

## Proceso formativo en materia de habilidades gerenciales en los gobiernos locales: Una revisión literaria

Miguel Angel Carranza Bustamante<sup>1\*</sup>, Gilmer Alarcón Requejo<sup>1</sup>, Sara María Quiroz Garrido de Pérez<sup>1</sup>,

Segundo Renán Ramírez Guerrero<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo. Perú.

\*Autor para correspondencia: Miguel Angel Carranza Bustamante, mcarranzabu2895@ucvvirtual.edu.pe

(Recibido: 01-05-2023. Publicado: 17-06-2023.)

DOI: 10.59427/rcli/2023/v23cs.738-745

### Resumen

*En los gobiernos locales de la actualidad, se evidencia que aun los funcionarios muestran deficiencias en sus habilidades gerenciales para poder desempeñar sus puestos, es decir asumen subgerencias, gerencias o puestos políticos sin la debida preparación que amerita sus responsabilidades funcionariales; en base a ello el propósito de este estudio es contribuir en la formación y ejercicio de los funcionarios en los gobiernos locales, dilucidando desde un enfoque formativo secundario y universitario, el desarrollo de su proceso formativo y las habilidades gerenciales más adecuadas. Con respecto a la metodología, se hizo una búsqueda de 20 artículos científicos indexados a la base de datos de alta calidad SCOPUS, publicados entre los años del 2019 hasta el 2022. Se concluyó que el desarrollo del proceso formativo en materia de habilidades gerenciales se puede empezar a formar desde los colegios y a consolidarse desde las universidades; asimismo se determina que las habilidades gerenciales más adecuadas para el desempeño de los funcionarios públicos en los gobiernos locales son las habilidades blandas y las habilidades profesionales.*

**Palabras claves:** Proceso formativo, habilidades gerenciales, gobiernos locales.

### Abstract

*In today's local governments, it is evident that even officials show deficiencies in their managerial skills to be able to carry out their positions, that is, they assume sub-management, management, or political positions without the proper preparation that their official responsibilities deserve; Based on this, the purpose of this study is to contribute to the training and exercise of officials in local governments, elucidating from a secondary and university training approach, the development of their training process and the most appropriate management skills. Regarding the methodology, a search was made for 20 scientific articles indexed to the high-quality database SCOPUS, published between the years of 2019 and 2022. It was concluded that the development of the training process in terms of management skills can be start training from schools and consolidate from universities; Likewise, it is determined that the most appropriate management skills for the performance of public officials in local governments are soft skills and professional skills.*

**Keywords:** Training process, management skills, local governments.

## 1. Introducción

En los gobiernos locales de la actualidad, se evidencia que aun los funcionarios muestran deficiencias en sus habilidades gerenciales para poder desempeñar sus puestos, es decir asumen subgerencias, gerencias o puestos políticos sin la debida preparación que amerita sus responsabilidades funcionariales. De allí que se plantea el estudio del proceso formativo en materia de las habilidades gerenciales en los gobiernos locales, una revisión literaria; sustentado en una revisión bibliográfica, para dilucidar las más adecuadas habilidades gerenciales y contribuir en la formación y ejercicio de funcionarios en los gobiernos locales. En ese sentido, y esclareciendo la problemática, según Barandiaran (2021) concibe que la habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades que tiene una persona para dirigir y gestionar dentro de una organización, y que se evidencia su deficiencia cuando estas dos dimensiones no aparecen en la práctica. De forma similar Benabent y Vivanco (2021) menciona que dentro de un espacio político es un conjunto de conocimientos de dirección de gobierno que al estar en un marco de deficiencia, no contribuye en el cumplimiento de las proyecciones institucionales alineados a las demandas de la población. De acuerdo a ello, De Oliveira y Coelho (2022) indica que un síntoma del problema se evidencia cuando la entidad pública no funciona eficientemente, es decir no hay buena dirección ni tampoco buena gestión. Asimismo, agregan que otro síntoma es la presentación del bajo nivel de compromiso y motivación que tienen sus liderados dentro de la institución, ya que los funcionarios no saben cómo motivarlos. Por otro lado, según Melati y Janissek-Muniz (2020) señala que la deficiencia de los funcionarios en sus habilidades gerenciales es causada por el ingreso irresponsable a ocupar puestos de alto nivel sin antes estar preparados, pues en su gran mayoría asumen el puesto sin estudios superiores, ni capacitaciones gubernamentales especializadas. Del mismo modo Persson (2021) refiere que la variable en estudio es originada por la falta de carisma, es decir falta de atracción natural que tiene cada persona para empatizar y dirigir. Y estas situaciones, según Villasmil et al. (2021) han desencadenado como consecuencias la pésima gestión gubernamental, que no logra cumplir sus objetivos establecidos dentro de su planificación institucional.

