	6. Los funcionarios se caracterizan por elaborar una lista de tareas diarias.	X		X		X		
			7. Terminan las tareas frecuentes siempre dentro del tiempo establecido.	X		X		X		
			8. Determinan objetivos concretos y específicos para cada tarea de la gerencia.	X		X		X		
		Gestión del estrés	9. Se denota que se encuentran concentrados durante largos periodos de tiempo.	X		X		X		
			10. Los funcionarios se caracterizan por saber comportarse frente a escenarios de hostilidad.	X		X		X		

	Estrategia y desarrollo personal	11. A pesar de las interrupciones a las labores diarias programadas, buscan finalizarlas con oportunidad.	X		X		X			
		12. Elaboran una base de datos con toda la información obtenida en el desarrollo de sus funciones.	X		X		X			
		13. Se organizan con la finalidad de culminar oportunamente las labores diarias.	X		X		X			
		Desarrollo de la visión	14. Se caracterizan por tener claridad en la visión sobre como desean cumplir las funciones encargadas.	X		X		X		
			15. Se caracterizan por difundir las características de la visión institucional.	X		X		X		
		Toma de decisiones y resolución de problemas	16. Coordinan con sus equipos de trabajo para priorizar los problemas públicos a atender.	X		X		X		
			17. En situaciones urgentes, toman decisiones para buscar resolver los problemas.	X		X		X		
	Habilidades de nivel social	Comunicación	18. Con frecuencia coordinan con los demás las actividades públicas a desarrollar.	X		X		X		
			19. Se caracterizan por comunicar oportunamente situaciones importantes a los involucrados.	X		X		X		
		Negociación	20. Exponen y sustentan sus puntos de vista o criterios, que permita llegar a acuerdos con los demás.	X		X		X		
21. Se caracterizan por buscar beneficios luego de impulsar un proceso de negociación.			X		X		X			
Gestión de reuniones		22. Organizan reuniones con la finalidad de integrar más a los compañeros de trabajo.	X		X		X			

		Trabajo en equipo	23. Se caracterizan por generar reuniones de trabajo para hacer frente a los problemas públicos.	X		X		X		
			24. Se caracterizan por impulsar un espíritu de equipo que permita trabajar con armonía.	X		X		X		
			25. Promueven la cooperación y apoyo entre los miembros de la entidad.	X		X		X		
		Asertividad	26. Se caracterizan por saber expresar sus discrepancias y puntos de vista.	X		X		X		
			27. Se caracterizan por impulsar sinergias en escenarios de conflictos.	X		X		X		
		Delegación	28. Se caracterizan por saber delegar tareas en personas con las capacidades para cumplir con responsabilidad.	X		X		X		
			29. Se caracterizan por impulsar que las habilidades y competencias de los demás se fortalezcan.	X		X		X		
		Resolución de conflictos	30. Se caracterizan por su franqueza y ser directos para resolver los conflictos.	X		X		X		
			31. Se caracterizan por ser intermediadores en situaciones de conflicto, para buscar salidas a la problemática.	X		X		X		
		Habilidades de nivel de dirección	Motivación	32. Se caracterizan por demostrar que están motivados por cumplir su responsabilidad en la gestión pública.	X		X		X	
33. Impulsan el motivar a los demás para el logro de objetivos.	X				X		X			
Optimización de recursos	34. Se caracterizan por impulsar actividades para optimizar el uso de los recursos.		X		X		X			

		35. Brindan indicaciones para promover el cuidado de los ambientes y equipamiento de la entidad.	X		X		X		
	Desarrollo de personas	36. Se caracterizan por saber reconocer las cualidades de los demás.	X		X		X		
		37. Los funcionarios se caracterizan por valorar el esfuerzo y desempeño de los demás.	X		X		X		
	Presentaciones en público	38. Se caracterizan por ser buenos oradores y dar exposiciones claras sobre sus gestiones.	X		X		X		
		39. Demuestran seguridad y transmiten confianza en sus presentaciones públicas.	X		X		X		
	Coaching	40. Se caracterizan por saber escuchar a los demás.	X		X		X		
		41. Se caracterizan por acompañar el cumplimiento de las tareas encargadas al personal.	X		X		X		
	Gestión del talento	42. Los funcionarios impulsan que en la entidad se priorice el contar con el personal con los méritos suficientes para cumplir en la gestión pública.	X		X		X		
		43. Se caracterizan por impulsar que se priorice el fortalecer capacidades del personal.	X		X		X		
		44. La entidad cuenta con un adecuado mapeo de las necesidades de capacitación del personal.	X		X		X		
	Liderazgo	45. Los funcionarios se caracterizan por ser agentes de cambio.	X		X		X		
		46. Los funcionarios se caracterizan por saber guiar al personal al logro de las metas trazadas.	X		X		X		

