



Revista Venezolana de Gerencia



COMO CITAR: Sánchez Pantaleón, A. J., Cruz Caro, O., Sánchez Altamirano, F. R., y Cueva Vega, E. (2022). Competencias directivas en municipalidades en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1183-1195. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.21>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 27 No. 99, 2022, 1183-1195
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Competencias directivas en municipalidades en el Perú

Sánchez Pantaleón, Alex Javier *

Cruz Caro, Omer **

Sánchez Altamirano, Fernando Rogelio ***

Cueva Vega, Edinson ****

Resumen

Las competencias son fundamentales para el desarrollo de funciones de los que se desempeñan en el sector público; bajo esa perspectiva, la presente investigación tuvo por objetivo determinar el nivel de competencias directivas para un servicio de alto desempeño en las municipalidades provinciales de la región Amazonas, Perú. Se realizó una investigación descriptiva con un diseño no experimental con enfoque cuantitativo; utilizando como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario con una población de 115 directivos municipales con una muestra no probabilística por conveniencia de 35. Los resultados indican que el 74.3% de los directivos se encuentran en un nivel alto, el 19.0% en un nivel intermedio y el 6.7% en nivel bajo. Se concluye que los directivos de las municipalidades provinciales de la región Amazonas del Perú posee las competencias adecuadas para el cargo, pero todavía falta fortalecerlas.

Palabras clave: Municipalidades provinciales; administración pública; servidor civil.

Recibido: 07.03.2022

Aceptado: 16.06.2022

* Magister en Gestión Pública, Instituto de Investigación de Economía y Desarrollo, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas, Perú, alex.sanchez@untrm.edu.pe, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5708-272X>

** Bachiller en Ingeniería Agroindustrial, Instituto de Investigación de Economía y Desarrollo, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas, Perú, omer.cruz@untrm.edu.pe, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5664-3222>

*** Magister en Administración de Negocios, Instituto de Investigación de Economía y Desarrollo, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas, Perú, rogelio.sanchez@untrm.edu.pe, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9233-3288>

**** Magister en Gestión Pública y Desarrollo Local, Instituto de Investigación de Economía y Desarrollo, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas, Perú, edinson.cueva@untrm.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0001-5102-7594>

Management competencies in municipalities in Peru

Abstract

Competences are fundamental for the development of functions of those who work in the public sector; From this perspective, this research aimed to determine the level of managerial skills for a high-performance service in the provincial municipalities of the Amazonas region, Peru. A descriptive research was carried out with a non-experimental design with a quantitative approach; using the survey as a technique and the questionnaire as an instrument with a population of 115 municipal managers with a non-probabilistic convenience sample of 35. The results indicate that 74.3% of the managers are at a high level, 19.0% at a low level . intermediate and 6.7% in low level. It is concluded that the directors of the provincial municipalities of the Amazon region of Peru have the appropriate skills for the position, but they still need to be strengthened.

Keywords: Provincial municipalities; public administration; civil servant.

1. Introducción

En la administración pública es necesario tener el mejor talento humano y mucho más en los puestos directivos en las distintas áreas donde se desempeñan por lo cual se requiere que fortalezcan continuamente sus competencias directivas y permita entregar un servicio de alto valor público. Estos puestos dentro de las instituciones son claves para una eficiente y eficaz gestión pública, considerando los recursos limitados del Estado y las innumerables necesidades de la población que deben ser atendidas, por lo tanto, se vuelve indispensable lograr el máximo desempeño del capital humano en el sector público. Así Vargas y García (2017) indican que en el contexto global y las tendencias gerenciales hacen que requieran de directivos con mejores

competencias que se adapten a las necesidades actuales.

A medida que las entidades del sector público evolucionan y se transforman, es necesario potenciar las competencias de los directivos que gestionan las distintas áreas de las instituciones públicas. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo en el sector público, debe buscar la manera de estar permanentemente capacitado, que le permita impulsar una verdadera transformación, aprovechando el equipo y el talento humano a su cargo e identificando objetivamente las variables de su entorno para el éxito de su organización. Esta nueva generación de valor se debe producir a través del conocimiento, utilizando tecnologías de información y automatización, pero fundamentando sus acciones en la ética y los valores (Montaño, 2013).