De la misma forma Nurtjahjani et al. (2020), señala que los niveles de legitimidad, también se ven afectados, ya que la población empieza a retirar su respaldo al observar el deficiente desempeño de los funcionarios administrativos y políticos. En ese sentido también se debe manifestar que se han propuesto alternativas de solución para este problema, como la de Mahdikhani y Yazdani (2020), quienes sostienen que para fortalecer las habilidades gerenciales de los funcionarios; los organismos gubernamentales deben capacitarlos semestralmente con la finalidad de garantizar una estabilidad, en el ejercicio de su cargo. A nivel de Perú, la falta de preparación en materia de habilidades gerenciales de los funcionarios también son evidentes, ya que es un hecho común ante el cual la población se siente habituada. En palabras de Chavarry (2021), menciona que la población se siente anestesiada frente a los trabajadores ediles incapaces, razón por la cual, no confrontan a sus autoridades, porque tienen conciencia de que el escenario seguirá siendo igual. Esta incapacidad funcional, en fundamentos de Escobar y Zavaleta (2021), es generado por el limitado conocimiento sobre el ámbito donde se desenvuelve los funcionarios, pues esa limitación trae consigo el miedo y la inseguridad, elementos que originan inacción e indecisión en su desempeño laboral. En consecuencia, Pedraja (2021) indica que sucesos similares ocasionan el mal manejo de algunos hechos muy relevantes como la ejecución del presupuesto, que termina malversándose o devolviéndose al tesoro público. Ante estos problemas observados a nivel del gobierno local, Luque et al. (2019) busca en su estudio proponer la creación de una Escuela de Gobierno por parte del Estado, donde los funcionarios se certifiquen, con la finalidad de garantizar la idoneidad en el puesto edil. En ese marco se ha evidenciado, la necesidad de contribuir a la formación y ejercicio de los funcionarios en los gobiernos locales; reflexionando desde un enfoque educativo y gerencial sobre cómo se van formando las personas para gerenciar y que habilidades adicionales se consideran para ese objetivo. De acuerdo a ello se ha definido el siguiente problema de estudio ¿Cómo se desarrolla el proceso formativo en materia de habilidades gerenciales en los funcionarios de los gobiernos locales?, asimismo se ha definido algunas justificaciones en el ámbito social, práctico y teórico. En primer lugar, tiene una justificación social, porque se observa necesario contribuir a la formación de funcionarios competentes, para que respondan a los problemas institucionales y territoriales de su jurisdicción gubernamental. En segundo lugar, tiene una justificación práctica, porque es pertinente aportar al rol de los funcionarios que actualmente se muestran ineficientes en su gran mayoría de casos. Y en tercer lugar, tiene una justificación teórica, ya que la literatura sobre el proceso formativo en materia de las habilidades gerenciales en un gobierno local es escasa, de esta forma con el desarrollo del presente artículo se contribuirá también a ampliar el conocimiento especializado en la educación política, gestión pública y ciencia política.

Alineado a este desarrollo, se ha definido como objetivo general: Determinar el desarrollo del proceso formativo en materia de habilidades gerenciales en los funcionarios de los gobiernos locales. Y como objetivo específico: Definir las habilidades gerenciales más adecuadas de los funcionarios en los gobiernos locales. Para discernir estos cuestionamientos y desarrollar una reflexión más profunda, se cita a diversos autores como Stazyk y Davis (2020), quienes indican que el perfilamiento para llegar hacer dirigente en una institución pública, debe empezar a formarse en los centros educativos secundarios, en donde se debe fomentar esos anhelos de protagonizar y no solo de ser espectadores de las actividades emprendidas por el Estado. En ese sentido, explican que a los estudiantes se les debe involucrar en la organización de eventos o actividades económicas, políticas, sociales deportivas, artísticas, culturales, educativas, etc.; impregnando además un enfoque de valor privado y público, es decir proyectándolos