		Innovación y creatividad	47. Los funcionarios se caracterizan por ser innovadores en las formas de enfrentar los problemas públicos.	X		X		X		
			48. Los funcionarios se caracterizan por impulsar la creatividad del personal.	X		X		X		
Variable Dependiente: Ciclo de inversiones	Programación multianual de inversiones	Identificación de brechas	1. Las brechas territoriales se encuentran identificadas y son claves para la priorización de las inversiones.	X		X		X		
			2. De manera participativa se formula la programación multianual de inversiones en la entidad.	X		X		X		
		Cartera de proyectos	3. Se tiene pleno conocimiento de las inversiones priorizadas en la programación.	X		X		X		
			4. Existe alineamiento del plan institucional con la cartera de proyectos priorizada.	X		X		X		
	Formulación y evaluación	Fichas técnicas	5. El criterio de mayor puntaje en la calificación, es clave para priorizar las inversiones a priorizar.	X		X		X		
			6. Los proyectos viabilizados, son priorizados por la gestión para conseguir el financiamiento respectivo.	X		X		X		
		Banco de proyectos	7. El banco de inversiones de la institución es socializado a todo el personal.	X		X		X		
	8. Se cuenta con el personal preparado para la óptima priorización de los proyectos estratégicos.		X		X		X			
	Ejecución	Elaboración del expediente técnico	9. Se cuenta con una estrategia adecuada para formular expedientes técnicos de manera oportuna.	X		X		X		
			10. Se aplican estrategias oportunas para que el expediente técnico cuente con financiamiento.	X		X		X		

Funcionamiento	Avance financiero y físico	11. Se hace un seguimiento permanente al avance financiero y físico de los proyectos.	X		X		X		
		12. Los posibles problemas en la ejecución de las inversiones son oportunamente abordados.	X		X		X		
	Mantenimiento	13. Se prioriza el hacer un permanente seguimiento al estado situacional de las inversiones liquidadas.	X		X		X		
		14. La entidad prioriza recursos para que se haga el mantenimiento oportuno de los activos.	X		X		X		
	Evaluación del impacto	15. El equipo directivo efectúa evaluaciones sobre el impacto de las inversiones.	X		X		X		
		16. Se efectúa la retroalimentación para mejorar el proceso de funcionamiento de las inversiones.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

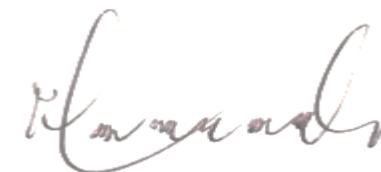
Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Márquez Quinto, Carlos Gustavo

DNI: 00474183

Especialidad del validador: Licenciado en Administración de Empresas, Doctor en Administración.

Lima, 30 de noviembre del 2022



Firma del especialista validador

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Variables	Dimensiones	Indicadores	Pregunta del cuestionario	Pertinencia (1)		Relevancia (2)		Claridad (3)		Sugerencias
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Variable Independiente: Habilidades directivas	Habilidades de nivel personal	Capacidad de aprender	1. Los funcionarios demuestran sus conocimientos en la solución de problemas de gestión pública.	X		X		X		
			2. Se capacitan constantemente en temas nuevos afines a la gestión pública.	X		X		X		
		Inteligencia emocional	3. Se caracterizan por regular adecuadamente sus sentimientos impulsivos.	X		X		X		
			4. Piensan con claridad y permanecen centrados a pesar de las presiones.	X		X		X		
			5. Generan confianza en los demás por su honradez y franqueza.	X		X		X		
		Gestión del tiempo	6. Los funcionarios se caracterizan por elaborar una lista de tareas diarias.	X		X		X		
			7. Terminan las tareas frecuentes siempre dentro del tiempo establecido.	X		X		X		
			8. Determinan objetivos concretos y específicos para cada tarea de la gerencia.	X		X		X		
		Gestión del estrés	9. Se denota que se encuentran concentrados durante largos periodos de tiempo.	X		X		X		
			10. Los funcionarios se caracterizan por saber comportarse frente a escenarios de hostilidad.	X		X		X		

