

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
“HABILIDADES DIRECTIVAS Y GESTIÓN PÚBLICA EN LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS – UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO,  
2023”**

**AUTOR: Dr. MADISON HUARCAYA GODOY**

**DOCENTE COLABORADOR: FLORCITA HERMOJA ALDANA TREJO**

**APOYO ADMINISTRATIVO: ROSA MARCIA FLORES CHAVEZ**

**ESTUDIANTES DE APOYO: LUCERO CRISTINA LIZANO CARHUAVILCA**

**PAOLO SEBASTIAN PACHECO SOBRINO**

**BEATRIZ YULEIKA HUAPAYA SALINAS**

**(PERIODO DE EJECUCIÓN: Del 01 de marzo del 2023 al 29 de febrerodel 2024)**

**(Resolución de aprobación: N° 166-2023-R)**

**Callao, 2024  
PERÚ**



## **INFORMACIÓN BÁSICA**

**FACULTAD:** Ciencias Administrativas

**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN:** Facultad de Ciencias Administrativas

**TÍTULO:** Habilidades directivas y gestión pública en la Facultad de  
Ciencias Administrativas - Universidad Nacional del Callao, 2023

**EJECUTOR:** Autor Dr. Madison Huarcaya Godoy

**LUGAR DE EJECUCIÓN:** Bellavista, Callao

**TIPO DE INVESTIGACIÓN:** Aplicada

**UNIDAD ANALISIS:** Administración.

**TIPO / ENFOQUE / DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

TIPO: BASICA

ENFOQUE: CUANTITATIVO

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN. NO EXPERIMENTAL

TEMA OCDE: 5. Ciencias Sociales. 5.02.04 Negocios, Administración.



## **DEDICATORIA**

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios, y también a mi familia porque me han brindado su apoyo incondicional en todo momento

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecimiento a los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas por sus sugerencias que lograron en conjunto plasmar este trabajo. Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mi familia, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

## Índice de contenido

## Página

Índice de contenido	
Índice de tablas	
Índice de figuras	
Resumen	
Abstract	
Introducción	1
<b>I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>2</b>
1.1 Descripción de la realidad problemática	2
1.2 Formulación del problema	5
1.3 Objetivos (general y específicos)	5
1.4 Justificación	6
1.5. Delimitantes de la investigación	7
<b>II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1. Antecedentes: Internacional y nacional.	8
2.2. Bases teóricas	12
2.3 Marco conceptual	18
2.4 Definición de términos básicos	19
<b>III: HIPÓTESIS Y VARIABLES</b>	<b>21</b>
3.1 Hipótesis: General y específicas	21
3.2 Definición conceptual de variable	21
3.3 Operacionalización de las variables	22
<b>IV: METODOLOGÍA DEL PROYECTO</b>	<b>23</b>
4.1. Diseño metodológico	23
4.2. Método de investigación	24
4.3. Población y muestra	24
4.4 Lugar de estudio y periodo desarrollado	25
4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de información	25
4.6. Análisis y procesamiento de datos	26

<b>V: RESULTADOS</b>	27
5.1 Resultados descriptivos	27
5.2 Resultados inferenciales	31
5.3. Otro tipo de resultados de acuerdo a la naturaleza del problema y la hipótesis	34
<b>VI: DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	37
6.1. Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados.	37
6.2. Contrastación de los resultados con otros estudios similares.	39
6.3. Responsabilidad ética	41
<b>VII: CONCLUSIONES</b>	42
<b>VIII: RECOMENDACIONES</b>	43
<b>IX: REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	44
<b>ANEXOS</b>	49
- Matriz de Consistencia	
- Instrumentos de recolección de datos	
- Instrumentos validados	
- Base de datos	

## Índice de tablas

		<b>Pág.</b>
Tabla 1	Operacionalización de las variables	22
Tabla 2	Frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable Habilidades directivas	27
Tabla 3	Distribución de frecuencias de las dimensiones de la variable: Habilidades directivas	28
Tabla 4	Frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable Gestión pública	29
Tabla 10	Estimaciones de parámetros de habilidades directivas en la gestión pública	31
Tabla 11	Estimaciones de parámetros de habilidades personales en la gestión pública	32
Tabla 12	Estimaciones de parámetros de habilidades intergrupales en la gestión pública	33
Tabla 13	Estimaciones de parámetros de habilidades grupales en la gestión pública	33
Tabla 6	Prueba de normalidad para $n > 50$	34
Tabla 7	Prueba de ajuste de modelos	35
Tabla 8	Prueba de bondad de ajuste entre las variables de estudio	35
Tabla 9	Prueba Pseudo R cuadrado	36



## Índice de figuras

		<b>Pág.</b>
Figura 1	Niveles de la Habilidades directivas	27
Figura 2	Niveles de las dimensiones de Habilidades directivas	28
Figura 3	Niveles de la Gestión pública	29
Figura 4	Niveles de las dimensiones de Gestión pública	30

## Resumen

La presente investigación titulada: Habilidades directivas y gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas - Universidad Nacional del Callao, 2023.; tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la Habilidades directivas y gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas - Universidad Nacional del Callao, 2023. Los instrumentos que se utilizaron fueron cuestionarios en escala ordinal de Likert para las variables: Habilidades directivas y gestión pública. Estos instrumentos fueron sometidos a los análisis respectivos de confiabilidad y validez, que determinaron que los cuestionarios son adecuados

El método empleado fue hipotético deductivo, el tipo de investigación básica, de diseño no experimental y nivel correlacional. La población censal estuvo formada por 38 docentes de la FCA- UNAC, Callao, 2023. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios, que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y su confiabilidad a través del estadístico de fiabilidad Alfa de Cron Bach.

En el resultado se evidencia Habilidades directivas y gestión pública se encuentran relacionadas altamente en la Facultad de Ciencias Administrativas - Universidad Nacional del Callao, 2023 ( $Wold =$  y  $sig: 0,000 < \alpha: 0,05$ ).

**Palabras claves:** biblioteca, directivas, habilidades, gestión, pública.

## Abstract

This research titled: Management skills and public management in the Faculty of Administrative Sciences - National University of Callao, 2023.; The general objective was to determine the relationship that exists between management skills and public management in the Faculty of Administrative Sciences - National University of Callao, 2023. The instruments used were questionnaires on a Likert ordinal scale for the variables: Management skills and management. public. These instruments were subjected to the respective reliability and validity analyses, which determined that the questionnaires are adequate.

The method used was hypothetical deductive, the type of basic research, non-experimental design and correlational level. The census population was made up of 38 teachers from the FCA-UNAC, Callao, 2023. The technique used to collect information was the survey and the data collection instruments were questionnaires, which were duly validated through expert judgments and their reliability. through the Cron Bach Alpha reliability statistic.

The result shows that management skills and public management are highly related in the Faculty of Administrative Sciences - National University of Callao, 2023 (Wold = y sig:  $0.000 < \alpha: 0.05$ ).

**Keywords:** library, directives, skills, management, public.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo a desarrollarse se mencionará la temática de la habilidades directivas y gestión pública en Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, cuyo objetivo es saber si el directivo o persona responsable que dirige u ocupa ese cargo, aplica las técnicas de habilidades directivas (habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales) esto permitirá que la gestión administrativa sea eficiente o regular en beneficios de los usuarios y/o estudiantes.

La metodología por utilizar es de diseño no experimental correlacionar. Los resultados serán recolectados mediante la técnica en cuestionarios, empleando la escala de Likert para ambas variables para una muestra de 38 docentes.

Con los resultados deseamos conocer la incidencia de habilidades directivas en la gestión pública de la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao

## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

Nos enfocaremos en examinar el diagnóstico, pronóstico y control del pronóstico en diversos escenarios relacionados con las habilidades directivas y la gestión pública dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas (FCA) - UNAC, 2023. A nivel internacional, la gestión pública busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una administración eficiente y eficaz. Para alcanzar este objetivo, es esencial mejorar la calidad de los servicios en el ámbito de estudio. En los últimos años, la FCA – UNAC ha experimentado una serie de cambios significativos, lo cual subraya la necesidad de que aquellos encargados de dirigir y gestionar sus recursos adquieran habilidades directivas que favorezcan una mejor orientación hacia los objetivos institucionales. De igual manera, es crucial que los empleados estén comprometidos con la institución para garantizar el cumplimiento de sus responsabilidades laborales y la consecución de los respectivos lineamientos y metas. En este sentido, el logro de los objetivos institucionales depende del compromiso de los trabajadores administrativos, su motivación bajo la dirección del líder de la facultad y su satisfacción con el entorno laboral. En consecuencia, se evidencia una posible conexión entre las habilidades directivas y el desempeño laboral.

En América Latina, se evidencian diversas transformaciones inducidas por la globalización, donde las organizaciones enfrentan una competencia continúa debido al avance tecnológico. Por esta razón, el capital humano desempeña un papel crucial en empresas u organizaciones, aportando habilidades técnicas adquiridas a lo largo de su experiencia. Además, los empleados dentro de la organización mantienen una interacción constante entre ellos. Cada empresa u organización, en sus diversas áreas o subdivisiones, cuenta con un gerente o líder encargado de guiar hacia el logro de metas y objetivos establecidos. Estos líderes son responsables de tomar decisiones y colaboran estrechamente con los demás empleados. Por lo tanto, es esencial que exista una buena relación entre los directivos y los trabajadores.

Para que los líderes o supervisores de cada departamento guíen eficazmente a la organización y alcancen el éxito, es crucial que desarrollen habilidades de

comunicación y relaciones efectivas con los demás empleados. Por este motivo, es imperativo que adquieran habilidades directivas para lograr los objetivos establecidos. En relación con este tema, Ramírez (2018) destaca que las habilidades directivas están evolucionando como factores distintivos en la eficacia y desempeño en roles directivos. Por lo tanto, es necesario realizar un esfuerzo individual para su desarrollo. A lo largo del tiempo, se ha reconocido la importancia de estas habilidades, ya que son esenciales para que los directivos lideren con éxito la empresa u organización y alcancen los objetivos establecidos. Según Varela (2018), sostuvo que la conexión que el empleado tiene con la institución que lo emplea es fundamental. Esto significa que cuanto más se identifica con su lugar de trabajo, mayor será su compromiso con sus responsabilidades laborales y con el logro de los objetivos establecidos.

En Perú, los gobiernos locales enfrentan una crisis marcada por la elevada rotación y reducción de personal, lo que resulta en deficiencias en el desempeño de funciones. Este fenómeno conduce a la falta de establecimiento de un vínculo sólido entre la organización y sus empleados, dando lugar a un bajo compromiso organizacional y eventualmente llevando a renuncias. En este contexto, los líderes de cada área deben estar preparados para desempeñar sus funciones y dirigir a los empleados de manera efectiva, favoreciendo un rendimiento laboral óptimo. Así, se sugiere que las habilidades directivas podrían tener alguna relación con el compromiso organizacional, lo cual justifica la necesidad de investigar este aspecto para contribuir al buen ambiente laboral y a la sociedad en general.

A nivel local las autoridades de la FCA – UNAC no están llevando a cabo una apropiada habilidad directiva, compone un requerimiento esencial para el crecimiento de la FCA – UNAC. Es esencial que aquellos que ocupan roles de liderazgo y son responsables de la gestión de recursos en sus áreas respectivas adquieran habilidades directivas. Esto contribuirá a una mejor alineación con los objetivos establecidos. Además, se requiere que cada empleado muestre compromiso con la institución, lo cual favorecerá una mayor productividad y un desempeño más efectivo en sus funciones. A través del compromiso de los trabajadores, quienes experimentan satisfacción con el entorno laboral en sus respectivas áreas y se sienten conformes con el liderazgo de los jefes, se lograrán

resultados positivos para la institución.

En el presente estudio a la gestión pública Soledispa, Zea y Santistevan (2020), manifiestan, que la gestión pública aspire a lograr una mayor eficiencia en la resolución de problemas sociales y a eliminar obstáculos burocráticos en las unidades de administración y operación. Se busca que la efectividad en la implementación de cambios en la administración pública esté vinculada a la sociedad, su cultura y las diversas costumbres de cada nación.

Aunque se han expresado críticas hacia la nueva gestión, especialmente en su intento de emular aspectos del ámbito privado, como la descentralización, participación en el mercado y la conceptualización del ciudadano como cliente, esta nueva forma de gestión pública se presenta como más transparente, flexible y orientada al ciudadano. Las contribuciones de la informática y la tecnología actual han tenido un impacto significativo, siendo la carta de compromiso con el ciudadano uno de los instrumentos de calidad, aunque ninguno ha logrado desempeñarse al cien por ciento de manera efectiva en la administración pública dirigida a la facultad.

En relación con los procesos de modernización de la universidad, la cuestión de la calidad vuelve a generar controversia, ya que puede surgir como una opción significativa que refuerza la legitimidad de los gobiernos mediante la reconfiguración de las entidades, la búsqueda constante de mejoras y un mayor énfasis en el rendimiento por parte de las organizaciones. Se destaca la importancia de que la gestión pública se enfoque en la eliminación o, al menos, la reducción de los elementos burocráticos presentes en su práctica. Es claro que se debe aspirar a lograr transparencia y flexibilidad en dicha gestión para que demuestre eficacia en sus operaciones. Sin embargo, es crucial recordar la necesidad de avanzar hacia la modernización del Estado, una expectativa que ha perdurado a lo largo del tiempo. De acuerdo con Roth (2020), en el ámbito metodológico de la investigación, tanto en las ciencias sociales como en la gestión pública, se puede realizar una contribución crucial para legitimar los procesos políticos de intervención y deliberación. La gestión pública se considera fundamental para una mejor comprensión de las políticas públicas; la credibilidad y la coherencia desempeñan un papel significativo en este proceso, según Merchán et al. (2022). En la actualidad, la gestión pública, desde la perspectiva

estatal, se concibe como un proceso diseñado principalmente para mejorar el rendimiento laboral, abordando las carencias e inquietudes de los trabajadores a través de la implementación de herramientas transparentes y eficientes, según Romero et al. (2022).