Las competencias directivas en la actualidad es un tema importante para las organizaciones ya que puede influir en su éxito o fracaso (Serrano, 2017). Por lo cual los directivos necesitan estar en constante capacitación y mejorando sus competencias para facilitar, disponer de herramientas y prácticas en su gestión (Puga y Martínez, 2008).

En Brasil la mayor cantidad de funcionarios cuentan con un postgrado en el área de ciencias jurídicas y en el Perú los funcionarios en el mayor de los casos presentan una carrera desarrollada en el ámbito de la economía y la administración (Nercesian y Cassaglia, 2019). La formación de recursos humanos y el uso de las competencias básicas, genéricas y específicas son integradas en el accionar de los funcionarios en su práctica profesional para el logro de una gestión eficaz y eficiente (La Madriz y Parra, 2016). Las competencias es la combinación y dominio de saberes, prácticas y actitudes en la toma de decisiones a favor de las organizaciones (Cardoso, 2018). La formación de empleados públicos no es algo nuevo, ha tomado importancia frente a los cambios de cada organización; por el cual, la nueva gestión pública busca satisfacer las necesidades de los usuarios en un menor tiempo (Jiménez et al, 2010).

La importancia de las competencias, es que son indispensables para mejorar la gestión de la organización y el ambiente de trabajo (Flores y Vanoni, 2016). Las competencias comunes e individuales se pueden construir con el objetivo de alcanzar la eficacia (Casani y Rodríguez, 2012). La identificación de competencias es una de las estrategias de evaluación competencial que se basa en el comportamiento observable y demostrable a través del desempeño de una persona (Quezada et al, 2021).

Es por eso que un directivo debe poseer las competencias de conocimiento y actitudes adecuadas (Mazurkiewicz, 2020).

Pereda et al, (2015) indica que las habilidades personales y directivas son el mejor instrumento al servicio de la mejora en la gestión y dirección de proyectos y personas. La realidad actual presenta que el desarrollo de las habilidades directivas es la estrategia más adecuada en aquellas administraciones y entidades públicas que cuentan en sus plantillas con directivos, responsables y mandos intermedios que poseen y manejan adecuadamente las habilidades interpersonales. Aún más, las organizaciones que integran en su plantilla personas, ocupen o no puestos de responsabilidad, que posean suficientemente desarrolladas un buen conjunto de habilidades personales, disponen de una clara ventaja sobre aquellas entidades con un capital humano menos desarrollado.

La administración pública y la nueva gestión pública, ha evolucionado en el tema académico y en la práctica de los procesos gubernativos mediante la participación ciudadana en el diseño, la gestión y la implementación de políticas (De la Garza et al, 2018). Se ha adoptado nuevos modelos de gestión pública en las cuales se sustenta en la evaluación del desempeño y la mejora continua (Valdez, 2019). El correcto desempeño de las entidades públicas conlleva al desarrollo social y económico, es por eso, que el desempeño de competencias del personal administrativo de entidades públicas es muy importante para el cumplimiento de metas (Tuesta et al, 2021). Córdova (2009) plantea que las condiciones para un funcionamiento administrativo del sector público se enmarcan sobre la correcta gestión

económica y social.

En este sentido, el presente trabajo tiene por objetivo determinar el nivel de competencias directivas para un servicio de alto desempeño en las municipalidades provinciales de la región Amazonas, Perú; centrándose en tres competencias principales: orientación a resultado, vocación de servicio y trabajo en equipo.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo con un diseño no experimental. La investigación se llevó a cabo con los funcionarios directivos de las municipalidades provinciales que forman parte de la Región Amazonas del Perú.

La población de estudio estuvo conformada por 115 directivos (Gerentes Municipal, Sub Gerentes de Unidad y Jefes de Unidad) de las 07 municipalidades provinciales de la Región Amazonas, las cuales fueron las siguientes: Municipalidad Provincial de Chachapoyas; Municipalidad Provincial de Utcubamba; Municipalidad Provincial de Bagua; Municipalidad Provincial de Condorcanqui; Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza; Municipalidad Provincial de Bongará y Municipalidad Provincial de Luya. Se consideró una muestra no probabilística por conveniencia de 35 directivos.

El cuestionario se diseñó en formato online y se distribuyó por correo electrónico. Constó de 45 ítems distribuidos en 03 dimensiones de 15 ítems cada una, utilizando la Guía de Evaluación de Competencias para Directivos Públicos formulado por SERVIR (2016). Para las dimensiones "orientación a resultados", "vocación de servicio" y "trabajo en equipo" se midieron a través de una escala Likert de 5 puntos (1-Nunca, 2-Casi nunca, 3-A veces, 4-Casi siempre, 5-Siempre).