		Estrategia y desarrollo personal	11. A pesar de las interrupciones a las labores diarias programadas, buscan finalizarlas con oportunidad.	X		X		X			
			12. Elaboran una base de datos con toda la información obtenida en el desarrollo de sus funciones.	X		X		X			
			13. Se organizan con la finalidad de culminar oportunamente las labores diarias.	X		X		X			
		Desarrollo de la visión	14. Se caracterizan por tener claridad en la visión sobre como desean cumplir las funciones encargadas.	X		X		X			
			15. Se caracterizan por difundir las características de la visión institucional.	X		X		X			
		Toma de decisiones y resolución de problemas	16. Coordinan con sus equipos de trabajo para priorizar los problemas públicos a atender.	X		X		X			
			17. En situaciones urgentes, toman decisiones para buscar resolver los problemas.	X		X		X			
		Habilidades de nivel social	Comunicación	18. Con frecuencia coordinan con los demás las actividades públicas a desarrollar.	X		X		X		
				19. Se caracterizan por comunicar oportunamente situaciones importantes a los involucrados.	X		X		X		
			Negociación	20. Exponen y sustentan sus puntos de vista o criterios, que permita llegar a acuerdos con los demás.	X		X		X		
21. Se caracterizan por buscar beneficios luego de impulsar un proceso de negociación.	X				X		X				
Gestión de reuniones	22. Organizan reuniones con la finalidad de integrar más a los compañeros de trabajo.		X		X		X				

		Trabajo en equipo	23. Se caracterizan por generar reuniones de trabajo para hacer frente a los problemas públicos.	X		X		X		
			24. Se caracterizan por impulsar un espíritu de equipo que permita trabajar con armonía.	X		X		X		
			25. Promueven la cooperación y apoyo entre los miembros de la entidad.	X		X		X		
		Asertividad	26. Se caracterizan por saber expresar sus discrepancias y puntos de vista.	X		X		X		
			27. Se caracterizan por impulsar sinergias en escenarios de conflictos.	X		X		X		
		Delegación	28. Se caracterizan por saber delegar tareas en personas con las capacidades para cumplir con responsabilidad.	X		X		X		
			29. Se caracterizan por impulsar que las habilidades y competencias de los demás se fortalezcan.	X		X		X		
		Resolución de conflictos	30. Se caracterizan por su franqueza y ser directos para resolver los conflictos.	X		X		X		
			31. Se caracterizan por ser intermediadores en situaciones de conflicto, para buscar salidas a la problemática.	X		X		X		
		Habilidades de nivel de dirección	Motivación	32. Se caracterizan por demostrar que están motivados por cumplir su responsabilidad en la gestión pública.	X		X		X	
33. Impulsan el motivar a los demás para el logro de objetivos.	X				X		X			
Optimización de recursos	34. Se caracterizan por impulsar actividades para optimizar el uso de los recursos.		X		X		X			

		35. Brindan indicaciones para promover el cuidado de los ambientes y equipamiento de la entidad.	X		X		X		
	Desarrollo de personas	36. Se caracterizan por saber reconocer las cualidades de los demás.	X		X		X		
		37. Los funcionarios se caracterizan por valorar el esfuerzo y desempeño de los demás.	X		X		X		
	Presentaciones en público	38. Se caracterizan por ser buenos oradores y dar exposiciones claras sobre sus gestiones.	X		X		X		
		39. Demuestran seguridad y transmiten confianza en sus presentaciones públicas.	X		X		X		
	Coaching	40. Se caracterizan por saber escuchar a los demás.	X		X		X		
		41. Se caracterizan por acompañar el cumplimiento de las tareas encargadas al personal.	X		X		X		
	Gestión del talento	42. Los funcionarios impulsan que en la entidad se priorice el contar con el personal con los méritos suficientes para cumplir en la gestión pública.	X		X		X		
		43. Se caracterizan por impulsar que se priorice el fortalecer capacidades del personal.	X		X		X		
		44. La entidad cuenta con un adecuado mapeo de las necesidades de capacitación del personal.	X		X		X		
	Liderazgo	45. Los funcionarios se caracterizan por ser agentes de cambio.	X		X		X		
		46. Los funcionarios se caracterizan por saber guiar al personal al logro de las metas trazadas.	X		X		X		