a trabajar por el bienestar propio pero a la vez representando o tratando de beneficiar a la población con las decisiones y acciones que tomen. Además, señalan que el perfil de un dirigente se debe empezar a formar en los centros educativos secundarios, fomentando el liderazgo, las relaciones interpersonales, la conciencia política, la formación como ciudadanos y el conocimiento del sector público mediante los cursos de relaciones humanas, cívica, y economía. Teniendo como sustento que el curso de “Relaciones humanas” se encarga justamente de crear y de fortalecer esos vínculos de socialización en ambientes abiertos o en ambientes cerrados como en el trabajo, ya que al estudiante se le imparte temas como las habilidades sociales, los valores morales y cívicos, trabajo en equipo, entre otros. Sobre el curso de “Cívica”, señalan que se encargan de algo esencial como la formación de ciudadanos responsables, es decir crear en el estudiante una conciencia cívica y política que le permita tomar buenas decisiones en el futuro, considerando el desarrollo de la población, el territorio y el gobierno mismo, ya sea como ciudadano común, servidor, funcionario o político. Con respecto al curso de “Economía”, indican que le permitirá al estudiante administrar sus recursos escasos de la mejor manera, dentro de su espacio personal y familiar; de esta forma se va desarrollando un enfoque más amplio, y terminará contribuyendo en el desenvolvimiento de esa persona en su vida laboral, permitiéndole reconocer el funcionamiento del Estado y sus instituciones, y la administración de sus ingresos y egresos. Desde un aspecto práctico, se explica que los estudiantes pueden ir teniendo experiencias de dirección a través de los cargos de brigadier; las gestiones para mejorar las condiciones de estudio o enseñanza dentro de su institución; o gestiones de diversa índole como actividades electorales, políticas, económicas, etc. Por su parte, Sondaité y Keidonaité (2020), reflexionando desde un enfoque de educación superior, agregan que todo aquella persona que anhele ser dirigente debe haber vivido experiencias relacionadas, desde la universidad, asumiendo cargos de delegados de aula, secretarías en centros federados de cada escuela profesional, cargos en organizaciones políticas universitarias, liderando gestiones para mejorar las condiciones de formación profesional, desarrollando proyecciones sociales y fortaleciendo el vínculo de la universidad con la sociedad en general, es decir debe tener pruebas validas de dirigencia en espacios partidarios, estudiantiles y administrativos, que permitan crear confianza y seguridad en ellos. Además, señalan que en las aulas universitarias se debe desarrollar materias de forma transversal, es decir que cursos como oratoria, el liderazgo, sector público y emprendimiento, se deben dictar en todas las carreras sin excepción. En primer lugar el curso llamado “Oratoria”, es importante porque contribuirá a que los estudiantes puedan comunicarse de forma clara y asertiva en sus diferentes espacios. En segundo lugar el curso nombrado como “Liderazgo”, hará posible que el estudiante pueda dirigir en su organización y movilización a pequeñas o grandes masas de personas. En tercer lugar, el curso denominado como “Sector público”, hace referencia al conocimiento del Estado y a su anatomía estructural en funcionamiento, incluyendo a su elemento de dirección como lo es el gobierno; este curso le permitirá al estudiante, tener un enfoque de desenvolvimiento profesional en el sector público, sobre todo a nivel de gobierno. El cuarto y último lugar, está el curso denominado como “Emprendimiento”, el cual permitirá que el estudiante conozca la forma de hacer negocio aplicado a su profesión; sin embargo, haciendo un reflexión breve sobre esta propuesta, se debe manifestar que es una asignatura olvidada y escasamente promovida, debido a que los intereses de muchos Estados no es necesariamente hacer surgir a su población, sino mantenerlos sin educación financiera para poder manejarlos más fácilmente; esta particularidad negativa debe desaparecer y por el contrario se debe empezar a implementar estos cursos y prácticas que harán posible que los profesionales que anhelan ser dirigentes o funcionarios públicos tengan un enfoque más holístico y experiencias que le sirvan de herramientas para su desempeño laboral.

Por otra parte, y dilucidando más sobre habilidades gerenciales propiamente dicha, Tuesta et al. (2021), en su estudio, concluyen que los funcionarios deben utilizar las habilidades blandas en su desempeño laboral; estas habilidades son entendidas como aquellas capacidades que tiene una persona para poder interactuar con los demás en diferentes espacios; asimismo señalan que se concretiza en la capacidad de escuchar, conversar, dirigir, resolver problemas, ser empáticos, ser emocionalmente inteligentes, ser asertivos, comunicativos, negociadores, halagadores y resilientes. Todas estas cualidades deben ser practicadas en la institución gubernamental para su mejor funcionamiento. Salas et al. (2021) señala que las habilidades profesionales son las más adecuadas, es decir que si una persona llega a asumir la alcaldía distrital o provincial, o en su defecto el puesto de gobernador regional, debe tener conocimiento de gestión pública, administración pública, gerencia pública, contrataciones con el Estado, presupuesto público, y especialidades relacionadas al funcionamiento del sector público. Morillo et al. (2020) indica que el que dirige una institución, debe ser un líder transformador, es decir que sea un motivador, fuente de inspiración, asertivo, ejemplar, comprometido y que se involucre estratégica y operativamente con sus trabajadores en el cumplimiento de sus objetivos definidos. Estas cualidades harán posible que los trabajadores sean más productivos en las áreas a cargo. Además de ello hará posible crear hermandad, un concepto que en tiempos de crisis institucional, es muy útil, ya que los trabajadores, sean o no bien remunerados, siempre estarán comprometidos para que la institución funcione eficientemente. Gonzales (2019) referencia que para gerenciar es necesario, en primer lugar, las habilidades sociales y en segundo lugar los conocimientos sobre el cargo. Las habilidades sociales aplicadas a la función pública, se entienden como aquella capacidad que tienen los funcionarios para interactuar o poder relacionarse con los demás, estas cualidades permiten que el líder pueda relacionarse de forma eficaz con su personal y con la población en general. Sobre el segundo pilar referido al conocimiento sobre el cargo, debe esclarecerse que se entiende como aquellos conocimientos sobre la ciencia política, el sector público, la economía, la gestión pública, etc, es decir todo aquel conocimiento especializado que le sea útil al funcionario en su desempeño laboral. De la misma manera Hitch et al. (2020) explica que la eficiencia en la procesos de dirección