Los datos recogidos, fueron procesados y analizados utilizando la estadística descriptiva simple enfocado en la distribución de frecuencias (absoluta y relativa), y mediante el software SPP v25 y Excel.

2. Competencias directivas y sus dimensiones

Las competencias directivas son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes observables que debe poseer un directivo (Martínez, Hernández y Gómora, 2016). Las competencias directivas son los comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en la función directiva (Sánchez, 2018:7).

Las competencias se expresan en acción, por lo que siempre habrá comportamientos observables; son relevantes en la medida en que ayudan a lograr los resultados planteados y se despliegan en un contexto concreto, y están situadas en un puesto determinado (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], 2018:23). Las organizaciones públicas que desarrollen las habilidades directivas crean ventaja competitiva (Pereda, 2014a), el desarrollo de las habilidades directivas es crucial para el éxito de una organización (Whetten y Cameron, 2011:7).

Tener directivos públicos capaces es fundamental para contar con gobiernos más eficientes, efectivos y abiertos a nivel nacional, estatal y municipal (Lafuente y Manning, 2016:3). Las competencias municipales han evolucionado, por lo que definir las competencias requiere la resolución de dos interrogantes: qué hacer y cómo hacerlo, la respuesta al primero nos indica en qué áreas debe articular el

gobierno municipal y el segundo nos orienta respecto de las modalidades más adecuadas para llevar a cabo las tareas (Arraiza, 2016:54).

Según Martínez (2013), clasifica a las competencias directivas en Competencias gerenciales que le conforman (liderazgo; empoderamiento; desarrollo del equipo; trabajo en equipo) y competencias de logro y acción definidas por (dinamismo-energía o adaptabilidad; iniciativa; orientación a resultados; pensamiento estratégico; orientación al cliente; modalidad de contacto personal; habilidad para el cambio; integridad). Rivas et al, (2013), describe cuatro tipos de capacidades: metacompetencias (visión estratégica, negociación, liderazgo y trabajo en equipo); competencias ejecutivas que se asocian con el trabajo de gestión operativa y que son propias de todos los puestos; competencias técnicas que se refieren al conocimiento y competencias transversales (lenguaje ciudadano, servicio al usuario, comunicación, y gestión de proyectos).

En el Perú, la Autoridad Nacional del Servicio Civil - Servir como Organismo Técnico Especializado, rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos define el conjunto de competencias genéricas exclusivamente aplicables al grupo de Directivos Públicos; las cuales se basan en competencias transversales que son: vocación de servicio; orientación a resultados y trabajo en equipo (Servir, 2017). El cual rige para dicha investigación como parte de las dimensiones de la variable competencia directiva.

- **Dimensión 1: Competencia directiva en orientación a resultados.**

Se entiende como la capacidad para orientar las acciones al logro de las metas individuales y los objetivos institucionales en base a estándares de calidad, oportunidades de mejora continua, respuesta en los plazos establecidos y uso eficiente de los recursos públicos (Miraya, 2017). El resultado deseado es aquello que se pretende cambiar con la contribución de las intervenciones financiadas, es decir una vez seleccionado un resultado deseado, debe identificarse un indicador que medirá su progreso y la selección de indicadores de resultados claros facilita la comprensión del problema y las necesidades de las políticas y permite juzgar posteriormente si los objetivos se han cumplido (Hahn, 2012:4). Asimismo, la evaluación del desempeño es fundamental para la mejora continua de los servicios y de las capacidades de los trabajadores públicos.

- **Dimensión 2: Competencia directiva en vocación de servicio**

Es la capacidad de escuchar y con buen entendimiento al usuario interno y externo, valorando sus requerimientos y necesidades; además de brindar respuesta efectiva, oportuna y trato cordial (Miraya, 2017). Las prácticas y discursos institucionales a través de los cuales se define y se prescribe la vocación del servicio parten de considerar que esta es un atributo natural propio de todas las personas que laboran en la administración pública y que se puede incentivar sin importar las

condiciones objetivas de trabajo (López, 2019).