		Innovación y creatividad	47. Los funcionarios se caracterizan por ser innovadores en las formas de enfrentar los problemas públicos.	X		X		X		
			48. Los funcionarios se caracterizan por impulsar la creatividad del personal.	X		X		X		
Variable Dependiente: Ciclo de inversiones	Programación multianual de inversiones	Identificación de brechas	1. Las brechas territoriales se encuentran identificadas y son claves para la priorización de las inversiones.	X		X		X		
			2. De manera participativa se formula la programación multianual de inversiones en la entidad.	X		X		X		
		Cartera de proyectos	3. Se tiene pleno conocimiento de las inversiones priorizadas en la programación.	X		X		X		
			4. Existe alineamiento del plan institucional con la cartera de proyectos priorizada.	X		X		X		
	Formulación y evaluación	Fichas técnicas	5. El criterio de mayor puntaje en la calificación, es clave para priorizar los inversiones a priorizar.	X		X		X		
			6. Los proyectos viabilizados, son priorizados por la gestión para conseguir el financiamiento respectivo.	X		X		X		
		Banco de proyectos	7. El banco de inversiones de la institución es socializado a todo el personal.	X		X		X		
	8. Se cuenta con el personal preparado para la óptima priorización de los proyectos estratégicos.		X		X		X			
	Ejecución	Elaboración del expediente técnico	9. Se cuenta con una estrategia adecuada para formular expedientes técnicos de manera oportuna.	X		X		X		
			10. Se aplican estrategias oportunas para que el expediente técnico cuente con financiamiento.	X		X		X		

Funcionamiento	Avance financiero y físico	11. Se hace un seguimiento permanente al avance financiero y físico de los proyectos.	X		X		X		
		12. Los posibles problemas en la ejecución de las inversiones son oportunamente abordados.	X		X		X		
	Mantenimiento	13. Se prioriza el hacer un permanente seguimiento al estado situacional de las inversiones liquidadas.	X		X		X		
		14. La entidad prioriza recursos para que se haga el mantenimiento oportuno de los activos.	X		X		X		
	Evaluación del impacto	15. El equipo directivo efectúa evaluaciones sobre el impacto de las inversiones.	X		X		X		
		16. Se efectúa la retroalimentación para mejorar el proceso de funcionamiento de las inversiones.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

---

---

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Calderón Paniagua, Dennys Giovanni

DNI: 70082745

Especialidad del validador: Abogado, Doctor en Administración.

Lima, 30 de noviembre del 2022



---

Firma del especialista validador

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

#### Anexo 4. Consentimiento o asentimiento informado UCV

Título de la investigación: Influencia de las habilidades directivas en el ciclo de inversión en una institución pública del Perú, periodo 2019 – 2022.

Investigador: Rubens Houson Pérez Mamani

#### **Propósito del estudio**

Le invitamos a participar en la investigación "Influencia de las habilidades directivas en el ciclo de inversión del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2019 – 2022", cuyo objetivo es determinar la influencia de las habilidades directivas en el ciclo de inversión en una institución pública del Perú, periodo 2019 – 2022. La investigación es desarrollada por un estudiante del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, de la Universidad César Vallejo del campus Lima Norte, aprobado por la autoridad universitaria y con el permiso del Gobierno Regional de Tacna.

El impacto de la investigación es proponer un conjunto de actividades al equipo directivo de una institución pública del Perú para la mejora de sus habilidades directivas, que contribuya a enfrentar las dificultades en la implementación del ciclo de inversiones.

#### **Procedimiento**

Si Ud. decide participar, se precisa que se harán las actividades siguientes:

1. Se realizará una encuesta donde se le consultará sobre datos personales e ítems de la investigación "Influencia de las habilidades directivas en el ciclo de inversión en una institución pública del Perú, periodo 2019 – 2022".
2. La encuesta tendrá un tiempo aproximado de 20 minutos y se realizará en los ambientes de la entidad. Las respuestas se codificarán y serán anónimas. La investigación se hará considerando los principios de: Autonomía, no malificencia, beneficiencia y justicia.

#### **Problemas o preguntas**

Se puede contactar con el investigador Rubens Houson Pérez Mamani, email: [rubenshperez@gmail.com](mailto:rubenshperez@gmail.com) y asesor Dra. Ofelia Carol Cernaqué Miranda email: [ocernaquem@ucvvirtual.edu.pe](mailto:ocernaquem@ucvvirtual.edu.pe)

#### **Consentimiento**

Leído los propósitos de la investigación, autorizo mi participación.

## Anexo 6. Confiabilidad de instrumentos

Variable “Habilidades Directivas”

### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,951	48

Variable “Ciclo de Inversiones”

### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,912	16