en una institución pública, dependen de muchas cualidades propias del dirigente y de factores externos a él. De acuerdo a ello, en primer lugar se debe tener cualidades específicas en la personalidad como el carisma, la socialización y la inteligencia emocional. El carisma entendido como la capacidad de caer bien o de atraer a las demás personas con nuestra actitud. La socialización, referida a la capacidad de interactuar con los demás sin miedos ni timidez, con la finalidad de intercambiar información o conocerse mejor. Y la inteligencia emocional, concebida como la capacidad que tiene los individuos para controlar sus propias emociones o las emociones de los demás en un contexto individual o de interacción. En segundo lugar, están los factores externos, como las regulaciones legales que impone el Estado, el cual generalmente limita el campo de acción de un dirigente; y por último están los sindicatos que presionan y afectan a los procesos de dirección con sus paralizaciones, teniendo como consecuencia el estancamiento o el escaso flujo de bienes y servicios. Por otro lado, en el presente estudio se ha considerado como base teórica al modelo de habilidades gerenciales de Robert Katz, citado en la investigación de Feranita et al. (2020). Katz sostiene que las habilidades señaladas, son un conjunto de cualidades cognoscitivas en lo estratégico y operativo que posibilita al dirigente tener un desempeño eficaz y concretizar sus planes de forma objetiva. Este modelo promulga que los buenos dirigentes no nacen, sino que pueden ir formándose a través del tiempo y pueden adquirir tres habilidades que varían de acuerdo a los compromisos que se adjudica al especialista. En ese sentido, en escenarios inferiores dentro de una organización, mayormente se observa necesario el empleo de habilidades operativas y de interacción humana. Por lo contrario, en escenarios superiores, el desenvolvimiento eficaz del dirigente, está basado en las habilidades que promueven la interacción humana, y también en aquellas que promueven la aplicación de las técnicas.

Para mejor entendimiento clasifica y describe a estas habilidades gerenciales de acuerdo a un carácter técnico, humano y conceptual. La primera habilidad que es de naturaleza técnica está relacionada con los conocimientos, procedimientos y recursos que necesita un dirigente para llevar a cabo tareas incluidas en el campo de trabajo o especialización. Las habilidades técnicas están alineadas a lo operativo, es decir, trabajar con objetos, ya sean procesos materiales o físicos. Por ejemplo dentro de esta naturaleza, las habilidades de un gerente en el ambiente comercial, incluyen conocer y saber administrar sus productos y servicios disponibles para la venta, sus aplicaciones, sus precios de venta, sus canales de distribución, sus clientes y mercados, y sus técnicas de venta. Asimismo, la habilidad de carácter humana es esencial para un dirigente, incluye la interacción entre individuos y la canalización de sus demandas, intereses y actitudes. La capacidad de dirigir, trabajar y entender con los individuos revela la capacidad humana de un dirigente. Por ejemplo, las capacidades humanas de un dirigente incluyen la capacidad de motivar, coordinar, dirigir, comunicar, y resolver conflictos en su ámbito personal o laboral, en otras palabras, se refiere a las interacciones personales. Finalmente, la habilidad de carácter conceptual, consiste en la capacidad de entender y confrontar a la estructura compleja de la organización como un todo y usar la inteligencia para diseñar estrategias, con la finalidad de proponer mejores conceptos, teorías, ideas e iniciativas, que puedan fortalecer la organización. Por ejemplo, la habilidad de naturaleza conceptual de un gerente, considera la capacidad de comprender las diversas funciones de una organización y complementarse entre sí. Puede visualizar cómo la organización se relaciona con su ámbito externo y cómo los cambios en una parte afectan a otras partes.

## 2. Metodología

Con respecto a la metodología, está alineado al enfoque cualitativo, debido a que explica sus resultados con cualidades e interpretaciones; asimismo es de tipo básico, ya que busca adquirir nuevos conocimientos para agregarlos a un cuerpo cognoscitivo ya conocido, en este caso es la educación política, la ciencia política y la gestión pública. De acuerdo a su diseño es no experimental, debido a que no manipula ninguna variable, y es transversal, por que recoge información en un solo momento de la investigación. Su alcance de investigación es descriptiva; la variable estudiada es el proceso formativo en materia de habilidades gerenciales en los gobiernos locales.

Asimismo, se ha realizado el estudio minucioso de 20 artículos científicos indexados en Scopus. Una base de datos del más alto nivel que garantiza mayor calidad de la información. Los documentos elegidos se constituyen como una muestra dentro del universo de artículos encontrados; el muestreo utilizado es denominado a juicio del investigador, el que permitió elegir la cantidad mencionada, considerando en la exploración y búsqueda de las investigaciones, diferentes filtros como el enfoque del tema a través de palabras clave, la áreas relacionadas, la fecha de publicación (desde el 2019 hasta el 2022), el cual permitió reducir claramente el número de artículos y elegirlos de forma mucho más fácil. Además se elaboró una bitácora en donde se tienen en consideración todos los artículos encontrados, con su título, autor, año de publicación, links y DOI, fuente de datos, y datos de la revista, con la finalidad de estructurar mejor y facilitar la redacción.