## **1.2. Formulación del problema**



### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo inciden las habilidades directivas en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

**P1:** ¿Cómo inciden las habilidades personales en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, ¿2023?

**P2:** ¿Cómo inciden las habilidades intergrupales en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, ¿2023?

**P3:** ¿Cómo inciden las habilidades grupales en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, ¿2023?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

**OG:** Calcular la incidencia de habilidades directivas en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

**O1:** Calcular la incidencia de habilidades personales en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023

**O2:** Calcular la incidencia de habilidades intergrupales en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023

**O3:** Calcular la incidencia de habilidades grupales en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023



## **1.4. Justificación de la investigación**

### **1.4.1. Justificación epistemológica**

Por contener nuevos conocimientos científicos que explican la incidencia y resultados de las variables predictoras habilidades directivas en la variable explicativa gestión pública, así la investigación desempeña un papel crucial al proporcionar una comprensión del estado actual en relación con las variables, permitiendo obtener una visión general. Esto posibilita la formulación de recomendaciones que los trabajadores pueden considerar.



### **1.4.2. Justificación teórica**

Dado que el proyecto se ha desarrollado utilizando las teorías de otros investigadores que han abordado temas similares al presente estudio, ambas variables están siendo examinadas en diversos ámbitos del contexto actual. Esto se debe a que varios autores han señalado que la idoneidad de un trabajador en un puesto no solo se relaciona con sus conocimientos, sino también con la necesidad de desarrollar habilidades y destrezas para establecer una conexión sólida de identidad y compromiso con la institución. Con este propósito, se recurrió a teorías y modelos para comprender en qué enfoque se fundamentan; en consecuencia, se utilizaron conceptualizaciones de diferentes autores y dimensiones orientadas al contexto.

### **1.4.3. Justificación metodológica**

Los resultados posibilitaron la identificación de una posible relación entre las variables bajo estudio, la cual fue determinada a través de la aplicación de un cuestionario para la recopilación de datos. Se validaron los instrumentos utilizados para medir dicha relación, asegurando su confiabilidad y su aplicabilidad en investigaciones similares. Además, se consideró la fuerte conexión entre una de las variables y el rendimiento laboral, que influye en las actividades virtuales, como servicios e identidades, marcando así un nuevo paradigma en los servicios ofrecidos, entre otros aspectos.

## **1.5. Delimitantes de la investigación**

### **1.5.1. Delimitante teórica**

Ha sido necesario realizar una investigación exhaustiva sobre el estado actual de las variables de estudio en contextos internacional, latinoamericano, nacional y local, encontrando escasa información disponible en la literatura.

### **1.5.2. Delimitante Temporal**

El estudio de investigación es válido durante el año 2023.



### **1.5.3. Delimitante espacial**

La investigación se ha realizado en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

De acuerdo con Varela (2022), llevó a cabo una investigación sobre "gestión pública y gobernanza". El estudio adoptó un enfoque básico y tuvo un diseño no experimental, utilizando una muestra probabilística compuesta por 23 funcionarios. Se empleó un instrumento de recopilación de datos que incluía 27 preguntas, y se llevó a cabo un análisis e interpretación de los resultados, evidenciando una correlación de 0,684 entre gestión pública y gobernanza. Como resultado, se recomienda a los gerentes que el reconocimiento verbal puede influir de manera significativa en la motivación para una gestión eficaz.



Por su parte, Reyes (2019) realizó una investigación sobre "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional". La investigación se clasificó como básica, no experimental y descriptiva, y se realizó con la participación de una muestra compuesta por 20 gerentes, distribuidos entre 8 mujeres y 12 hombres, pertenecientes a diversas categorías sociales y con edades comprendidas entre los 19 y 64 años. Se identificó una correlación de 0,687 entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional.

También Alles (2019), realizaron otra investigación bien pertinente al presente estudio doctoral; "Habilidades directivas y ética profesional a partir de la motivación". Una investigación de acción participativa busca abordar interrogantes relacionados con el interés de los trabajadores. Las conclusiones obtenidas a través de reuniones, talleres, encuestas y entrevistas pueden parecer evidentes, pero son significativas para toda la comunidad educativa, especialmente en lo que respecta al compromiso del trabajador. El objetivo es mejorar el perfil profesional y fomentar discusiones pedagógicas con la orientación y participación activa del investigador en cada grupo.

Ramírez (2018) destaca que las habilidades directivas están evolucionando como factores distintivos que influyen en la eficacia y desempeño en roles directivos.

Por lo tanto, se hace imperativo realizar un esfuerzo individual para desarrollar estas habilidades. Con el paso del tiempo, se ha atribuido una creciente importancia a estas habilidades, ya que son esenciales para que los directivos lideren con éxito la empresa u organización y alcancen los objetivos establecidos.

Para que los directivos logren dirigir eficazmente la organización y alcancen el éxito, es esencial que desarrollen habilidades de comunicación y relación con los demás empleados. Por este motivo, es necesario que adquieran habilidades directivas para asegurar el logro de los objetivos. En cada empresa u organización, en sus distintas áreas o subáreas, cuentan con un gerente o jefe encargado de guiar hacia el cumplimiento de metas y objetivos establecidos, tomando decisiones y colaborando con los demás trabajadores. Por lo tanto, es fundamental que exista una relación positiva entre los directivos y los trabajadores.



Whetten y Cameron (2019), La transparencia en las habilidades directivas. A fin de que los líderes y/o responsables de cada área puedan guiar de manera efectiva a la organización y lograr el éxito, es crucial que cultiven habilidades de comunicación y relación con los demás empleados. Es por esta razón que se hace necesario que adquieran habilidades directivas, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos de manera exitosa.

Ramírez (2018) afirmó que las habilidades directivas están evolucionando como elementos distintivos que influyen en la eficacia y el desempeño en roles directivos. Por ende, se vuelve esencial un esfuerzo individual para su desarrollo. A lo largo del tiempo, se ha observado un aumento de importancia, ya que los directivos son aquellos que requieren estas habilidades para liderar con éxito la empresa u organización y lograr los objetivos establecidos.

Visma (2018), indicó que aquellos que ocupan roles de liderazgo y tienen la responsabilidad de gestionar los recursos en sus áreas respectivas deben adquirir habilidades directivas para mejorar la orientación hacia los objetivos establecidos. Además, es crucial que cada empleado demuestre compromiso con la institución,

lo que conduce a una mayor productividad y un rendimiento mejorado en sus tareas laborales.

Madrigal (2009), A través del compromiso de los empleados, los cuales estarán satisfechos con el entorno laboral en sus respectivas áreas, también experimentarán una satisfacción con el estilo de liderazgo de los jefes de cada área, lo que resultará en la obtención de resultados positivos para la institución.

Gómez (2013), Habilidades directivas y tipos. Lima- Perú. Es necesario recalcar que una gestión ejerce el desarrollo de la identidad que el empleado tiene con la institución que lo emplea. En otras palabras, a medida que la identificación aumenta, también lo hace la dedicación a sus responsabilidades laborales, contribuyendo así al proceso y logro de las metas establecidas. Se observa que las habilidades directivas de los líderes podrían estar de alguna manera vinculadas al compromiso organizacional. La investigación en este aspecto es necesaria para que, a su vez, contribuya a fomentar un entorno laboral positivo y beneficie a la sociedad en general. (Bonifaz 2018).

Griffin et al (2016), precisa para las dimensiones de habilidades directivas, dimensión 1: a) Habilidades personales, b) habilidades interpersonales y c)) habilidades grupales.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Según Moscoso (2022) en su estudio titulado: Habilidades directivas y el emprendimiento de los trabajadores en una empresa en Cusco. La metodología utilizada fue de carácter básico, con un enfoque correlacional, empleando una muestra de 134 empleados administrativos de los municipios en la provincia de Tarma. Se aplicaron instrumentos diseñados según la propuesta de Whetten y Cameron (2011) para evaluar habilidades gerenciales, y el de Meyer y Allen (1991) para medir el compromiso organizacional. Ambos cuestionarios fueron validados y demostraron confiabilidad. Después de recopilar y analizar los datos, se concluyó que hay una relación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos. Además, se destacó que los

jefes inmediatos exhiben un buen nivel en habilidades directivas, mientras que el compromiso organizacional de los empleados se sitúa en un nivel regular. En consecuencia, se recomienda fortalecer las habilidades directivas para potenciar el compromiso de los trabajadores con la institución.

Casas (2021), en su tesis sobre la Incidencia de las habilidades directivas en la gestión empresarial en Manchay, Pachacamac, SJM – Lima. Utilizó técnicas de recopilación de información como encuestas y pruebas, aplicando métodos deductivos, lógico-empíricos y sintético-analíticos para lograr los objetivos propuestos. Se realizaron 89 encuestas como parte de la investigación. Los resultados principales obtenidos indicaron la necesidad de capacitar a los trabajadores. Se identificaron características como confianza en sí mismos y perseverancia en los trabajadores, seguidas parcialmente por ambición y actitud innovadora. Finalmente, se concluyó que los directivos de las empresas no poseen algunas características identificadas.

Torres y Lajo (2018), desarrollan la investigación denominada “Relaciones entre habilidades directivas y desempeño laboral en profesores de un distrito del cono norte de Lima”. Mediante esta prueba, se buscaba obtener una descripción de cómo los docentes perciben su ética profesional y cómo esta se relaciona con su desempeño laboral. Este tema cobra relevancia en un contexto donde muchos valores se han ido perdiendo. Se alienta a reintegrar estos valores en el aula con el objetivo de que los estudiantes que se gradúan se conviertan en personas más comprometidas con su entorno. Prueba aplicada a 304 docentes, muestra con datos estadísticos. Se basa en la motivación interna, ya que se parte de la creencia de que los individuos sienten la necesidad de investigar, comprender y resolver problemas en su entorno para obtener satisfacción. Esta teoría de la motivación se ve influenciada por creencias, atribuciones de éxito o fracaso y expectativas. El estudio reafirma el hecho de correspondencia entre las variables que fortalecen y promueven el compromiso y la calidad educativa.

Gálvez (2022), en su investigación denominada “habilidades directivas y desempeño laboral en trabajadores de un distrito del cono norte de Lima”. Mediante esta prueba, el objetivo era obtener una descripción de cómo los docentes perciben su motivación profesional y cómo esta se vincula con su

desempeño laboral. Este tema adquiere importancia en un contexto en el que se están perdiendo muchos valores. Se insta a reintegrar estos valores en el entorno educativo, con la aspiración de que los estudiantes que se gradúan sean individuos más comprometidos con su entorno. Prueba aplicada a 304 trabajadores, muestra con datos estadísticos, que la motivación está relacionada significativamente al desempeño laboral del docente. El método fue el descriptivo y las conclusiones, revelan que son pruebas con validez y confiabilidad. También se argumenta que las explicaciones causales o atribuciones que un individuo realiza respecto a sus logros o resultados determinan su dedicación hacia futuros logros, representando una creencia motivacional significativa. Esta perspectiva fusiona principios de las teorías conductual y cognitiva, incorporando aspectos de la conducta (interés) y las evaluaciones que realiza el individuo. En consecuencia, conceptualiza la motivación como las expectativas de alcanzar una meta y el valor que el individuo asigna a dichas metas. Los fundamentos esenciales de esta teoría incluyen el reforzamiento interno y externo, y se ve influenciada por el valor asignado a las metas y las expectativas de lograrlas. El estudio reafirma el hecho de correspondencia entre las variables que fortalecen y promueven el compromiso y la calidad educativa.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Marco teórico**

#### **A. Habilidades directivas**

Sustentan a habilidades directivas según Ramírez (2018), destaca que las habilidades directivas están evolucionando como factores distintivos que influyen en la eficacia y el desempeño en roles directivos. Por ende, se vuelve esencial un esfuerzo individual para su desarrollo. A lo largo del tiempo, se ha observado un aumento de importancia, Con el paso del tiempo, se ha evidenciado un crecimiento en su relevancia, dado que los directivos son aquellos que necesitan adquirir estas habilidades para dirigir con éxito la empresa u organización y lograr los objetivos propuestos.

Para que los directivos guíen eficazmente y alcancen el éxito, resulta

fundamental que perfeccionen sus habilidades de comunicación y relación con los demás empleados. En este sentido, es necesario que adquieran habilidades directivas para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

En cada empresa u organización, en sus respectivas áreas o subáreas, existe un gerente o jefe encargado de guiar hacia el logro de metas y objetivos establecidos. Estos líderes toman decisiones y interactúan con otros trabajadores, destacando la importancia de mantener una relación positiva entre los directivos y los empleados. Aunado a esto, Whetten y Cameron (2019), La transparencia en las habilidades directivas. Para que los líderes y/o supervisores de cada área guíen efectivamente a la organización y logren el éxito, es esencial que cultiven habilidades de comunicación y relación con los demás empleados. Es por esto que deben adquirir habilidades directivas para alcanzar los objetivos. Al respecto Ramírez (2018), sostuvo que las habilidades directivas están evolucionando como elementos distintivos que influyen en la eficacia y ejecución en roles de liderazgo, y, por lo tanto, es crucial realizar un trabajo individual para su desarrollo. Con el tiempo, se ha observado un creciente reconocimiento de la importancia de estas habilidades, ya que son esenciales para que los líderes dirijan con éxito la empresa u organización y alcancen los objetivos establecidos.