- **Dimensión 3: Competencia directiva de trabajo en equipo**

Conocida como la capacidad de establecer relaciones de trabajo positivas, en base a la colaboración y de mutua confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los esfuerzos a fin de lograr los objetivos de la institución (Miraya, 2017). El trabajo en equipo está designado como un modelo de gestión que permite evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente (Ayoví, 2019). Asimismo, Mendoza (2017) plantea que para que el equipo logre los resultados propuestos por la municipalidad es importante tener un buen líder. El cual un directivo debe tener las capacidades de manejar y conducir un buen equipo de trabajo.

El talento humano al servicio de la administración pública puede desarrollar las competencias requeridas de sus puestos en diferentes niveles, ya que cada una presenta distintas características como se mencionó anteriormente en cada dimensión. Por lo que a continuación se describirá el análisis del estudio de caso sobre el nivel de competencias alcanzados por los directivos en las municipalidades provinciales de la región Amazonas del Perú.

3. Competencias directivas en Municipalidades

La región de Amazonas del Perú le conforman siete municipalidades provinciales (Chachapoyas; Utcubamba;

Bagua; Condorcanqui; Rodríguez de Mendoza; Bongará y Luya). Las cuáles, cumplen sus funciones establecidas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – Servir; quien recoge y define el conjunto de competencias transversales exclusivamente aplicables al grupo de Directivos Públicos, constituyendo así, el inicio para facilitar a las entidades públicas hacia un enfoque de gestión estratégica de las personas al servicio del Estado, para un mejor aprovechamiento y logro de objetivos en las organizaciones.

El 74.3% de los directivos se encuentran en un nivel alto, el 19.0% en un nivel intermedio y solo el 6.7% están en nivel bajo, es decir la mayoría destacan positivamente en las competencias de orientación a resultados, vocación de servicio y trabajo en equipo. En general las competencias directivas de los servidores públicos que ocupan cargos directivos en las municipalidades provinciales de la región Amazonas del Perú, están en un nivel alto con 74.3%, (Tabla 1).

Tabla 1
Nivel de competencias directivas de las municipalidades provinciales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	26	74.3
Intermedio	7	19.0
Bajo	2	6.7
Total	35	100.0

Fuente: elaboración propia

Estos resultados difieren significativamente a lo expuesto por Yance (2018) donde afirma que sólo el 20% de los funcionarios municipales

están en rango de nivel excelente y bueno de las competencias directivas; igualmente con Muñinco y Huayhuameza (2018), donde sustentan que los funcionarios municipales el 23.2% están en el rango bueno y excelente de las competencias directivas, evidenciándose que está todavía falta mejorarlos para alcanzar un alto desempeño. En cambio, los resultados encontrando se asemejan con el trabajo de Qquelcca (2019) que plantea sobre las habilidades directivas que poseen los empleados públicos el 66.1% están en nivel alto en competencias directivas.

A continuación, se muestran los resultados de las dimensiones de la variable de estudio.

3.1. Competencia directiva orientación a resultados

En cuanto a la competencia directiva orientación a resultados, en las municipalidades provinciales de la región Amazonas del Perú se muestra que: el 71.4% de los directivos se encuentran en un nivel alto en cuanto a la orientación a resultados, demostrando que su trabajo se centra en resultados, el 20% están en nivel intermedio y solo el 8.6% se encuentran en nivel bajo. Entre el nivel intermedio y el bajo, los plazos y optimización de los recursos son el punto crítico (Tabla 2).

Tabla 2
Nivel de competencias
“Orientación a resultados”

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	25	71.4
Intermedio	7	20.0
Bajo	3	8.6
Total	35	100.0

Fuente: elaboración propia

Los resultados para la dimensión orientación a resultados encontramos que los directivos municipales de la región Amazonas están en nivel alto con un 71.4%. Encontrando semejanza con los resultados expuesto por Villarruel (2018) donde plantea que 54.0% de los trabajadores administrativos están en nivel bueno en cuanto a orientación de resultados. En cambio, se contradice significativamente con el trabajo de Flores y Delgado (2020) donde plantean que sólo el 11.0% de los funcionarios municipales opinan que la gestión por resultado es buena.

Analizando los indicadores de la competencia orientación a resultados se encuentra que en el indicador denominado “identifica medios y estrategias que logran superar los objetivos previstos”, el 77.1% de los directivos se encuentran en nivel alto y un 20.0% en nivel intermedio y solo el 2.9% están en nivel bajo. En “genera

planes de acción para el logro de objetivos, asegurando estándares de calidad”, el 74.3% están en un nivel alto y el 25.7% en un nivel intermedio. En “alinea su accionar para el logro de los objetivos”, el 85.7% de los directivos están en un nivel alto y un 14.3% en un nivel intermedio. Asimismo, en “realiza las tareas asignadas considerando los objetivos (plazos y optimización)”, el 34.3% de los directivos están en nivel alto, un 34.3% en un nivel bajo y un 31.4% en nivel intermedio.