En la tabla 1, que se presenta a continuación, se observa la cantidad de investigaciones que se eligieron:

**Tabla 1:** Distribución de artículos empleados, considerando la fecha de publicación y la base de datos.

BASE DE DATOS	AÑO DE PUBLICACIÓN				TOTAL
	2019	2020	2021	2022	
SCOPUS	2	8	9	1	20

### 3. Resultados y Discusión

Los hallazgos de la búsqueda de artículos se visualizan en la tabla 2, en ella se considera diversos criterios rígidos en la selección, sin embargo se debe aclarar que también se usó el criterio de contenido, es decir se dio prioridad a todo estudio que aportaba en el cumplimiento del propósito de la presente investigación.

**Tabla 2:** Criterios de búsqueda de selección y cantidad de artículos recopilados.

BASE DE DATOS	MOTOR DE BÚSQUEDA	FILTROS UTILIZADOS	TOTAL DE ARTICULOS		
			SIN FILTROS	CON FILTROS	SELECCIONADOS
SCOPUS	Habilidades gerenciales	Acceso abierto Año 2019-2022	56	4	1
	Habilidades sociales	Acceso abierto Año 2019-2022	33	8	2
	Habilidades blandas	Acceso abierto Años 2019-2022	7	1	1
	Habilidades profesionales	Acceso abierto Año 2019-2022	9	1	1
	Habilidades duras	Acceso abierto Año 2019-2022	5	2	1
	Habilidades publicas	Acceso abierto Año 2019-2022	37	11	1
	Habilidades directivas	Acceso directo Año 2019-2022	31	7	2
	Habilidades organizativas	Acceso directo Año 2019-2022	9	1	1
	Liderazgo municipal	Acceso directo Año 2019- 2022	5	2	1
	Liderazgo funcionarial	Acceso directo Año 2019-2022	24	7	2
	Habilidades comunicativas	Acceso directo Año 2019-2022	6	1	1
	Habilidades educativas	Acceso directo Año 2019-2022	38	18	1
	Proceso formativo	Acceso directo Año 2019-2022	8	2	1
	Gerente publico	Acceso directo Año 2019-2022	46	16	1
	Gerente municipal	Acceso directo Año 2019-2022	5	1	1
	Gerente edil	Acceso directo Años 2019-2022	1	1	1
Formación cívica	Acceso directo Año 2019-2022	1	1	1	

Por otra parte, es necesario contextualizar el aporte de los artículos revisados que se muestran en la tabla 3, con la finalidad de valorar su importancia.