Por ello, Visma (2018), señaló que, los jefes inmediatos y responsables de la gestión de recursos en sus áreas respectivas deberían desarrollar habilidades directivas para mejorar la orientación hacia los objetivos establecidos. Además, cada empleado debe comprometerse con la institución, lo que contribuirá a una mayor productividad y a un mejor desempeño en sus actividades.

Asimismo, Madrigal (2009). Por lo que, a través del compromiso de los empleados, los cuales se sentirán satisfechos con el entorno laboral en sus respectivas áreas, también experimentarán una satisfacción con el estilo de liderazgo de los jefes de cada área, lo que resultará en la obtención de resultados positivos para la institución.

En el mismo sentido, Gómez (2013). Habilidades directivas y tipos. Lima-Perú. Es necesario recalcar que una gestión ejerce el desarrollo de la identidad que el empleado tiene con la institución que le proporciona empleo. En otras palabras, a medida que aumenta el grado de identificación, también se incrementa la dedicación a las responsabilidades laborales, contribuyendo así al



proceso y logro de los objetivos establecidos.

En consecuencia, se evidencia que las habilidades directivas de los líderes podrían tener cierta correlación con el compromiso organizacional, y se requiere investigar esta relación para que, a su vez, contribuya a un ambiente organizacional positivo y beneficie a la sociedad en general (Bonifaz, 2018).

Griffin et al. (2019). precisa para las dimensiones de habilidades directivas, dimensión 1:

- a) Habilidades personales.
- b) Habilidades interpersonales.
- c) Habilidades grupales.

## **B. Gestión pública**

En relación con la variable gestión pública, Morena et al. (2020), la gestión pública debería aspirar a demostrar una mayor eficiencia en la resolución de distintos problemas sociales y a eliminar los obstáculos burocráticos en las unidades de administración y operación. Además, se busca que la efectividad en la implementación de cambios en la administración pública pueda depender de la sociedad, su cultura y las diversas costumbres de cada nación.

Kessler et al. (2020), existen críticas hacia la nueva gestión debido a que, en diversas situaciones, parece imitar al ámbito privado en términos de descentralización, participación en el mercado y al considerar al ciudadano como un cliente. En este contexto, la gestión pública se presenta como más transparente, flexible y orientada al ciudadano. Se destaca la influencia positiva de la informática y la tecnología en la gestión, incluyendo instrumentos como la carta de compromiso con el ciudadano. Sin embargo, se señala que ningún instrumento ha logrado funcionar al cien por ciento de manera efectiva en la administración pública dirigida al ciudadano (p.17).

En el análisis de la gestión pública, se destaca la necesidad de resolver los problemas de la sociedad y de reducir, o idealmente eliminar, los problemas burocráticos que afectan su funcionamiento. Es fundamental buscar transparencia y flexibilidad en la gestión para que esta demuestre efectividad en sus actividades, como señala Tavas (2019). En relación con la Gestión Pública (GP), se han realizado numerosos estudios basados en fundamentos teóricos y



  
Sin

experiencias gubernamentales, como señalan Curry y De Walle (2018). Sin embargo, no se debe descuidar el objetivo de modernizar el Estado, una meta que ha sido esperada durante mucho tiempo. De esta manera, en el ámbito metodológico de la investigación realizada por las ciencias sociales y en la gestión pública, estas disciplinas tienen el potencial de ofrecer una contribución crucial para legitimar los procesos políticos de intervención y deliberación. Aldemir (2018) y Guevara et al. (2010) señalan que la gestión pública abarca desde los procesos relacionados con el diseño de programas, roles institucionales y conceptuales, hasta sistemas de implementación eficiente de políticas, así como análisis que abordan la esencia de las políticas o los procesos de formulación de políticas de acción, algunos basados en estudios de caso o evidencia empírica (Toledo, 2008). Se busca promover el compromiso cívico con asuntos públicos y generar valor público a través de la colaboración directa con los ciudadanos, orientando la acción de la administración pública hacia una mayor transparencia y capacidad de cooperación con el entorno. Los nuevos enfoques de administración y gestión pública están en una etapa inicial, evidenciando sus primeras implementaciones prácticas mediante la convergencia de nuevas formas de gobernanza, transparencia y sugerencias no institucionales (De la Garza et al., 2018). Como ejemplo, se menciona que la aplicación eficaz de ciertos procedimientos requiere no solo el conocimiento detallado que pueda establecer el manual de puestos estándar, sino también la necesidad de que los profesionales posean un dominio profundo del tema, especialmente en relación con la experiencia práctica relacionada con la materia aplicada en entidades públicas.

Por otro lado, Soledispa, Zea y Santistevan (2020). Se evidencia que la gestión pública debe centrarse en la eliminación o al menos la reducción de los procesos burocráticos que se manifiestan en su ejecución. Es crucial aspirar a lograr transparencia y flexibilidad en dicha gestión para que demuestre eficacia en sus labores. Sin embargo, no se debe descuidar el imperativo de modernizar el Estado, una necesidad que ha sido esperada durante mucho tiempo. En términos metodológicos, las intervenciones de investigación realizadas por las ciencias sociales, así como en la gestión pública, pueden desempeñar un papel fundamental en la legitimación de los procesos políticos de intervención y deliberación (Roth, 2020). La gestión pública sirve como el núcleo que facilita una

mayor comprensión del modelo social en el diseño de políticas públicas, donde la credibilidad y la coherencia desempeñan roles fundamentales en esta relación (Merchán et al., 2022). Actualmente, desde la perspectiva estatal, la gestión pública se concibe como un proceso esencial destinado a satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía a través de la implementación de prácticas transparentes y eficientes.

Así pues, Romero et al (2022). La gestión pública abarca desde los procesos asociados al diseño de programas, roles institucionales y conceptuales, hasta la implementación eficiente de sistemas políticos, incluyendo análisis que guían el trasfondo y los procesos de formulación de políticas de acción. Algunos de estos análisis se fundamentan en estudios de caso o evidencias empíricas, haciendo referencia a la línea de investigación propuesta por Chica y Salazar (2016). Se busca promover una fase inicial, donde las primeras manifestaciones prácticas se observan en una convergencia entre nuevas formas de gobernanza y transparencia, junto con sugerencias no institucionales (opciones) (Pont, 2016).


Bragaru. S. (2020). Sin duda, en cada enfoque de gestión pública, se evidencian de manera destacada las orientaciones de una concepción de índole política. A pesar de un contexto filosófico fundamentado en la noción de racionalidad técnico-económica y de un diseño discursivo que presenta figuras de aparente neutralidad valorativa, la nueva gestión pública claramente apuesta por los valores y las concepciones políticas asociadas a la racionalidad técnico-económica. Esto implica un desplazamiento significativo de otros aspectos normativos que podrían ser más compatibles con los valores de lo público y la intervención que caracterizan a los sistemas políticos democráticos.

Aunque en la actualidad otros modelos teóricos han disminuido el papel predominante de la nueva gestión pública, recordar cómo esta buscaba su papel hegemónico mediante una explicación cuidadosa y resaltar las cuestionables implicaciones ideológico-políticas detrás de sus principios de gestión podría contribuir a reflexionar sobre cómo los paradigmas de gestión y organización pública no surgen de manera puramente técnica, a pesar de sus afirmaciones, sino inherentemente desde una perspectiva política. Las prácticas de gestión pública son patrones cotidianos de acción o participación interdependiente, diseñados e implementados para llevar a cabo funciones fundamentales

relacionadas con los objetivos de las entidades públicas (Cortázar, 2017). En el fondo, toda gestión pública tiene un carácter político que busca otorgar un significado verdadero a los diversos procesos internos de una gestión pública, independientemente de las distintas perspectivas o teorías que existan y de cómo se presenten frente a los demás; así, en el trasfondo de cada acción o proceso siempre subyace una ideología.

En temas técnicos, se ha experimentado una evolución con la introducción de un nuevo enfoque gerencial y herramientas de gestión que facilitan las técnicas y procesos en la prestación de servicios públicos. Sin embargo, la participación constante en mejoras continuas e innovación es crucial para alcanzar una evolución directiva óptima. En la actualidad, todos los sectores de la vida requieren de pensamiento creativo, y la gestión pública no es una excepción. Un gestor público con enfoque creativo posee una mentalidad proactiva, innovadora y orientada a la creatividad; no se detiene frente a obstáculos, sino que busca superarlos (Vidal et al., 2021). Anualmente, en Perú se llevan a cabo iniciativas que promueven la innovación y la implementación de tecnología digital en diversos aspectos de la vida política, social y ciudadana, reflejándose en la utilización de mecanismos sociales y plataformas digitales para conectar a los ciudadanos, y entre ellos se incluyen las entidades públicas (Aspíllaga y Piminchumo, 2021). En este sentido, la digitalización ha facilitado la interconexión entre los servidores públicos a través de plataformas digitales, y la creación de servicios gubernamentales digitales busca abordar los desafíos más complejos de manera más efectiva.

Por ello, Tafur (2022). Las tecnologías disruptivas bien conocidas han logrado transformar la administración y, por ende, la gestión pública; las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han facilitado el desarrollo del gobierno electrónico y la innovación social, generando un cambio en las interacciones entre la ciudadanía y sus instituciones (Villoria, 2019). En este contexto, la innovación se concibe como la iniciativa de explorar nuevas ideas, productos, procesos y estructuras en la gestión pública, modificando su comportamiento a través de esfuerzos deliberados para enfrentar los desafíos y escenarios actuales (Grandinetti, 2018). Además, la innovación y reorganización están condicionadas por la ideología del partido que asume el poder en cada país,



ya que un mismo modelo administrativo y de gestión puede ser adoptado por diversas corrientes ideológicas (Pont, 2016). El valor público generado por los centros de innovación dependerá de su capacidad para transformar las normas operativas existentes, tanto de manera formal como informal, así como las dinámicas de poder, no solo dentro de las organizaciones públicas, sino también en su relación con la sociedad (Criado, 2017).

En tal sentido, Merchán, et al. (2022), señalan que hay herramientas contemporáneas, tanto metodológicas como informáticas, que buscan optimizar los procedimientos de la gestión pública y las decisiones correspondientes. (p.18).

**Dimensiones de gestión pública.** En tal sentido, Merchán, et al. (2022), orienta como dimensiones de gestión pública.

**Dimensión 1. Capacidad de gestión.** Es la habilidad para gestionar y ajustar la planificación de la acción, lo que facilita la coordinación y eficiencia profesional, permitiendo a los empleados adaptarse a cambios, superar obstáculos o hacer frente a situaciones desafiantes (Merchán, et al., 2022).

**Dimensión 2. Presupuesto público-** Merchán, et al. (2022), lo consideran esencial como una herramienta para la administración de las finanzas públicas, además de ser un elemento clave para alcanzar los objetivos establecidos en los planes estatales mediante la inversión en diversas actividades y proyectos planificados.

**Dimensión 3. Eficiencia y eficacia**

Merchán, et al. (2022), determinan que los objetivos propuestos deben cumplirse en los tiempos establecidos, acompañado de calidad requerida (p.5).



## **2.3 Marco Conceptual**

### **A. Habilidades directivas**

Ramírez (2018), destaca que las habilidades directivas están evolucionando como elementos distintivos en la eficacia y el desempeño de los cargos directivos. Por lo tanto, se considera crucial un esfuerzo individual para su desarrollo. A lo largo del tiempo, estas habilidades han cobrado relevancia, especialmente porque los

directivos requieren de ellas para liderar la empresa u organización y alcanzar los objetivos establecidos.

Dimensión 1: Habilidades personales.

Dimensión 2: Habilidades intergrupales.

Dimensión 3: Habilidades grupales.

## **B. Gestión pública**

Morena et al. (2020), señalan que en la actualidad se disponen de herramientas, tanto metodológicas como informáticas, que buscan mejorar los procesos de gestión pública y la toma de decisiones correspondiente. (p.18)

Dimensión 1: Capacidad de gestión.

Dimensión 2: Presupuesto público.

Dimensión 3: Eficiencia y eficacia.

### **2.4 Definición de términos básicos**

#### **Compromiso**

De los trabajadores, quienes estarán conformes con el ambiente laboral en cada área a la que pertenecen, asimismo se sentirán a gusto con la manera de dirigir de los jefes de cada área, llegando a obtener resultados positivos para la institución

#### **Directivos**

Encargados de direccionar de la mejor forma a la organización y tengan éxito, es necesario que desarrollen habilidades de comunicación y relación con los demás trabajadores, es por ello que deben adquirir habilidades directivas, para que de esta forma se logren los objetivos

#### **Gestión pública**

La gestión pública debe tener como ideal el hecho de mostrar mayor eficiencia en la solución de diversos problemas de la sociedad, así como tratar de eliminar los obstáculos burocráticos en las unidades de administración y operación, intentando que la efectividad en aplicar los medios de cambio de la administración pública pueda depender de la sociedad, de su cultura y de las



variadas costumbres da cada nación

### **Habilidades directivas.**

Para que los directivos y/o jefes de cada área, lleguen a direccionar de la mejor forma a la organización y tengan éxito, es necesario que desarrollen habilidades de comunicación y relación con los demás trabajadores, es por ello que deben adquirir habilidades directivas, para que de esta forma se logren los objetivos

### **Jefes**

Encargados de la gestión de los recursos de sus respectivas áreas, deban de adquirir habilidades directivas para que se mejore el direccionamiento hacia los objetivos planteados

### **Papel hegemónico**

Mediante una cuidadosa explicación y poner en relieve las discutibles implicaciones ideológico-políticas

### **Participación**

Lo que se pretende dar respuesta a cuestionamientos cercanos al interés del trabajador

### **Planteamiento**

De políticas de acción, algunos basados en análisis de caso o evidencias empíricas

### **Planteamiento de políticas de acción**

Algunos basados en análisis de caso o evidencias empíricas, con alusión a la línea de investigación

Proceso Que uno se traza con fin esencial dar satisfacción a las carencias e ilusiones que presente la ciudadanía y esto a través de la implementación de instrumentos de temple con transparencia y eficiencia.