3.2. Competencia directiva vocación de servicio

La vocación de servicio de los directivos de las municipalidades provinciales en la región Amazonas se expresó cuantitativamente de la siguiente manera: un 74.3% de los directivos están en un nivel alto en cuanto a la vocación de servicio, un 20.0% se encuentran en un nivel intermedio y un 5.7% están en un nivel bajo (Tabla 3).

Tabla 3
Nivel de competencias
“Vocación de servicio”

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	26	74.3
Intermedio	7	20.0
Bajo	2	5.7
Total	35	100.0

Fuente: elaboración propia

Un 74.3% de los directivos municipales de la región Amazonas están en un nivel alto en cuanto a la vocación de servicio, resultados que difieren significativamente con lo expuesto por Núñez (2019) que sustenta

que, ninguno de los servidores públicos está en un nivel alto encontrándose en un 85.2% en nivel medio en cuanto a vocación de servicio.

De acuerdo a los indicadores de la competencia vocación de servicio se tiene que: en el indicador “se anticipa a las necesidades de los usuarios, mejorando el nivel de servicio y superando las expectativas”, un 62.9% de los directivos están en un nivel alto, un 34.3% están en un nivel intermedio y un 2.8% están en nivel bajo. En “se compromete activamente con el usuario”, el 91.4% está en un nivel alto y un 8.6% en nivel intermedio. En “comprende las necesidades del usuario, orientando sus acciones al cumplimiento de sus expectativas”, los directivos se encuentran en un nivel alto con un 88.6% seguido de un nivel intermedio con un 11.4%. En “responde a las necesidades del usuario de manera oportuna”, se encuentran en un nivel alto con más del 88%.

En “atiende los requerimientos a tiempo establecido y satisfaciendo las necesidades del usuario”, un 40.0% de los directivos están en un nivel alto, seguido de un 31.4% que están en un nivel bajo y un 28.6% en nivel intermedio, indicando que se presentan dificultades para atender los requerimientos a tiempo estableciendo y satisfaciendo las necesidades del usuario el cual se puede decir que responden sin tomar en cuenta las necesidades, tarda en dar atención a los requerimientos de los usuarios y sigue instrucciones para atender los requerimientos sin tomar en cuenta las necesidades del usuario, trasladando las consultas y requerimientos realizadas aun cuando estén dentro del ámbito de su competencia.

3.3. Competencia directiva trabajo en equipo

Los resultados para la competencia directiva trabajo en equipo de los directivos de las municipalidades provinciales de la región Amazonas indican que el 77.1% de los directivos se encuentran en un nivel alto, seguido por el nivel intermedio con un 17.1% y sólo el 5.8% están en un nivel bajo (Tabla 4).

Tabla 4
Nivel de competencia “Trabajo en equipo”

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	27	77.1
Intermedio	6	17.1
Bajo	2	5.8
Total	35	100.0

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que la mayoría son capaces de trabajar en equipo. Entre el nivel intermedio y el bajo, el no trabajar verdaderamente con un espíritu activo de equipo de trabajo es el punto crítico.

En cuanto a la dimensión, trabajo en equipo los directivos municipales de la región Amazonas se encuentran en un nivel alto con 77.1%, resultado que guarda semejanza con lo manifestado por Mamani (2018) que plantea que el nivel de colaboración de los equipos de trabajo, se encuentran en un nivel alto con un 53.3%. Pero difiere significativamente con los resultados encontrados por Navarro (2017) que sustenta que el nivel de trabajo en equipo en los gobiernos regionales, están en un nivel alto o muy bueno solo un 15.4%.