**Tabla 3:** Distribución de los artículos según aporte destacado.

Nº	TÍTULO DEL ARTÍCULO	CONCEPTO /APORTE DESTACADO	CONTEXUALIZACIÓN	AUTOR
1	Efecto del liderazgo transformacional y transaccional en Indonesia. Problemas y perspectivas en la gestión.	Los dirigentes pueden adquirir tres habilidades que varían de acuerdo a la adjudicación de compromisos a un dirigente. Estas Habilidades gerenciales son: Habilidad técnica, habilidad humana y habilidad conceptual.	Este aporte servirá para que las personas que están formándose o están ejerciendo el cargo de funcionario público consideren que las habilidades se utilizan de acuerdo a diversos escenarios, es decir se adaptan a situaciones de operatividad, de interrelación humana y de desarrollo o crecimiento institucional.	Fernita et al., 2020
2	Habilidades gerenciales y su influencia en la competitividad de las agro empresas del Valle de Mexicali, México.	Las habilidades sociales, se entienden como aquella capacidad que tienen los dirigentes para interactuar o poder relacionarse con los demás. Dichas habilidades necesitan ser complementadas con el conocimiento sobre el cargo.	Este aporte servirá para que los actores involucrados que detectan el poder, puedan considerar que el ejercicio de su cargo, no solo depende habilidades sociales sino también de habilidades especializadas.	Gonzales, 2019
3	Gobernanza y participación ciudadana en el desarrollo local de Lima, Perú.	Un líder transformador, es un motivador, fuente de inspiración, ejemplar, comprometido y que se involucra estratégicamente y operativamente con sus trabajadores en el cumplimiento de sus objetivos definidos.	Esta cita permitirá que los funcionarios públicos, se interrelacionen de la mejor manera dentro de su ámbito laboral, apelando al buen trato y al apoyo técnico y estratégico hacia sus colaboradores.	Morillo et al., 2020
4	Planificación estratégica en las empresas de servicios públicos domiciliarios de Riobacha, Colombia.	Las habilidades profesionales son las más adecuadas para asumir la alcaldía distrital o provincial, o en su defecto el puesto de gobernador regional, debe tener conocimiento de gestión pública, administración pública, gerencia pública, presupuesto público y especialidades relacionadas al funcionamiento del sector público.	Esta cita permitirá que los funcionarios se aproximen o lleguen totalmente a ser idóneos para ocupar un cargo especializado dentro de los gobiernos locales. Ya que desarrollarán sus habilidades en base a los sistemas administrativos, los cuales son base en el funcionamiento de las entidades públicas.	Saiz et al., 2021
5	Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: Impacto salarial, antigüedad y nivel académico.	Las habilidades blandas son entendidas como aquellas capacidades que tiene una persona para poder interactuar con los demás en diferentes espacios; asimismo señala que se concretiza en la capacidad de escuchar, conversar, dirigir, resolver problemas, ser empáticos, ser emocionalmente inteligentes, ser asertivos, comunicativos, negociadores, halagadores y resilientes	Este aporte les servirá a los funcionarios públicos, en el sentido que hará posible interrelación con los demás con un rostro humano, es decir con cierta pertinencia de saber identificar los momentos de crecimiento, de estancamiento o de crisis, y frente a ellos saber enfrentarlo con una actitud férrea que impulse a su equipo de colaboradores y a los demás dirigentes, a un solo rumbo que es hacia adelante.	Tuesta et al., 2021
6	Experiencia de liderazgo transformador: la perspectiva del suboficiado.	El dirigente debe haber vivido experiencias relacionadas, desde la universidad, asumiendo cargos de delegados de aula, secretarías en centros federados de cada escuela profesional, cargos en organizaciones políticas universitarias, liderando gestiones para mejorar las condiciones de formación profesional, desarrollando proyecciones sociales y fortaleciendo el vínculo de la universidad con la sociedad en general.	Este aporte les servirá a todos los estudiantes de nivel universitario que tienen los anhelos de convertirse en funcionarios públicos, ya que describe unos lineamientos que pueden ser seguidos para consolidar su perfil como dirigente en diversos espacios y temáticas.	Sondaité y Kerdonaité, 2020
7	Líderes transformacionales: cerrar la brecha entre la ambigüedad de la meta y la participación del valor público.	El perfilamiento para llegar hacer funcionarios públicos, debe empezar a formarse en los centros educativos secundarios, en donde se debe fomentar esos anhelos de protagonizar y no solo de ser espectadores de las actividades emprendidas por el Estado.	Esta cita será de utilidad para los estudiantes y docentes de nivel secundario, ya que esclarece que el perfil de un dirigente o funcionario público puede irse despertado a través de la impartición de conocimiento en materia de relaciones humanas, cívica y economía. Todas estas materias relacionan el liderazgo con el sector público.	Stazyk y Davis, 2020
8	Gobierno inteligente: análisis de dimisiones desde la perspectiva de los gestores públicos	La deficiencia de los funcionarios en sus habilidades gerenciales es causada por el ingreso irresponsable a ocupar puestos de alto nivel sin antes estar preparados, pues en su gran mayoría asumen el puesto sin estudios superiores, ni capacitaciones gubernamentales especializadas.	Esta cita servirá como base al Estado o específicamente a la Autoridad del servicio Civil, con el objetivo de modificar las normativas legales para regular y asegurar que el ingreso de funcionarios en los gobiernos locales sea idóneo.	Melati y Jaisneek-Muniz, 2020
9	Desempeño de los gobiernos subnacionales en la gestión de inversión pública del Perú.	La incapacidad funcional es generado por el limitado conocimiento sobre el ámbito donde se desenvuelve los funcionarios, pues esa limitación trae consigo el miedo y la inseguridad, elementos que originan inacción e ineficiencia en su desenvolvimiento.	Esta referencia se constituirá como una base del rol de los funcionarios, ya que podrán identificar cual es el motivo de las inseguridades al momento de su desempeño y podrán subsanarlas, capacitándose en las especialidades que requiera su cargo.	Escobar y Zavalata, 2021
10	Gestión pública socialmente responsable: caso de desarrollo en Ecuador	Propone la creación de una Escuela de Gobierno por parte del Estado, donde los funcionarios públicos se certifiquen, con la finalidad de garantizar la idoneidad y el buen desempeño en sus respectivos cargos edil.	Esta cita, servirá como recomendación al Estado, para que puedan crear instituciones especializadas en formar funcionarios públicos a nivel administrativo y político. Esto aumentará la posibilidad de que la élite política tenga los colaboradores más idóneos en las esferas del poder del sector público.	Lunze et al., 2019

Con respecto a los resultados, se definen de la siguiente forma: De acuerdo al primer objetivo denominado, determinar el proceso formativo en materia de habilidades gerenciales en los funcionarios de los gobiernos locales, se ha encontrado que el perfil de un funcionario público se debe empezar a formar en los centros educativos secundarios, fomentando el liderazgo, las relaciones interpersonales, la conciencia política, la formación como ciudadanos y el conocimiento del sector público mediante los cursos de relaciones humanas, cívica y economía. De manera similar se agrega que se crea una situación ventajosa en favor de aquellas personas que anhelan ser funcionario público, solo si han vivido experiencias relacionadas a cargos de liderazgo' desde la universidad, asumiendo cargos de delegados de aula, secretarías en centros federados de cada escuela profesional o cargos en organizaciones políticas universitarias, es decir adquiriendo experiencia de dirigencia en espacios partidarios, estudiantiles y administrativos, que les permitan crear confianza y seguridad en ellos.