### **Reflexión**

Sobre cómo los paradigmas de gestión y organización pública no proceden dados de manera técnica, a pesar de lo que invoquen en su explicación, sinode por sí,



en sentido político

### **Transparencia**

La transparencia, con ella para las gestiones demuestren efectividad en sus quehaceres



### III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

##### Hipótesis general

**HG:** Las habilidades directivas inciden en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, 2023

##### Hipótesis específicas

**H1:** Las habilidades personales inciden en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao

**H2:** Las habilidades intergrupales inciden en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao

**H3:** Las habilidades grupales inciden en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao



#### 3.2. Definición conceptual de variables

##### 3.2.1 Habilidades directivas

Madrigal (2009). Para que los directivos y/o jefes de cada área, lleguen a direccionar de la mejor forma a la organización y tengan éxito, es necesario que desarrollen habilidades de comunicación y relación con los demás trabajadores, es por ello que deben adquirir habilidades directivas, para que de esta forma se logren los objetivos

##### 3.2.2 Gestión pública

Morena et. al. (2020), exponen que existen herramientas actuales, ya sean metodológicas o informáticas, que procuran la mejora de los procesos de la gestión pública y de la toma de decisiones respectiva (p.18).

### 3.3 Operacionalización de las variables

#### 3.3.1 Definición operacional de la variable

Tabla1

**Operacionalización de las variables: Habilidades directivas y gestión pública**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala medición
Habilidades directivas	Madrigal (2009). menciona que las Habilidades directivas son importantes porque buscan conocer que hacen, que deben realizar los directivos y que se necesita para realizarlo.	Las HD se descomponen en tres dimensiones habilidades personales, interpersonales y grupales, cuya valoración es Completamente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Ligeramente de acuerdo (3), Ligeramente en desacuerdo (2), En desacuerdo (1):	Habilidades personales	Desarrollo de autoconocimiento Manejo de estrés Solución de problemas analíticos y creativos	Ordinal
			Habilidades intergrupales	Ganar poder e influencia Motivación de los empleados Comunicación de apoyo Manejo de conflictos	
			Habilidades grupales	Facultar y delegar Formación de equipos efectivos Lidera cambios eficientes	
Gestión pública	Morena et. al. (2020) exponen que existen herramientas actuales, ya sean metodológicas o informáticas, que procuran la mejora de los procesos de la gestión pública y de la toma de decisiones respectiva (p.18)	Gestión pública se descompone en 3 dimensiones: Capacidad de gestión, Presupuesto público y Eficiencia y eficacia con sus respectivos indicadores y 19 items cuya valoración es: siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1) con sus niveles alto, regular y bajo	Capacidad de gestión	Interés público Sociedad Bien público	Ordinal
			Presupuesto público	Planeamiento estratégico Metas presupuestarias Control de presupuesto	
			Eficiencia y eficacia	Cumplimiento Resultados Satisfacción	

## IV. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

### 4.1. Diseño metodológico

#### 4.1.1. Tipo de investigación

Tipo básica, se realiza en base a las teorías existentes t de acuerdo al protocolo de investigación Según, Valderrama (2016), se caracteriza al indagar teorías que ayuden hacer mejoras continuas, a fin de fortalecer a las instituciones educativas, y puedan tener eficiencia y eficacia que fortalezca el quehacer educativo, señaló que la investigación básica o pura tiene una cualidad muy peculiar, pues logra innovar teorías. Enfoque En cuanto al enfoque, se ha utilizado el enfoque cuantitativo, teóricamente como lo indica Hernández et al (2014), menciona lo siguiente: A través del recojo de información se probará la hipótesis en base a la mediación numérica de cálculos estadísticos y estableceremos patrones de comportamiento.

#### 4.1.2. Diseño de la investigación

Diseño no experimental, descriptivo, correlacional causal, de corte transversal. Es no experimental, porque se realizará sin efectuar ningún experimento y sin manipular deliberadamente las variables independientes. Se observará el evento tal como se presentará en su entorno originario, para luego ser analizado. Al respecto, según Rodríguez (2005), una de las características del diseño no experimental es describir el comportamiento del fenómeno luego de efectuadas las observaciones necesarias, que incluyen la aplicación de encuestas que contribuirán a conocer respecto de la modalidad de la gestión documental. Por su parte, Salinas (2016), consideró que en este tipo de investigación no hay manipulación de la variable independiente y que los grupos no se asignan al azar. Es descriptivo, porque permitirá la descripción del comportamiento y características principales de las variables en estudio. Al respecto, Bernal (2010), el diseño descriptivo describe ciertas peculiaridades relevantes de grupos de fenómenos uniformes, valiéndose de juicios sistematizados que dejen instaurar la estructura o el comportamiento de fenómenos en estudio, brindando información organizada y semejante a la de otras fuentes. Sobre el mismo punto,



según Niño (2011), es descriptivo porque describen las características, atributos y rasgos de las personas, comunidades u otro fenómeno sometido a observación.

Nivel de estudio, es correlacional causal, descriptivo porque se detallaron aspectos de la variable a partir de sus dimensiones, tanto para las variables habilidades directivas y gestión pública, asimismo, fue correlacional causal porque luego de descritas las variables, se establecieron el grado de incidencia Hernández et. al, (2014).

A continuación, se muestra el esquema correlativo causal:



Leyenda:

Vx = Habilidades directivas

Vy = Gestión pública



## 4.2. Método de investigación

Se empleó el hipotético deductivo, ello en función a que el estudio empezó con ideas específicas y terminó con conclusiones generales. Según Sánchez y Reyes (2015), se puede decir que es un protocolo, una serie de procedimientos a seguir, pero cuando se trata de hipotético deductivo, se plantea estrategias de razonamiento para realizar una investigación, ya que es cuando se tiene una idea la cual se puede explicar.

## 4.3. Población y muestra

### 4.3.1. Población

Población censal. Se considera censal pues se seleccionó el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos. En este sentido Ramírez (1997), establece la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. De allí, que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra.

### **4.3.2. Muestra**

En este estudio se establecerá una muestra censal que estará conformada por 38 docentes de la FCA- UNAC, Callao, 2023.

### **4.4. Lugar de estudio y periodo desarrollado**

El presente estudio de investigación será desarrollado en la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Nacional del Callao, situada en la avenida Santa Rosa y Bellavista- Callao.

### **4.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información**

#### **4.5.1 Técnica**

La encuesta fue la técnica que se empleó en este proyecto, por medio de cuestionarios válidos y confiables se aplica a la muestra a fin de los datos obtenidos proporcionan la información requerida. Cruz et al (2014).



#### **4.5.2 Instrumentos**

El cuestionario estructurado fue estructurado con preguntas cerradas al estilo Likert para obtener los datos requeridos de la totalidad poblacional. En tanto, Carrasco (2016) lo conceptualizó como el método de recoger, a través de un cuestionario, las opiniones de los encuestados para su posterior análisis.

#### **Validez**

Los cuestionarios fueron entregados a tres validadores, quienes opinaron que las preguntas, de cada uno guarda relación con los indicadores, con las dimensiones de cara variable de estudio y que son válidos y aplicables

#### **Confiabilidad**

Para evaluar la confiabilidad se aplicó una prueba piloto a 30 integrantes de la muestra, empleando el estadístico alfa de Cronbach, a fin de obtener valores mayores a 0,6. Hernández et al. (2014). Resultados para habilidades directivas de 0,923, gestión pública de 0,907, desempeño laboral de 0,897, para las tres variables se denota una alta confiabilidad.

## **4.6. Análisis y procesamiento de datos**

### **4.6.1. Análisis de datos**

Los datos obtenidos, se ordenaron, clasificaron por dimensiones y aplicados al software estadístico SPSS para los resultados descriptivos de las variables de estudio, representados en tablas de frecuencias, porcentajes y niveles de percepción de los encuestados. En cambio, para el Análisis inferencial teniendo en cuenta que los niveles de medición son ordinales y las variables cualitativas, la técnica estadística empleada para el contraste de hipótesis es el coeficiente de correlación logística ordinal.



### **4.6.2. Procedimiento**

El Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNAC, dio la autorización para aplicar los cuestionarios, se utilizaron herramientas de recopilación de datos, que es un cuestionario que permitió obtener información de los administrativos en FCA-UNAC. El cuestionario se utiliza como un instrumento destinado al recabar datos en un solo momento de período de modo tal que podamos estudiar características habituales de los gerentes reflejados en la variable de estudio.

## V. RESULTADOS

### 5.1. Resultados descriptivos

Variable: **Habilidades directivas**

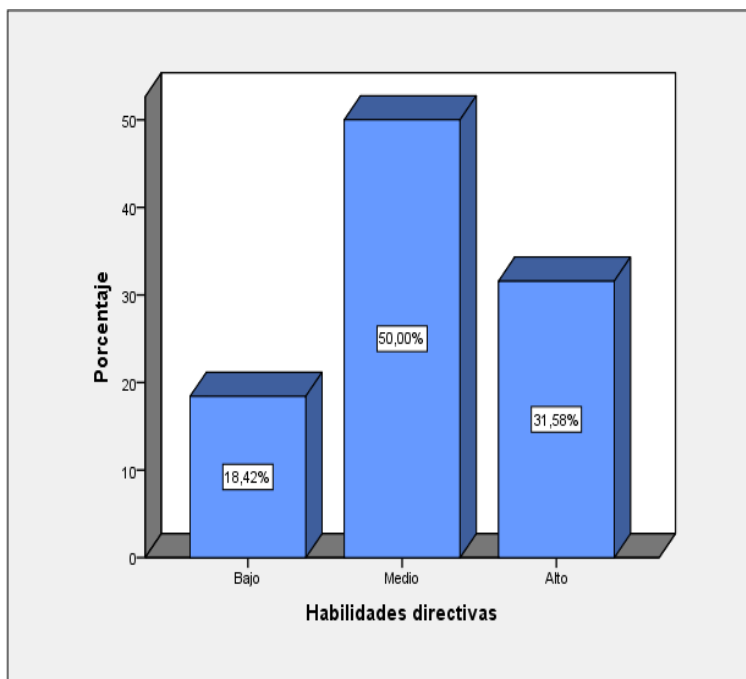
**Tabla 2**

*Frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable Habilidades directivas*

<u>Niveles</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje %</u>
Bajo	7	18,4
Medio	19	50,0
Alto	12	31,6
<u>Total</u>	<u>38</u>	<u>100,0</u>

**Figura 1**

*Niveles de la Habilidades directivas*



Según los resultados presentados en la tabla 2 y figura 1, el 18,4% de los encuestados consideran que la Habilidades directivas se encuentra en un nivel bajo, mientras que el 50,0% la califican como en un nivel medio, por otro lado, el 31,6% de los encuestados perciben que se encuentra en un nivel alto. En general, la mayoría de los encuestados califica la Habilidades directivas en un nivel medio predominante.

### Dimensiones de la variable la Habilidades directivas

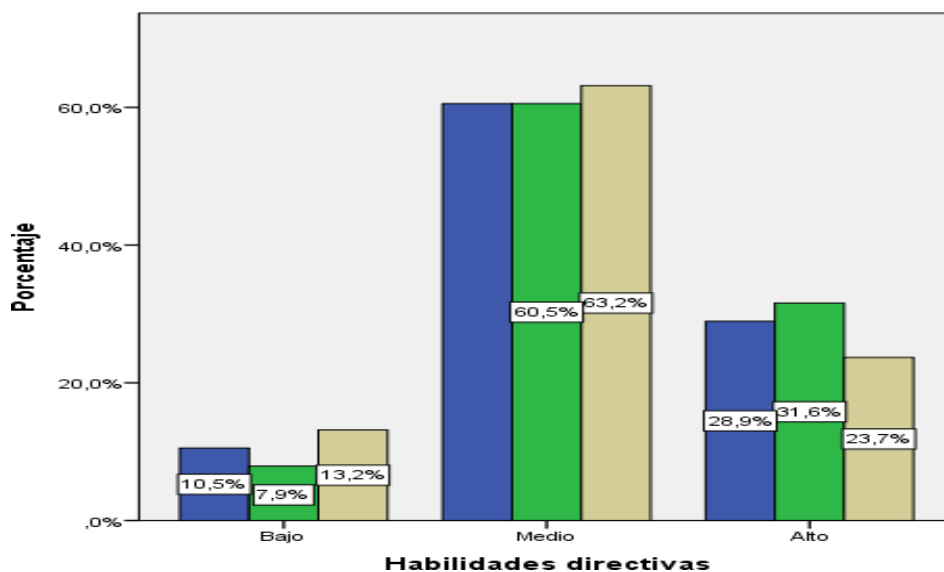
**Tabla 3**

*Distribución de frecuencias de las dimensiones de la variable: Habilidades directivas*

Dimensiones	Niveles	Frecuencia	Porcentaje%
Habilidades personales	Bajo	4	10,5%
	Medio	23	60,5%
	Alto	11	28,9%
Habilidades intergrupales	Bajo	3	7,9%
	Medio	23	60,5%
	Alto	12	31,6%
Habilidades grupales	Bajo	5	13,2%
	Medio	24	63,2%
	Alto	9	23,7%

**Figura 2**

*Niveles de las dimensiones de Habilidades directivas*





Según los resultados presentados en la tabla 3 y figura 2, en la dimensión Habilidades personales, el 10,5% de los encuestados lo perciben en un nivel bajo, mientras que el 60,5% lo califican en un nivel medio. Por otro lado, el 28,9% de los encuestados consideran que se encuentra en un nivel alto. En general, la mayoría de los encuestados perciben la dimensión Habilidades personales en un nivel medio predominante. En cuanto a la dimensión Habilidades intergrupales, el 7,9% de los encuestados lo perciben en un nivel bajo, mientras que el 60,5% lo califican en un nivel medio y, el 28,9% de los encuestados consideran que la Habilidades intergrupales se encuentra en un nivel medio. Por último, en la dimensión Habilidades grupales, el 13,2% de los encuestados lo perciben en un nivel bajo, mientras que el 63,2% lo califican en un nivel medio. y, el 23,7% de los encuestados consideran que la Habilidades grupales se encuentra en un nivel medio. En general, la mayoría de los encuestados perciben la dimensión Habilidades grupales en un nivel medio predominante.