Teniendo en cuenta los indicadores

de la competencia trabajo en equipo, en el indicador “generan relaciones de confianza integrando sus propios esfuerzos con los del equipo para el logro de objetivos”, el 88.6% de los directivos están en un nivel alto y un 11.4% están en un nivel intermedio. En “se involucra apoyando y colaborando activamente con los miembros de su equipo”, el 91.4% están en un nivel alto y un 8.6% están en un nivel intermedio. En “actúa de manera coordinada con el equipo a fin de cumplir los objetivos en común”, el 91.4% presentan un nivel alto y 8.6% están en un nivel intermedio. En “cumple con las funciones asignadas dentro de su equipo de trabajo contribuyendo al logro de objetivos”, están en un nivel alto con un 77.1% y un nivel intermedio con un 22.9%. En “trabaja en equipo sólo cuando se le solicita”, el 37.1% presentan un nivel alto, un 37.2% en nivel intermedio y un 25.7% están en nivel bajo, es decir en este último tiene una actitud pasiva de trabajar en equipo y simplemente lo hace porque la naturaleza del trabajo requiere de la interacción respectiva.

4. Conclusiones

Los directivos de las municipalidades provinciales de la región Amazonas del Perú se encuentran en un nivel alto con un 74.3% indicando que la mayoría posee las competencias adecuadas para el cargo pero todavía falta fortalecerlas en 25.7% de estos trabajadores ya que no hacerlo puede terminar afectando la calidad de los bienes y servicios ofrecidos a la población.

Todavía persisten debilidades en el nivel alcanzado de los directivos en las competencias: orientación a resultados; vocación de servicio y trabajo en equipo.

Por lo que es indispensable que en la administración de las municipalidades de la región Amazonas del Perú, se gestione un proceso de mejora continua del talento humano para un óptimo funcionamiento de estas entidades ya que son los órganos de gobierno clave para promover el desarrollo local de las provincias.

Resulta fundamental que los trabajadores públicos que ocupen puestos directivos dentro de la administración pública desarrollen continuamente sus competencias que garanticen el desarrollo de sus actividades de manera eficaz y eficientemente para la entrega de bienes y servicios de calidad a los ciudadanos. Por lo que es necesario el compromiso de los colaboradores en su formación continua, ser rigurosos en los procesos de selección, garantizar un marco normativo adecuado para captar al mejor capital humano y un excelente criterio de los gobernantes al asignar los puestos de confianza.

Referencias bibliográficas

- Arraiza, E. (2016). *Manual de gestión municipal*. (1^{ra} ed.). https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=ca6339ee-aacec-5a87-7b2c-a4bf43d21f8b&groupId=287460
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 4(10), 58-76. <https://orcid.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Cardoso, E. O. (2018). Evaluación de las Competencias Directivas en los Egresados de los Posgrados en Administración. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 8(3), 381-308.
- Casani, F. y Rodríguez, J. (2012).

Percepciones de altos directivos universitarios españoles sobre sus necesidades formativas en competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(1), 101-117.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (2018). *Competencias Laborales en el Sector Público*. Copyright ©. <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/02/ExperienciasEIAPP-2019-Competencias.pdf>

Córdova, E. (2009). Administración Pública en Venezuela: Aproximaciones a los cambios y transformaciones. *Revista De Ciencias Sociales*, 12(3). <https://doi.org/10.31876/rcs.v12i3.25339>

De la Garza, D. J., Yllán, E. R. y Barredo, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana De Gerencia*, 23(81), 31- 48. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i81.23467>

Flores, C. A. y Delgado, J. M. (2020). Gestión por resultados para mejorar la calidad de atención en las entidades públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1226-1240. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.150

Flores, M. y Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de Negocios*, 7(16), 113-124. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.005>

Hahn, J. (2012). *Orientación a los resultados. Ajuste de la política de cohesión*. Unión Europea. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag41/mag41_es.pdf