En la tabla 4, se observa como una persona debe ir formando ese perfil de funcionario público de manera directa o indirecta desde los centros educativos secundarios hasta el nivel superior como lo es la universidad. Esto se concretiza en primer lugar en recibir cursos como el de relaciones humanas, cívica, economía, liderazgo, oratoria, sector público y emprendimiento; y en segundo lugar se concretiza en la vivencia o experimentación de los estudiantes en espacios de dirección en cargos de brigadieres, delegados, secretarios, dirigentes universitarios o líderes en gestiones en cada una de sus instituciones formativas, con una prospectiva de un trabajo vinculado y en beneficio de la sociedad.

**Tabla 4:** Proceso formativo en materia de habilidades gerenciales.

PROCESO FORMATIVO EN MATERIA DE HABILIDADES GERENCIALES	
SECUNDARIA	UNIVERSIDAD
<b>Cursos:</b>	<b>Cursos:</b>
Relaciones humanas	Oratoria
Cívica	Liderazgo
Economía	Sector público.
<b>En la práctica:</b>	Emprendimiento.
Cargos de brigadier.	<b>En la práctica:</b>
Gestiones para mejorar el salón o el colegio.	Cargos de delegado.
Gestión de diversa índole como actividades electorales, políticas, económicas, etc.	Cargos de secretarios de centros federados de cada Escuela profesional.
	Cargos de dirigentes en organizaciones políticas universitarias.
	Liderando gestiones para mejorar las condiciones de formación profesional.
	Desarrollando proyecciones sociales y fortaleciendo el vínculo de la universidad con la sociedad en general.

Con respecto al segundo objetivo, denominado determinar las cualidades más adecuadas de los funcionarios en los gobiernos locales, se ha encontrado que las cualidades más adecuadas son las habilidades blandas y las habilidades profesionales. Las primeras habilidades se refieren a la capacidad de escuchar, conversar, dirigir, resolver problemas, ser empáticos, ser emocionalmente inteligentes, ser asertivos, comunicativos, negociadores, halagadores, resilientes, transformadores, es decir que sea un motivador, fuente de inspiración, asertivo, ejemplar, comprometido y que se involucre estratégica y operativamente con sus trabajadores en el cumplimiento de sus objetivos definidos. Las segundas habilidades se refieren a las habilidades profesionales, es decir, a los conocimientos especializados referidos al sector público, por ejemplo la gestión pública, administración pública, gerencia pública, presupuesto público, ciencia política, economía y estructura del Estado. En la tabla 5 se presenta un resumen de los hallazgos:

**Tabla 5:** Resumen de las habilidades gerenciales.

HABILIDADES GERENCIALES EN LOS GOBIERNOS LOCALES	
HABILIDADES PROFESIONALES	HABILIDADES BLANDAS
<b>Entender el estado Peruano:</b> Organización del Estado Instrumentos de gestión Articulación gubernamental <b>Herramientas de gestión:</b> Sistema sobre inversión pública. Sistema sobre la administración financiera. Sistema sobre contrataciones del Estado. Sistema sobre presupuesto público. Sistema sobre control. Sistema sobre planeamiento estratégico.	Escuchar, conversar, dirigir, resolver problemas, ser empáticos, ser emocionalmente inteligentes, ser asertivos, comunicativos, negociadores, halagadores, resilientes, transformadores, motivadores, inspirativos, asertivos, ejemplares, comprometidos, estratégicos y operativos con sus trabajadores en el cumplimiento de sus objetivos establecidos

Luego de haber dilucidado los resultados se procede a discutir con los diferentes autores citados. En ese sentido, en el marco del primer objetivo se ha encontrado que, los hallazgos de Stazyk y Davis (2020) se relacionan parcialmente con lo encontrado, al indicar que es importante que un perfil de funcionario público debe empezar a formarse en los centros educativos secundarios mediante la impartición de materias de relaciones humanas, cívica y economía, con visión de superación personal y de contribución colectiva; sin embargo en lo que no se relaciona profundamente es que excluyen a los centros de estudios superior como espacios de consolidación en la formación de los funcionarios públicos. De forma similar los estudios de Sondaité y Keidonaité (2020), coinciden parcialmente al sustentar que para ser funcionario público en una situación de ventaja, debe haber vivido experiencias reales en cargos de dirección desde la universidad, es decir debe tener experiencias similares de dirigencia en espacios partidarios, estudiantiles y administrativos; sin embargo en lo que no se coincide es en excluir la idea de que un liderazgo funcional no se puede formar en centros de formación secundaria por que los estudiantes presentan una inmadurez intelectual propio de su edad. Por otra parte, en el marco de la base teórica, se observa una relación parcial con el modelo de habilidades gerenciales de Katz, ya que dos de las habilidades propuestas (las habilidades técnicas y las habilidades conceptuales), se asocian mucho más a ser impartidas y consolidadas a nivel de universidad; punto que aquí también se ha encontrado. Sin embargo en lo que no se coincide enteramente es que dicha modelo de habilidades se perfila a promover las habilidades humanas a nivel de formación superior; en cambio lo que se ha encontrado en este estudio, es que también se puede ir formando este tipo de habilidades humanas desde los centros de estudios secundarios, sin ningún tipo de limitación.