**Variable: Gestión Pública**

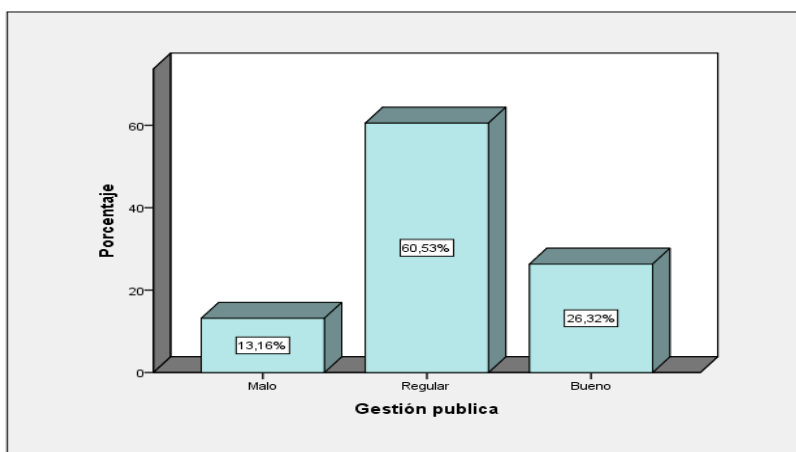
**Tabla 4**

*Frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable Gestión Pública*

<u>Niveles</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje %</u>
Malo	5	13,2
Regular	23	60,5
Bueno	10	26,3
<u>Total</u>	<u>38</u>	<u>100,0</u>

**Figura 3**

*Niveles de la Gestión Pública*



De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 4 y figura 3, el 13,2% de los encuestados consideran que la Gestión pública se encuentra en un nivel malo. Por otro lado, el 60,5% en un nivel regular. Por último, el 26,3% de los encuestados perciben la Gestión pública en un nivel bueno. En general, la mayoría de los encuestados perciben la Gestión pública en un nivel regular predominante.

### Dimensiones de la variable la Gestión Pública

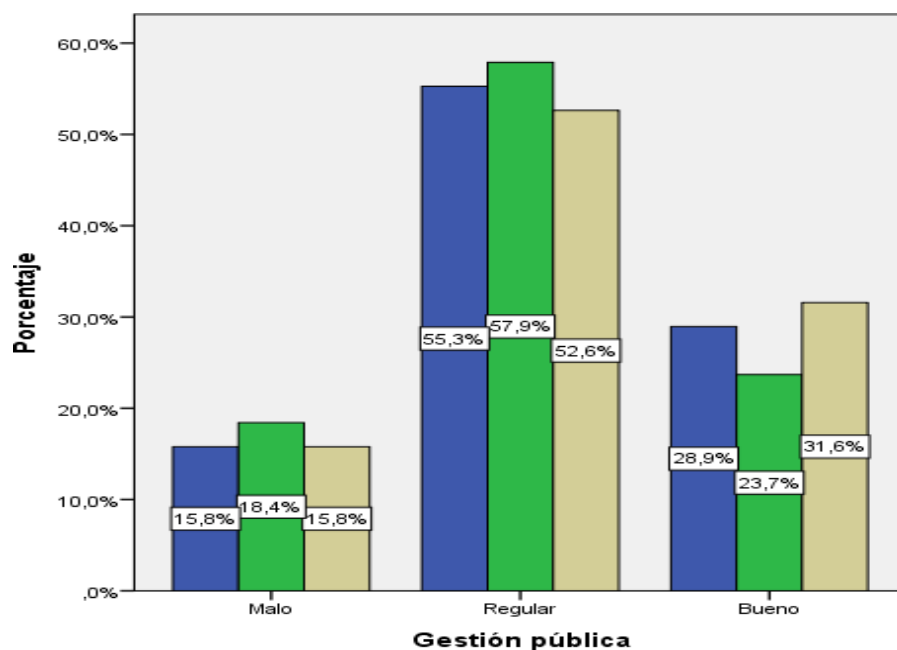
**Tabla 5**

*Distribución de frecuencias de las dimensiones de la variable: Gestión Pública*

<u>Dimensiones</u>	<u>Niveles</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje%</u>
Capacidad de gestión	Malo	6	15,8%
	Regular	21	55,3%
	Bueno	11	28,9%
Presupuesto público	Malo	7	18,4%
	Regular	22	57,9%
	Bueno	9	23,7%
Eficiencia y eficacia	Malo	6	15,8%
	Regular	20	52,6%
	Bueno	12	31,6%

**Figura 4**

*Niveles de las dimensiones de Gestión Pública*



Según los resultados presentados en la tabla 5 y figura 4, en la dimensión Capacidad de gestión, el 15,8% de los encuestados lo perciben en un nivel malo, mientras que el 55,3% lo califican en un nivel regular. Por otro lado, el 28,9% de los encuestados consideran que se encuentra en un nivel bueno, en cuanto a la dimensión Presupuesto público, el 18,4% de los encuestados lo perciben en un nivel malo, mientras que el 57,9% lo califican en un nivel regular y, el 23,7% de los encuestados consideran que se encuentra en un nivel bueno. Por último, en la dimensión Eficiencia y eficacia, el 15,8% de los encuestados lo perciben en un nivel malo, mientras que el 52,6% lo califican en un nivel regular. y, el 31,6% de los encuestados consideran que se encuentra en un nivel bueno. En general, la mayoría de los encuestados perciben la dimensión Eficiencia y eficacia en un nivel regular predominante.



## 5.2. Resultados inferenciales

### Hipótesis general

Ho: Las habilidades directivas no inciden en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023.

H1: Las habilidades directivas inciden en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023.

**Tabla 10**

*Estimaciones de parámetros de habilidades directivas en la gestión pública*

Estimaciones de parámetro	Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%		
						Límite inferior	Límite superior	
Umbral	[GESTPUBL = 1]	-4,114	,934	19,404	1	,000	-5,945	-2,284
	[GESTPUBL = 2]	-,364	,584	,388	1	,533	-1,509	,781
Ubicación	[HABIDIRECT=1]	-3,359	1,158	8,419	1	,004	-5,628	-1,090
	[HABIDIRECT=2]	-2,239	,854	6,869	1	,009	-3,914	-,565
	[HABIDIRECT=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Los resultados de la tabla 10 muestran la estimación de parámetros entre las habilidades directivas en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023. De acuerdo con el puntaje de Wald de 19,404, que es mayor a 4, y con un valor de significancia (sig) de

0.000, que es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Esto indica que existe una incidencia significativa entre habilidades directivas en la gestión pública.

### Hipótesis específica 1

Ho: Las habilidades personales inciden en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023.

H1: Las habilidades personales inciden en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023.

**Tabla 11**

*Estimaciones de parámetros de habilidades personales en la gestión pública*

Estimaciones de parámetro	Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%		
						Límite inferior	Límite superior	
Umbral	[CAPCGEST = 1]	-5,500	1,169	22,133	1	,000	-7,792	-3,209
	[CAPCGEST = 2]	-1,104	,667	2,739	1	,098	-2,412	,204
Ubicación	[HABIDIRECT=1]	-5,804	1,385	17,549	1	,000	-8,519	-3,088
	[HABIDIRECT=2]	-3,302	,999	10,925	1	,001	-5,260	-1,344
	[HABIDIRECT=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Los resultados de la tabla 11 muestran la estimación de parámetros entre las habilidades personales en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023. De acuerdo con el puntaje de Wald de 22,133, que es mayor a 4, y con un valor de significancia (sig) de 0.000, que es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Esto indica que existe una incidencia significativa entre habilidades personales en la gestión pública.

### Hipótesis específica 2

Ho: Las habilidades intergrupales no inciden en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023.

H2: Las habilidades intergrupales inciden en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023

**Tabla 12***Estimaciones de parámetros de habilidades intergrupales en la gestión pública*

Estimaciones de parámetro	Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%		
						Límite inferior	Límite superior	
Umbral	[PRESUÚB = 1]	-3,928	,945	17,298	1	,000	-5,780	-2,077
	[PRESUÚB = 2]	-,218	,577	,142	1	,706	-1,349	,913
Ubicación	[HABIDIRECT=1]	-4,247	1,199	12,544	1	,000	-6,597	-1,897
	[HABIDIRECT=2]	-2,073	,850	5,945	1	,015	-3,739	-,407
	[HABIDIRECT=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.  
a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Los resultados de la tabla 12 muestran la estimación de parámetros entre las habilidades intergrupales en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023. De acuerdo con el puntaje de Wald de 17,298, que es mayor a 4, y con un valor de significancia (sig) de 0.000, que es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Esto indica que existe una incidencia significativa entre habilidades intergrupales en la gestión pública.

**Hipótesis específica 3**

Ho: Las habilidades grupales no inciden en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023.

H1: Las habilidades grupales inciden en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023.

**Tabla 13***Estimaciones de parámetros de habilidades grupales en la gestión pública*

Estimaciones de parámetro	Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%		
						Límite inferior	Límite superior	
Umbral	[EFIEFICAC = 1]	-3,488	,818	18,184	1	,000	-5,092	-1,885
	[EFIEFICAC = 2]	-,607	,600	1,021	1	,312	-1,783	,570
Ubicación	[HABIDIRECT=1]	-2,445	1,024	5,698	1	,017	-4,452	-,437
	[HABIDIRECT=2]	-2,047	,800	6,546	1	,011	-3,616	-,479
	[HABIDIRECT=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.  
a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Los resultados de la tabla 13 muestran la estimación de parámetros entre las habilidades grupales en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023. De acuerdo con el puntaje de Wald de 18,184, que es mayor a 4, y con un valor de significancia (sig) de 0.000, que es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Esto indica que existe una incidencia significativa entre habilidades grupales en la gestión pública.

### 5.3. Otro tipo de resultados de acuerdo a la naturaleza del problema y la hipótesis

#### Prueba de normalidad

Se llevó a cabo una prueba de normalidad utilizando la prueba de Kolmogórov-Smirnov, que se aplica a muestras con más de 50 integrantes ( $n > 50$ ).

Los criterios utilizados para interpretar los resultados fueron los siguientes:

- Si el valor de significancia (sig) es mayor a 0.05, se concluye que la muestra proviene de una población con distribución normal.
- Si el valor de significancia (sig) es menor a 0.05, se concluye que la muestra no proviene de una población con distribución normal.

**Tabla 6**

*Prueba de normalidad para  $n > 50$*

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	,101	123	,003	,964	123	,002
Habilidades personales	,139	123	,000	,944	123	,000
Habilidades intergrupales	,105	123	,002	,931	123	,000
Habilidades grupales	,138	123	,000	,943	123	,000
Gestión pública	,156	123	,000	,918	123	,000
Capacidad de gestión	,127	123	,000	,913	123	,000
Presupuesto público	,138	123	,000	,927	123	,000
Eficiencia y eficacia	,195	123	,000	,880	123	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Los resultados muestran que el valor de significancia (sig) es menor a 0.05, lo cual indica que la población de estudio no sigue una distribución normal. Dado

que las variables se midieron en una escala de Likert con niveles de medición ordinal, se realizará el contraste de las hipótesis utilizando el coeficiente Rho de Spearman.

**Tabla 7**

*Prueba de ajuste de modelos*

VARIABLES/DIMENSIONES	Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig(p).
Las habilidades directivas i en la gestión pública	Sólo intersección	24,231			
	Final	12,246	11,985	2	,002
Capacidad de gestión	Sólo intersección	36,325			
	Final	10,394	25,932	2	,000
Presupuesto público	Sólo intersección	29,871			
	Final	25,452			
Eficiencia y eficacia	Sólo intersección	16,586	8,866	2	,012
	Final	22,623	1,612	2	,000
Función de enlace: Logit.					

La tabla 7 presenta los resultados de la prueba de ajuste de los modelos, donde se observa que todas las dimensiones muestran una significancia ( $p < 0.05$ ) con 2 grados de libertad. Esto indica que las variables se ajustan adecuadamente al modelo de regresión logística ordinal.

**Prueba de bondad de ajuste de los modelos**

**Tabla 8**

*Prueba de bondad de ajuste entre las variables de estudio*

VARIABLES/DIMENSIONES		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Las habilidades directivas i en la gestión pública	Pearson	,884	2	,643
	Desviación	1,400	2	,497
Capacidad de gestión	Pearson	,130	2	,937
	Desviación	,241	2	,886
Presupuesto público	Pearson	3,293	2	,193
	Desviación	2,292	2	,318
Eficiencia y eficacia	Pearson	3,578	2	,167
	Desviación	4,151	2	,125
Función de enlace: Logit.				