- Jiménez, S., Sánchez, R. y Sánchez, G. (2010). Los institutos de administración pública en España: programas de formación para el personal al servicio de la administración. *Estudios Gerenciales*, 26(116), 169-192. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70128-5](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70128-5)
- La Madriz, J. y Parra, J. (2016). Competencias personales y profesionales aplicadas por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica. *Revista Negotium*, (33), 69-98. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4908772>
- Lafuente, M. y Manning, N. (2016). *Liderazgo y desarrollo de capacidades de los directivos del sector público*. Copyright ©. Banco Interamericano de Desarrollo.
- López, O. A. (2019). Vocación del servicio en Colombia y nuevas formas de colonialismo en la lógica managerial. *Cuadernos de Administración*, 32(58). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao32-58.vscn>
- Mamani, S. (2018). *Trabajo en equipo en la ejecución presupuestal de la unidad de gestión educativa local de Carabaya – Macusani 2017* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Archivo digital. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/32868>
- Martínez, B. (2013). Evaluación del uso de las competencias laborales en la industria de la construcción en el Distrito Federal. *Economía Informal*, 379, 85-109. [https://doi.org/10.1016/S0185-0849\(13\)71316-1](https://doi.org/10.1016/S0185-0849(13)71316-1)
- Martínez, M., Hernández, M. C. y Gómora, J. Y. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12). <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498153966017.pdf>
- Mazurkiewicz, I. (2020). Competencias gerenciales y gestión de proyectos en la pequeña y mediana empresa. *Revista Negotium*, (47), 45-59. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4766437>
- Mendoza, T. R. (2017). *Liderazgo participativo y trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Independencia-Huaraz, 2016* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Archivo digital. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12004>
- Miraya, R. M. (2017). *Competencia laboral y la calidad del servicio en la atención a los ciudadanos en el Servicio de Administración Tributaria. Lima, 2017* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Archivo digital. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/15323>
- Montaño, Y. A. (2013). *Habilidades gerenciales aplicadas a las instituciones públicas*. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10798/MontanoGranadosYasidAlberto2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Muñinco, A. y Huayhuameza, E. M. (2018). *Competencias directivas y planeación estratégica en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28694>
- Navarro, V. L. (2017). *Habilidades gerenciales y trabajo en equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Archivo digital. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/17411>

- Nercesian, I. y Cassaglia, R. (2019). Radiografía de los gabinetes ministeriales en Brasil y Perú (2016-2018). Un análisis comparativo. *Revista Telos*, 21(2), 372-400. <https://doi.org/10.36390/telos212.07>
- Núñez, L. V. (2019). *La vocación de servicio en la anticorrupción de los servidores públicos de la SUNAFIL, Intendencia Regional de Cajamarca – 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37505>
- Pereda, F. J., González, F. y López, T. (2015). Una aproximación a las habilidades directivas. Perspectiva desde la administración autonómica en la provincia de Córdoba (España). *Revista de Estudios Regionales*, (102), 65-8. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75539637002>
- Pereda, F. J., López, T. y González, F. (2014a). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 10(3), 528-561. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54932488003.pdf>
- Puga, J. y Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70054-8)
- Qquelcca, W. (2019). *Las habilidades directivas en los empleados públicos y su incidencia en la gestión municipal del distrito de Marangani-Cusco en el periodo 2017* [Tesis pregrado, Universidad Nacional del Altiplano]. https://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/11602/Qquelcca_Churata_Willian.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Quezada, M. E., Vega, C. Z., y Nava, C. (2021). Evaluación de las competencias genéricas del comportamiento emprendedor. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 301-314. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.07>
- Rivas, L. A., Trujillo, M., Lámbarry, F., Chávez, A. y Chávez, J. A. (2013). Diagnóstico del sistema profesional de carrera y certificación de competencias gerenciales de los servidores públicos en México. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 428-438. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.11.008>
- Sánchez, J. A. (2018). *Funciones, competencias y habilidades*. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad. https://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500686/n9.2_funciones_competencias_y_habilidades_directivas.pdf
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208–216. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>
- Servir. (2017). Diccionario de competencias genéricas del grupo de directivos públicos. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1346696/Resoluci%C3%B3n%20de%20Presidencia%20Ejecutiva.pdf>
- Tuesta, J. A., Angulo, M., Chávez, R. y Morante, M. A. (2021). Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: Impacto salarial, antigüedad y nivel académico. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(95), 629-641. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.12>
- Valdez, A. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(86), 325-339. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i86.23765>

- Vargas, A. y García, P. (2017). Competencias directivas, un reto para la educación superior. *Revista Academia y Virtualidad*, 10(1), 11-22. <http://dx.doi.org/10.18359/ravi.2088>
- Villarruel, J. J. (2018). *Competencias Profesionales y la Inserción Laboral del Personal Administrativo en el Área de Abastecimiento del Gobierno Regional de Madre de Dios – 2018* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Archivo digital. <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30264/villarruel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (8^{va} ed.). Pearson Educación. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda-1de07b7c59560816f683210111.pdf>
- Yance, B. (2018). *Competencias directivas y desarrollo económico local en la Municipalidad Provincial de Vilcashuamán 2018* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26459/yance_rb.pdf?sequence=1&isAllowed=y