La tabla 8 muestra los resultados de la prueba de bondad de ajuste de los modelos, donde se observa que el valor p es mayor a 0.05. Esto indica que los datos de Las habilidades directivas en la gestión pública se ajustan adecuadamente al modelo de regresión logística ordinal, al igual que el cruce de las variables Las habilidades directivas en la gestión pública

**Tabla 9***Prueba Pseudo R cuadrado*

VARIABLES/DIMENSIONES	<u>Cox y Snell</u>	<u>Nagelkerke</u>	McFadden
Las habilidades directivas en la gestión pública	,270	,321	,171
Capacidad de gestión	,495	,576	,349
Presupuesto público	,333	,389	,209
Eficiencia y eficacia	,208	,241	,117
Función de enlace: Logit			



Los resultados de la tabla 9 demuestran el grado de variabilidad analizado mediante la prueba Pseudo R cuadrado. Se asumió el mayor valor entre los tres estadísticos, que es el coeficiente de Nagelkerke. Se pudo afirmar que Las habilidades directivas influye en un 32,10% en la variable de la gestión pública. Respecto a las dimensiones específicas, se encontró que la dimensión Presupuesto público depende en un 38,9% de gestión pública, la dimensión Eficiencia y eficacia depende en un 24,1%, Estos hallazgos demuestran que las habilidades directivas tienen un impacto positivo y beneficioso en la gestión pública.



## VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 6.1. Contrastación y demostración de las hipótesis con los resultados

La hipótesis de estudio para la contratación se convierte en hipótesis estadística que tiene dos componentes: Hipótesis nula ( $H_0$ ) e hipótesis alterna ( $H_1$ ). Es significativo la prueba de hipótesis obtenido con el software SPSS Versión 25; Es significativo los resultados de la tabla 10 muestran la estimación de parámetros entre las habilidades directivas en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023. De acuerdo con el puntaje de Wald de 19,404, que es mayor a 4, y con un valor de significancia (sig) de 0.000, que es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Esto indica que existe una incidencia significativa entre habilidades directivas en la gestión pública. Los procesos de gestión pública han tenido como propósito el propiciar la participación ciudadana al crear mecanismos institucionales que permitan que la toma de decisiones se democratice. Existen diversas fórmulas que pueden aplicarse con este propósito, tomando en cuenta la realidad de un país, en consecuencia, en algunos casos los resultados de la correlación de la gestión pública. basada en este precepto han terminado por mejorar la calidad de algunos aspectos de la administración, pero en otros han encontrado resistencias que impiden su correcto funcionamiento

Teniendo en cuenta la hipótesis específica 1, el resultado orienta Los resultados de la tabla 11 muestran la estimación de parámetros entre las habilidades personales en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023. De acuerdo con el puntaje de Wald de 22,133, que es mayor a 4, y con un valor de significancia (sig) de 0.000, que es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Esto indica que existe una incidencia significativa entre habilidades personales en la gestión pública. Uno de los retos de este proceso es que la calidad de los servicios públicos locales no disminuya en dicha calidad, al transferirse responsabilidades del gobierno central a las instituciones locales, por lo que existen algunos mecanismos como la motivación para impedir que eso ocurra. Es importante considerar que algunas de las experiencias de descentralización de los países en vías de desarrollo han tenido dificultades en materializarse, por lo que

existen algunas condiciones que son necesarias para llevar a cabo reformas exitosas en esta materia, como el caso de una buena motivación para asegurarse que se tenga la misma capacidad de desarrollo a nivel local que la que se tiene en el plano nacional

Ahora bien, para la hipótesis específica 2, Los resultados de la tabla 12 muestran la estimación de parámetros entre las habilidades intergrupales en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023. De acuerdo con el puntaje de Wald de 17,298, que es mayor a 4, y con un valor de significancia (sig) de 0.000, que es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Esto indica que existe una incidencia significativa entre habilidades intergrupales en la gestión pública. En tiempos actuales, la ciudadanía exige liderazgo de los servidores públicos que puedan tener la capacidad de resolver problemas cotidianos. Los ciudadanos que buscan a un servidor que perciban cercano, pero a la vez, con un liderazgo que se encuentre por encima de la media. Sin embargo, la profesionalización de los empleados del sector público es una condición necesaria que permite que las instituciones puedan cumplir con sus cometidos, así como ofrecer servicios de calidad

Con respecto a la hipótesis específica 3, Los resultados de la tabla 13 muestran la estimación de parámetros entre las habilidades grupales en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023. De acuerdo con el puntaje de Wald de 18,184, que es mayor a 4, y con un valor de significancia (sig) de 0.000, que es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Esto indica que existe una incidencia significativa entre habilidades grupales en la gestión pública. Del mismo modo debe tomarse en cuenta que si los resultados no surgen como se esperan, las reformas basadas en los trabajos en grupos pueden perder el apoyo del público. Es importante establecer que los trabajos en grupo del servicio público constituyen un reto mayor cuando se trata de introducir cambios en instituciones que tienen una identidad y funciones consolidadas

## 6.2. Contratación de los resultados con otros estudios similares.

Según el contraste de la hipótesis general, en la tabla 10 se evidencia que Las Habilidades directivas inciden en la Gestión pública ( $Wold = 19,404 > 4$ ,  $p = .000 < 0,05$ ). Se adhieren Aunado a esto, Whetten y Cameron (2005), La transparencia en las habilidades directivas. Para que los directivos y/o jefes de cada área, lleguen a direccionar de la mejor forma a la organización y tengan éxito, es necesario que desarrollen habilidades de comunicación y relación con los demás trabajadores, es por ello que deben adquirir habilidades directivas, para que de esta forma se logren los objetivos. Al respecto Ramírez-Rojas (2018) sostuvieron que las habilidades directivas están transformándose en aspectos diferenciadores en la eficacia y la ejecución en el cargo directivo; por lo cual es indispensable un trabajo individual para que puedan ser desarrolladas. Además, en el transcurso de los años se ha estado tomando importancia, ya que son los directivos quienes necesitan de estas habilidades para dirigir la empresa u organización y puedan lograr los objetivos trazados.

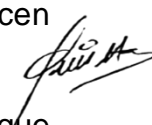
El contraste de la hipótesis específica 1, en la tabla 1 se encontró que que habilidades personales incide en la Gestión pública ( $Wald de 22,133 > 4$ ,  $p = .000 < 0,05$ ) Se adhieren Aunado a esto Casas (2021), en su tesis Incidencia de las habilidades directivas en la gestión empresarial en Manchay. Pachacamac, SJM - Lima, Se emplearon técnicas para recolectar información como la encuesta, test, se usó el método deductivo, lógico – empírico, sintético – analítico con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos, se aplicaron 89 encuestas. Los principales resultados extraídos en esta investigación fueron que los trabajadores necesitaban ser capacitados. Las características que se identifica al trabajador son; confianza en sí mismo y perseverancia, siguiendo las de parcialmente; ambición y actitud innovadora y por último los directivos de las empresas no poseen

De acuerdo a la hipótesis específica 2 en la tabla 2, se evidencia que habilidades intergrupales incide en la Gestión pública ( $17,298, > 4$ ,  $p = .000 < 0,05$ ). Es similar a los estudios de: También Gálvez (2022), en su investigación denominada “habilidades directivas y desempeño laboral en trabajadores de un distrito del cono norte de Lima” Con ella, buscaban obtener una descripción de

cómo percibe el docente su motivación profesional y cómo se relaciona con su desempeño laboral. Tema trascendente, cuando se van perdiendo tantos valores. Anima a retomar los valores en el aula, para que el estudiante que egresa, sea una persona más comprometida con su medio. Prueba aplicada a 304 trabajadores, muestra con datos estadísticos, que la motivación está relacionada significativamente al des

empeño laboral del docente. El método fue el descriptivo y las conclusiones, revelan que son pruebas con validez y confiabilidad. También se aduce que las atribuciones o explicaciones causales que hace el sujeto entorno a los logros o resultados, determinan que haya dedicación en los logros futuros, constituyéndose en una creencia motivacional importante Surge de fusionar principios de la teoría conductual y la cognoscitiva y rescata derivaciones de la conducta (interés) y las valoraciones que hace el sujeto, por ende, concibe la motivación como las expectativas para alcanzar una meta y el valor que el sujeto les concede. Los principios base de la teoría son el reforzamiento interno y externo y está influida por el valor de las metas y las expectativas de alcanzarla. El estudio reafirma el hecho de correspondencia entre las variables que fortalecen y promueven el compromiso y la calidad educativa.

Para la hipótesis específica 3 en la tabla 13, los resultados orientan que habilidades grupales inciden en la gestión pública (Wald de 18,184, que es mayor a 4,  $p = .000 < 0,05$ ). Es similar a los estudios de: Torres y Lajo (2018), desarrollan la investigación denominada "Relaciones entre habilidades directivas y desempeño laboral en profesores de un distrito del cono norte de Lima" Con ella, buscaban obtener una descripción de cómo percibe el docente su ética profesional y cómo se relaciona con su desempeño laboral. Tema trascendente, cuando se van perdiendo tantos valores. Anima a retomar los valores en el aula, para que el estudiante que egresa, sea una persona más comprometida con su medio. Prueba aplicada a 304 docentes, muestra con datos estadísticos, Se proyectan desde la motivación interna ya que se cree que los sujetos poseen esa necesidad de investigar, conocer y entender el medio para solucionar las dificultades y generar satisfacción; esta teoría de la motivación tiene como influencias importantes las creencias, atribuciones del éxito o del fracaso y



expectativas. El estudio reafirma el hecho de correspondencia entre las variables que fortalecen y promueven el compromiso y la calidad educativa.

### **6.3. Responsabilidad ética**

La investigación finalizada, está basada en uno de los lineamientos fundamentales la cual la debe tener los docentes investigadores de la universidad, por otro lado, se ha tomado en cuenta la directiva y reglamento normado por la Universidad Nacional del Callo, como es el reglamentado de código de ética de investigación, cuya resolución es N° 260- 2019-CU. En consecuencia, se puede dar fe de que los resultados se encuentran correlacionados con los procesos éticos que exige toda investigación.



## VII. CONCLUSIONES

**Primera.** Las habilidades directivas inciden en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023. (Wald de 19,404, > a 4,  $p = .000 < 0,05$ ).

**Segunda:** Las habilidades personales inciden en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023 (Wald de 22,133, > a 4,  $p = .000 < 0,05$ ).

**Tercera:** Las habilidades intergrupales inciden en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023 (Wald de 22,133, > a 4,  $p = .000 < 0,05$ ).

**Cuarta:** Las habilidades grupales inciden en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023 (Wald de 22,133, > a 4,  $p = .000 < 0,05$ ).

## VIII. RECOMENDACIONES

**Primera:** Se aconseja al Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023, poner en conocimiento las informaciones del estudio sobre habilidades directivas en la gestión pública, todo ello relacionado con un plan de incentivos para crear una cultura gerencial y así promover un mayor compromiso por parte de los administrativos de la facultad.

**Segunda:** Se aconseja al Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023, a su personal administrativos, planificar un plan de capacitación orientado a conseguir los recursos humanos, económicos y materiales necesarios para ejecutar el plan de capacitación, a su personal administrativos en las habilidades personales y su incidencia en la gestión pública

**Tercera:** Se aconseja al Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023, hacer capacitaciones a su personal administrativos, focalizando habilidades intergrupales en la gestión pública, procesos para que pueda agilizar los trabajos en eficiencia y eficacia.

**Cuarta:** Se aconseja al Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional del Callao, 2023, hacer capacitaciones a su personal administrativos en habilidades intergrupales y gestión pública, además los planes de capacitación sean de asistencia obligatoria, con evaluaciones y con certificados de aprobación/asistencia



## IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aldemir, C. (2018). *Educational Governance in Turkey: From the view of New Public Management and New Social Movement Theories*. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 17(2), 438-452.
- Alles, M. (2019) *Habilidades directivas y ética por competencias* (3<sup>a</sup> ed.): Estrategia, evaluación de personas. Evaluación de 360°. México: Ediciones Granica. <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Desempeno-porCompetencias-de-360%C2%BA->
- Arkin, H. y Colton, R. (1995). *Tables for Statisticians*. New York: Barnes & Noble.
- Aspillaga, F., y Piminchumo, A. (2021). *Democracia digital y administración pública en una municipalidad distrital*. YACHAQ, 4(1), 13-32.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (2° ed.). México D. F., México: Pearson Educación de México, S. A. de C. V.
- Bonifaz, C. (2018). *Desarrollo de habilidades directivas*. In Red de Tercer Milenio Dionné Val, 51, (1).
- Bragaru. S. (2020). *Eficiencia, efectividad y equidad en la Administración Pública – El papel del Administrador Público* (p.16) / Challenges of knowledge society. Administrative and Political Sciences. <https://core.ac.uk/download/pdf/143446753.pdf>
- Carrasco, D. (2016). *Metodología de la Investigación Científica (Décima ed.)*. Lima: San Marcos E.I.R.L.
- Casas, J. (2021). *Incidencia de las habilidades directivas en la gestión empresarial. Manchay.Pachacamac*, SJM- Lima.



Chica, S., y Salazar, C. (2016). *Nueva y posnueva gestión pública ¿Continuidad y ruptura de las doctrinas de reformas a partir de 1990?* Administración y Desarrollo, 46(1), 100-125.

Cortázar, J. (2017). *Las prácticas de gestión pública: Un marco conceptual desde las ciencias sociales y conceptuales.* POLITAI, 3(5), 85-96.

Criado, J. (2017). *Las administraciones públicas en la era del gobierno abierto: Gobernanza inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública.* Revista de Estudios Políticos, 173, 245-275.

Cruz, C., Olivares, S. y González, M. (2014). *Metodología de la investigación.* México: Grupo Editorial Patria.

Curry, D. y de Walle, S. (2018). A Bibliometrics Approach to Understanding Conceptual Breadth, Depth and Development: The Case of New Public Management. *Political Studies Review*, 16(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177/1478929916644869>.

De la Garza, D., Yllán, E. y Barredo, D. (2018). *Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México.* Revista Venezolana de Gerencia, 23(81), 31- 48.

Dill'erva, I. (2021). *Nuevos desafíos de la administración pública hacia 200 años de independencia.* LUMEN, 17(1), 173-186.

Gómez, J. (2013). *Habilidades directivas y tipos.* Lima-Perú: Editorial San Marcos.

Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación.* México: Red Tercer Milenio.

Gálvez (2022), *Habilidades directivas y desempeño laboral en trabajadores de un distrito del cono norte de Lima.*

Grandinetti, R. (2018). *Innovación en la gestión pública.* Revista Estado Abierto,

3(2), 91-115.

Griffin, R., & Van, D. (2019). *Habilidades directivas evaluación y desarrollo*. <http://www.dianamvazquezp.org/CURSO2/6>. UNIDAD UNO HD I indicaciones.docx.

Guevara, A., Espejel, J. y Flores, M. (2010). *Los retos de la nueva gestión pública en América Latina*. *Espacios Públicos*, 13(27), 33-46. <https://www.redalyc.org/pdf/676/67613199003>. Pdf.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Educación.

Kessler, H et. al. (2020). *Liderazgo Femenino: Percepciones, reflexiones y retos en administración pública* (p. 17) / EBAPE. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/191709>

Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas* (M. Toledo & R. Del Bosque (eds.); 2nd ed.). Mc Graw Hill Educación. [www.FreeLibros.me](http://www.FreeLibros.me).

Merchán, N., Pinargote, N., y Acebo, R. (2022). *La gestión pública como factor clave en el desarrollo factible de la gobernanza*. *FIPCAEC*, 7(1), 751-774.

Morena, P et. al. (2020). *Explorando herramientas de mejora de bienes raíces públicos en Italia: De los criterios a las decisiones* (p. 18) / Sostenibilidad. <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/93553>.

Moscoso, M, Y. (2022). *Habilidades directivas y el emprendimiento de los trabajadores en una empresa*. Cusco, 2021. <https://purl.org/pe-repo/ocde/ford>

Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación. Diseño y Ejecución*. Colombia: Ediciones de la U.

Pont, J. (2016). *Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas*. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 16, 6-26.

Ramírez J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*. Vol.11 no.17  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s2521-27372018000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s2521-27372018000100004&script=sci_arttext)



Reyes, K. (2019). *Habilidades directivas y desarrollo organizacional*. México: McGraw Hill.

Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación. La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesional de éxito*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Romero, C., Escudero, F., y Salazar, S. (2022). *Revisión de las estrategias usadas en la gestión pública durante la pandemia del Covid 19*. *Ciencia Latina*, 6(1), 341-350.

Roth, A. N. (2020). *Bakunin y la gestión pública*. *Ciencia Política*, 15(30), 303-309

Salinas, P (2016). *Metodología de la investigación científica*. Universidad de Los Andes Mérida. Venezuela.


Sampieri, R. (2011). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.

Sánchez, H y Reyes, C, (2015). *Metodología de la investigación* (6a° ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Soledispa, X., Zea, C., y Santistevan, K. (2020). *La nueva gestión pública: retos y oportunidades*. *Polo del Conocimiento*, 5(9), 371-381.

Tafur, E. (2022). *Gestión logística y la transparencia pública del Área de Abastecimiento de una Dirección Regional de Salud*, (Tesis doctoral) Universidad César Vallejo-Trujillo, Perú.

Tavas, B. (2019). The discipline of public administration: new public administration and management. *IJOESS, International Journal of Eurasia Social Sciences*, 10(37), 458-463. <https://doi.org/10.35826/ijoess.255>.

- Toledo, E. (2009). *La rendición de cuentas (accountability) y la retórica de la nueva gestión pública*. Espacios Públicos, 12(24), 71-89.
- Torres, M y Lajo, R. (2018). *Relaciones entre ética profesional y desempeño laboral en trabajadores de un distrito del cono norte de Lima*. Revista IIPSI. Facultad de psicología. Lima. Vol. 14 - N. ° 1. PP. 79 – 93. 
- Valderrama, S. (2016). *Metodología de la investigación*. (4ª ed.). México: Limusa.
- Varela A. (2018). *Gestión pública y Gobernanza Local en Perspectiva Comparada: Las Políticas Públicas de Modernización Administrativa en los Gobiernos Locales de Galicia y el Norte de Portugal*.
- Vidal, R., Martel, C., y Solano, N. (2021). *La gestión pública y el presupuesto por resultados de la Dirección Regional de Educación Huánuco*. Gaceta Científica, 7(3), 115-120.
- Villoria, M. (2019). Gestión pública. Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad, 16, 158-172.
- Visma. (2018). *Conoce los cambios del perfil del ejecutivo peruano a nivel internacional [Visma]. Recursos Humanos, el portal del Capital Humano | Guia empresas recursos humanos Perú*.  
<https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/conoce-los-cambios-del-perfil-del-ejecutivo-peruano-a-nivel-internacional/>
- Whetten, D., y Cameron, K. (2019). *Development of management skills*. (8th ed.). Mexico: Pearson.

## ANEXOS

### - Matriz de consistencia

#### Habilidades Directivas y Gestión Pública en la Facultad de Ciencias Administrativas -Universidad Nacional del Callao, 2023.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p><b>Problema general:</b> ¿Cómo incide las habilidades directivas en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas - Universidad Nacional del Callao, 2023?</p> <p>Problemas específicos P1: ¿Cómo incide las habilidades personales en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas - Universidad Nacional del Callao?</p> <p>P2: ¿Cómo incide las habilidades intergrupales en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao?</p> <p>P3: ¿Cómo</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la incidencia de las habilidades directivas en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, 2023</p> <p><b>Objetivos específicos</b> O1: ¿Determinar la incidencia de las habilidades personales en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao</p> <p>O2: ¿Determinar la incidencia de las habilidades intergrupales en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao</p> <p>O3: Determinar la incidencia de las habilidades grupales en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Las habilidades directivas inciden en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, 2023</p> <p>Hipótesis específicas H1: Las habilidades personales inciden en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao</p> <p>H2: Las habilidades intergrupales inciden en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao</p> <p>H3: Las habilidades grupales inciden en la gestión pública en la Facultad de Ciencias</p>	<p>Vx = Habilidades directivas</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades personales</li> <li>Habilidades intergrupales</li> <li>Habilidades grupales</li> </ul> <p>Vy = Gestión pública</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de gestión</li> <li>Presupuesto público</li> <li>Eficiencia y eficacia</li> </ul>	<p><b>Tipo de Investigación</b> Básica</p> <p><b>Diseño de Investigación</b> No experimental</p> <p><b>Método de Investigación</b> Hipotético deductivo</p> <p><b>Población</b> 38 docentes</p> <p><b>Técnicas e Instrumentos</b> Técnicas: Encuesta</p> <p>b. Instrumentos cuestionario</p>

incide las habilidades grupales en la gestión pública en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao?	de la Universidad Nacional del Callao	Administrativas de la Universidad Nacional del Callao		
---	---------------------------------------	---	--	--



- Instrumentos de recolección de datos

### CUESTIONARIO: HABILIDADES DIRECTIVAS

El siguiente cuestionario tipo Likert está dirigido a los colaboradores. Es de carácter anónimo y tiene como objetivo conocer las Habilidades directivas. Por lo cual se solicita marcar con una X donde considere con la mayor veracidad posible.

En desacuerdo (ED)	Ligeramente en desacuerdo (LED)	Ligeramente de acuerdo (LDA)	De acuerdo (DA)	Completamente De acuerdo (CDA)
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

N°	ÍTEMS	Respuesta				
		ED	LED	LDA	DA	CDA
<b>DIMENSIÓN 1: habilidades personales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Para corregir, estoy preparado a dejar ver aspectos personales a mis compañeros (tales, como compartir mis emociones y creencias). Siempre soy consciente de mi modo predilecto de seleccionar información y tomar decisiones					
2	Para ser mejor persona cada día estoy preparado a dejar ver mis aspectos personales a las demás como mis sentimientos y compartir mis creencias					
3	Gestión del tiempo, como el seguimiento de mi tiempo, enumerar problemas pendientes y priorizar actividades.					
4	Tengo que mantener un plan de entrenamiento regular para ayudarme a mantenerme en forma.					
5	Practica y aprende la técnica de relajarte temporalmente, respiración profunda y la relajación muscular.					
6	No solo identifica soluciones obvias, sino que siempre genera múltiples soluciones alternativas al problema					
7	Siempre me fijo que se expresen o defiendan diferentes puntos de vista para cada solución a un problema en cada situación compleja.					
8	Cuando aconsejo, puedo ayudar a otros a identificar sus errores y que definan sus dificultades.					
9	Cada vez que intento de reparar la conducta de una persona, ese vínculo de unión se fortalece.					
10	Evito hablar desafiantemente a los que tienen poco conocimiento o menos poder que yo.					

<b>DIMENSIÓN 2: habilidades intergrupales</b>						
11	Me esfuerzo constantemente por mejorar la perfección de los conocimientos y habilidades.					
12	Construyo todos los niveles para ampliar mi relación con las personas de la organización					
13	No soy de las personas que negocian con otras que emplean estrategias de negociaciones de alta tensión.					
14	Empleo distintos beneficios que pueda mejorar el excelente rendimiento					
15	Diseño la tarea para que sea interesante y desafiante.					
16	Constantemente apoyo a la persona a crear objetivos y rendimiento que son complejos, específicos además de tiempo limitado.					
17	Solo como último medio trato de reubicar o relevar a los trabajadores con bajo rendimiento					
18	Evito las quejas individuales y evito dar argumentos de interés propio a los demás					
19	Investigo información extra realizando interrogantes que contenga datos específicos y representativos.					
20	Les ayudo a todos para que encuentren áreas en las que estén conformes					
<b>DIMENSIÓN 3 habilidades grupales</b>						
21	Especifico explícitamente el logro que quiero					
22	Permito la colaboración de quienes aceptan los trabajos asignados según el tiempo y método de empleo					
23	Conozco la forma de crear confianza y autoridad entre el grupo de trabajo.					
24	Me mantengo firme y claro sobre lo que pretendo alcanzar.					
25	Formo un terreno habitual para el acuerdo en el grupo previo de ir en contra de la implementación de actividades.					
26	Conozco varias maneras de ayudar a implementar un evento grupal.					
27	Conozco los distintos periodos de crecimiento por los que han pasado varios equipos.					
28	Contagio energía de animo a los demás al momento que me comunico con ellos					
29	Destaco el uso de fortalezas, no solo la superación de debilidades					
30	Comunicar una visión llega al corazón y la mente de las personas					



## CUESTIONARIO GESTIÓN PÚBLICA

INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberán ser contestadas de acuerdo a su criterio marcando con un aspa (X) el recuadro de la opción que usted crea conveniente. Valore y elija una de las posibles categorías de respuesta que van del 1 al 5 considerando que:

Nunca (N)	Casi nunca (CN)	A veces (AV)	Casi siempre (CS)	Siempre (S)
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>Dimensión 1: CAPACIDAD DE GESTIÓN</b>		1	2	3	4	5
1	Realizo mis funciones de manera adecuada en mi lugar de trabajo.					
2	Considero que realizo un buen trabajo al momento de atender a los trabajadores.					
3	Los datos solicitados por los trabajadores, los brindo de manera oportuna.					
4	Me preocupo por atender las solicitudes o reclamos de los trabajadores.					
5	Muestro interés en apoyar a la comunidad.					
6	La labor que realizo en mi institución contribuye al bien común.					
<b>Dimensión 2: PRESUPUESTO PÚBLICO</b>						
7	La FCA-UNAC cumple con la ejecución de las obras establecidas.					
8	La FCA-UNAC cuenta con un plan estratégico para los acontecimientos inesperados como es la situación actual.					
9	La atención en la FCA-UNAC cumple con las necesidades requeridas de la población.					
10	Considero que las metas presupuestarias se incumplen por gastos innecesarios.					
11	La FCA-UNAC realiza el uso correcto de los recursos destinados por el Estado.					
12	La FCA-UNAC realiza reuniones abiertas al público para informar acerca del destino de los recursos asignados por el Estado.					
<b>Dimensión 3: EFICIENCIA Y EFICACIA</b>						
13	Cumplo con ejecutar los trámites en el tiempo que se establece.					
14	Los sistemas y herramientas con las que cuento me permiten dar cumplimiento con las solicitudes de la población en tiempos establecidos.					



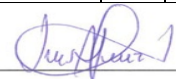
15	Los resultados obtenidos en mi gestión son los esperados.					
16	Al obtener mis resultados cuento con una aprobación positiva.					
17	Los administrativos quedan satisfechos con la atención que brindo.					
18	Considero que la calidad de atención que ofrezco es la ideal.					



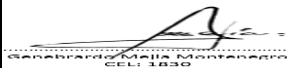
- Instrumentos validados

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS																						
DATOS GENERALES:																						
Apellidos y nombres del informante					Cargo e institución donde labora					Nombre del instrumento					Autor(a)(res) del instrumento							
Flor de María Garivay Torres					Docente Universitario UNAC					HABILIDADES DIRECTIVAS					Madrigal (2009)							
Título del estudio: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y GESTIÓN PÚBLICA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS – UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO, 2023"																						
<b>ASPECTOS DE VALIDACIÓN:</b>																						
<b>Coloque X el porcentaje, según intervalo</b>																						
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE E 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE E 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	8	9	
		0	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	1	
1.CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																			X		90%
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización																				X	90%
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance al avance de la ciencia y la tecnología																			X		90%
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																				X	90%
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos(indicadores, escalkas,dimensiones) en cantidad y claridad																			X		90%
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto																				X	90%
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos																			X		90%
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																				X	90%
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			X		90%
<b>PROMEDIO</b>																			<b>90%</b>			
<b>OPINIÓN DE APLICABILIDAD</b>		Procede su Aplicación																		<b>X</b>		
		Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones																				
		Se adjuntan o procede su aplicación																				
<b>23/10/23</b>					<b>15587359</b>										<b>991234693</b>							
<b>Lugar y fecha</b>					<b>DNI</b>					<b>Firma del experto</b>					<b>Teléfono</b>							

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS																						
DATOS GENERALES:																						
Apellidos y nombres del informante					Cargo e institución donde labora					Nombre del instrumento					Autor(a)(res) del instrumento							
Flor de María Garivay Torres					Docente Universitario UNAC					Gestión pública					Morena et, al (2020)							
Título del estudio: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y GESTIÓN PÚBLICA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS – UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO, 2023"																						
ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Coloque X el porcentaje, según intervalo																						
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	8	9	
		5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	1	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																		X	90%		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización																			X	90%	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance al avance de la ciencia y la tecnología																		X	90%		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																		X	90%		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos(indicadores, escaletas, dimensiones) en cantidad y claridad																		X	90%		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto																		X	90%		
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos																		X	90%		
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																		X	90%		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																		X	90%		
																		<b>PROMEDIO</b>		<b>90%</b>		
<b>OPINIÓN DE APLICABILIDAD</b>		Procede su Aplicación																X				
		Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones																				
		Se adjuntan o procede su aplicación																				
<b>23/10/23</b>					<b>15587359</b>										<b>991234693</b>							
<b>Lugar y fecha</b>					<b>DNI</b>					<b>Firma del experto</b>					<b>Teléfono</b>							

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS																						
DATOS GENERALES:																						
Apellidos y nombres del informante					Cargo e institución donde labora					Nombre del instrumento					Autor(a)(res) del instrumento							
Luis Alberto Núñez Lira					Docente Universitario UNMSM, UCV					HABILIDADES DIRECTIVAS					Madrigal (2009)							
Título del estudio: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y GESTIÓN PÚBLICA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS – UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO, 2023"																						
ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Coloque X el porcentaje, según intervalo																						
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENT E 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	8	9	
		5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	1	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																			X	90%	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización																			X	90%	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance al avance de la ciencia y la tecnología																			X	90%	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																			X	90%	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos(indicadores, escalas, dimensiones) en cantidad y claridad																			X	90%	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto																			X	90%	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos																			X	90%	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																			X	90%	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			X	90%	
		<b>PROMEDIO</b>																		<b>90%</b>		
<b>OPINIÓN DE APLICABILIDAD</b>		Procede su Aplicación										X										
		Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones																				
		Se adjuntan o procede su aplicación																				
<b>25/10/23</b>					<b>08012101</b>										<b>964638264</b>							
<b>Lugar y fecha</b>					<b>DNI</b>					<b>Firma del experto</b>					<b>Teléfono</b>							

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS																							
DATOS GENERALES:																							
Apellidos y nombres del informante						Cargo e institución donde labora						Nombre del instrumento						Autor(a)(res) del instrumento					
Luis Alberto Núñez Lira						Docente Universitario UNMSM, UCV						Gestión pública						Morena et, al (2020)					
Título del estudio: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y GESTIÓN PÚBLICA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS – UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO, 2023"																							
<b>ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Coloque X el porcentaje, según intervalo</b>																							
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENT E 81-100%				SUB TOTAL	
		0	6	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	8	9		
		5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	8	8	8	9	9	1		
1.CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																			X		90%	
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización																				X	90%	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance al avance de la ciencia y la tecnología																			X		90%	
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica coherente																				X	90%	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos(indicadores, escaletas,dimensiones) en cantidad y claridad																			X		90%	
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto																				X	90%	
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos																			X		90%	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																				X	90%	
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			X		90%	
		<b>PROMEDIO</b>																			<b>90%</b>		
<b>OPINIÓN DE APLICABILIDAD</b>		Procede su Aplicación												X									
		Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones																					
		Se adjuntan o procede su aplicación																					
<b>25/10/23</b>						<b>10352960</b>						 Luis Alberto Núñez Lira						<b>952984562</b>					
<b>Lugar y fecha</b>						<b>DNI</b>						<b>Firma del experto</b>						<b>Teléfono</b>					

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS																						
DATOS GENERALES:																						
Apellidos y nombres del informante					Cargo e institución donde labora					Nombre del instrumento					Autor(a)(res) del instrumento							
Mejía Montenegro Genebrardo					Docente Universitario, UNMS					HABILIDADES DIRECTIVAS					Madrigal (2009)							
Título del estudio: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y GESTIÓN PÚBLICA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS – UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO, 2023"																						
ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Coloque X el porcentaje, según intervalo																						
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENT E 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	8	9	
		5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	1	
1.CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																			X	90%	
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización																			X	90%	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance al avance de la ciencia y la tecnología																			X	90%	
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																			X	90%	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos(indicadores, escaletas,dimensiones) en cantidad y claridad																			X	90%	
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto																			X	90%	
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos																			X	90%	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																			X	90%	
9.METODOLÓGICA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			X	90%	
<b>PROMEDIO</b>																			<b>90%</b>			
<b>OPINIÓN DE APLICABILIDAD</b>		Procede su Aplicación												<b>X</b>								
		Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones																				
		Se adjuntan o procede su aplicación																				
<b>27/10/23</b>					<b>09797698</b>										<b>965638263</b>							
<b>Lugar y fecha</b>					<b>DNI</b>					<b>Firma del experto</b>					<b>Teléfono</b>							
<b>OPINIÓN DE APLICABILIDAD</b>		Procede su Aplicación												<b>X</b>								
		Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones																				

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS																						
DATOS GENERALES:																						
Apellidos y nombres del informante					Cargo e institución donde labora					Nombre del instrumento					Autor(a)(res) del instrumento							
Mejía Montenegro Genebrardo					Docente Universitario, UNMS					Gestión pública					Morena et, al (2020)							
Título del estudio: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y GESTIÓN PÚBLICA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS – UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO, 2023"																						
<b>ASPECTOS DE VALIDACIÓN:</b>																						
<b>Coloque X el porcentaje, según intervalo</b>																						
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENT E 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	8	9	
		5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	1	
1.CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																			X	90%	
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización																			X	90%	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance al avance de la ciencia y la tecnología																			X	90%	
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																			X	90%	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos(indicadores, escalas,dimensiones) en cantidad y claridad																			X	90%	
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto																			X	90%	
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos																			X	90%	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																			X	90%	
9.METODOLÓGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			X	90%	
		<b>PROMEDIO 90%</b>																				
<b>OPINIÓN DE APLICABILIDAD</b>		Procede su Aplicación										X										
		Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones																				
		Se adjuntan o procede su aplicación																				
<b>27/10/23</b>					<b>09797698</b>										<b>965638263</b>							
<b>Lugar y fecha</b>					<b>DNI</b>					<b>Firma del experto</b>					<b>Teléfono</b>							



- Base de datos

Habilidades Directivas

N°	it1	it2	it3	it4	it5	it6	it7	it8	it9	It10	it11	It12	it13	it14	it15	it16	ilt17	it18	it19	it20	it21	it22	it23	it24	it25	it26	ilt27	it28	it29	it30
1	3	5	5	5	4	5	1	1	1	1	3	3	5	5	5	4	5	6	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	6
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	5	5	4	4	5	5	3	3	5	3	5	5	6	5	5	4	4	5
4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	4	4	3	5	3	5	5	5	5	3	4	4	3	6	5	5	5	3	4	3	4	4	3	4	4	3	5	3
6	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	3
8	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3	4	3	5	3	5	4	3	5	4	4	4	4
9	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	3	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
11	3	3	4	5	5	3	5	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	3	6	3	4	3	4	5	3	4	5	5	3	5
12	2	1	2	4	3	4	5	3	3	3	2	1	2	4	3	4	3	3	2	1	2	1	2	4	1	2	4	3	4	5
13	3	5	5	2	4	4	3	3	3	3	3	5	5	2	4	4	3	3	3	5	5	5	5	2	5	5	2	4	4	3
14	5	3	5	4	4	1	5	3	3	1	5	3	5	4	4	6	3	1	5	3	5	3	5	6	3	5	4	4	1	5
15	3	3	4	5	4	4	3	5	5	4	3	3	4	5	4	4	5	4	3	3	4	3	4	5	3	4	5	4	4	3
16	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5
17	4	3	4	3	2	4	5	3	3	4	4	3	4	3	2	4	3	4	6	3	4	3	4	3	3	4	3	2	4	5
18	4	4	5	3	5	5	3	3	3	3	4	4	5	3	5	6	3	3	4	4	5	4	5	3	4	5	3	5	5	3
19	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	6	4	5	4	4	5	4	5	5
20	3	5	5	5	4	5	4	3	3	5	3	5	5	5	4	5	3	5	3	5	5	5	5	6	5	5	5	4	5	4
21	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
22	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	6
23	2	4	5	2	5	5	5	5	5	3	2	4	5	2	5	5	5	3	2	4	5	4	5	2	4	5	6	5	5	5
24	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	3	4	6	4	5	3	4	5	4	5	5
25	5	4	3	5	2	5	3	3	3	3	5	4	3	5	2	5	3	3	5	4	3	4	3	5	4	3	5	2	5	3
26	1	5	5	4	3	5	4	2	2	4	1	5	5	4	3	5	2	4	1	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4
27	5	5	3	4	5	4	3	4	4	3	5	5	3	4	5	4	4	6	5	5	3	5	3	4	5	3	4	5	4	3
28	4	3	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	6	4	2	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
29	2	1	4	3	1	4	5	3	3	3	2	1	4	3	1	4	3	3	2	1	4	6	4	3	1	4	3	1	4	5
30	2	3	4	4	3	5	4	3	3	5	2	3	4	4	3	5	3	5	2	3	4	3	4	4	3	6	4	3	5	4
31	4	3	5	5	3	5	4	4	4	4	4	3	5	5	3	5	4	4	4	6	5	3	5	5	3	5	5	3	5	4
32	4	4	5	5	1	4	5	5	5	4	4	4	5	5	1	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	1	4	5
33	3	3	4	4	1	4	3	5	5	3	3	3	4	4	1	4	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	1	4	6
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5
35	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	5	4	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
36	3	3	4	3	1	3	3	3	3	4	3	3	4	3	1	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	1	3	3
37	4	3	5	3	2	4	5	3	3	4	4	3	5	3	2	4	3	4	4	3	5	3	5	3	3	5	3	2	4	5
38	4	3	5	4	4	1	5	3	3	4	4	3	5	4	4	1	3	4	4	3	5	3	5	4	3	5	4	4	1	5

Gestión Pública

N°	it1	it2	it3	it4	it5	it6	it7	it8	it9	it10	it11	it12	it13	it14	it15	it16	it17	it18
1	5	5	4	5	1	1	4	5	3	3	5	5	4	5	1	1	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	3	5	3	5	3	1	5	5	4	4	3	5	3	5	3	3
6	3	5	5	5	5	5	5	1	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
8	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5
9	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	5	5	3	5	3	1	3	3	3	4	5	5	3	5	3	1	1
12	2	4	3	4	5	3	4	4	3	2	2	4	3	4	5	3	4	4
13	5	2	4	4	3	3	3	4	3	3	5	2	4	4	3	3	3	3
14	5	4	4	1	5	3	5	3	1	5	5	4	4	1	5	3	5	5
15	4	5	4	4	3	5	4	2	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4
16	5	5	5	3	5	5	1	3	5	5	5	5	5	3	5	5	1	1
17	4	3	2	4	5	3	4	3	4	4	4	3	2	4	5	3	4	4
18	5	3	5	5	3	3	3	1	3	4	5	3	5	5	3	3	3	3
19	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4
20	5	5	4	5	4	3	4	1	5	3	5	5	4	5	4	3	4	4
21	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5
22	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
23	5	2	5	5	5	5	5	4	3	2	5	2	5	5	5	5	5	5
24	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
25	3	5	2	5	3	3	3	3	3	5	3	5	2	5	3	3	3	3
26	5	4	3	5	4	2	4	3	4	1	5	4	3	5	4	2	4	4
27	3	4	5	4	3	4	1	4	3	5	3	4	5	4	3	4	1	1
28	4	4	3	3	4	4	3	5	2	4	4	4	3	3	4	4	3	3
29	4	3	1	4	5	3	4	4	3	2	4	3	1	4	5	3	4	4
30	4	4	3	5	4	3	2	2	5	2	4	4	3	5	4	3	2	2
31	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5
32	5	5	1	4	5	5	4	3	4	4	5	5	1	4	5	5	4	4
33	4	4	1	4	3	5	2	3	3	3	4	4	1	4	3	5	2	2
34	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	4	5	4	5	4	5	4	3	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4
36	4	3	1	3	3	3	4	3	4	3	4	3	1	3	3	3	4	4
37	5	3	2	4	5	3	4	3	4	4	5	3	2	4	5	3	4	4
38	5	3	3	4	5	3	4	3	4	4	5	4	4	1	5	3	4	4