Con respecto al segundo objetivo, se ha esclarecido que los hallazgos de Tuesta et al. (2021), concuerdan

parcialmente en que un funcionario público se desenvuelve mejor si es que utiliza las habilidades blandas dentro y fuera de sus espacios laborales; sin embargo, en lo que no se concuerda, es que no se enfatice utilizar las habilidades profesionales y especializadas como recursos de un dirigente en su desempeño laboral. De forma inversa, los resultados de Salas et al. (2021), coinciden en que un funcionario debe tener plena conciencia del funcionamiento de la institución donde labora, es decir debe tener habilidades profesionales como recursos de desempeño; sin embargo, en lo que no se coincide es en no considerar a las habilidades sociales como complemento pertinente de su labor. Asimismo, los hallazgos de Morillo et al. (2020) también guardan relación al señalar que un funcionario debe ser un líder transformador, que se involucre estratégica y operativamente en el trabajo y que además de ello motive a sus colaboradores siendo un ejemplo en todos los sentidos; sin embargo en lo que no guarda relación, es en no dar importancia al conocimiento especializado sobre el puesto en el marco del desempeño laboral. Por último, los resultados de Gonzales (2019), guardan una relación más completa con lo encontrado, ya que señalan que un dirigente debe utilizar las habilidades sociales, conjuntamente con los conocimientos sobre el cargo, con la finalidad de hacer su labor de forma eficaz. Por otro lado, en el marco de la base teórica, se evidencia una relación total con el modelo de habilidades gerenciales de Katz, debido a que las habilidades encontradas en este estudio se alinean a las habilidades propuestas por el modelo. Haciendo un breve análisis se puede apreciar una vinculación de las habilidades técnicas (propuestas por el modelo) con las habilidades profesionales encontradas. Así también se puede observar una relación de las habilidades humanas (propuestas por el modelo) con las habilidades blandas o sociales encontradas. Y por último se puede evidenciar que las habilidades conceptuales (propuestas por el modelo) guardan relación con las habilidades blandas que se han definido en este presente estudio.

## 4. Conclusiones

El proceso formativo en materia de habilidades gerenciales, se debe empezar a desarrollar en los centros educativos secundarios, fomentando el liderazgo, las relaciones interpersonales, la conciencia política, la formación como ciudadanos y el conocimiento del sector público mediante los cursos de relaciones humanas, cívica, y economía. En este mismo nivel educativo, se debe promover la inclusión de los estudiantes como dirigentes en actividades políticas, económicas y sociales que pueda realizar el colegio con la finalidad de ir formando ese perfil gerencial. De manera similar, se ha esclarecido que para la consolidación del perfil de un funcionario público; la universidad es el espacio formativo que ofrece conocimiento y experiencias mucho más cercanas a lo que se experimentará en la vida laboral real. Por lo tanto los universitarios deben vincularse con experiencias relacionadas al liderazgo, asumiendo cargos de delegados de aula, secretarías en centros federados de cada escuela profesional o cargos en organizaciones políticas universitarias, es decir deben gestar pruebas validas de dirigencia en espacios partidarios, estudiantiles y administrativos, que permitan crear confianza y seguridad en ellos. Por otra parte se ha dilucidado que las habilidades más adecuadas para un funcionario público a nivel de gobiernos locales, son las habilidades blandas y las habilidades profesionales. Las primeras habilidades, se refieren a la capacidad de escuchar, conversar, dirigir, resolver problemas, ser empáticos, ser emocionalmente inteligentes, ser asertivos, comunicativos, negociadores, halagadores, resilientes, transformadores, es decir que sea un motivador, fuente de inspiración, asertivo, ejemplar, comprometido y que se involucre estratégica y operativamente con sus trabajadores en el cumplimiento de sus objetivos definidos. Las segundas habilidades, se refieren a las habilidades profesionales, es decir, a los conocimientos especializados referidos al sector público, por ejemplo a la gestión pública, administración pública, gerencia pública, presupuesto público, planificación estratégica, inversión pública, sistemas administrativos, ciencia política, economía y estructura del Estado.

## 5. Referencias bibliográficas

- Barandiaran, X. (2021). Collaborative Governance for Public Social Innovation: The case of Gipuzkoa Basque Country. *European Public and Social Innovation Review* 6(2), pp. 78-96.
- Benabent, M. y Vivanco, L.(2021). Ecuador's cantonal (municipal) planning system: The need for reform. *Iconos* (69), pp. 163-179
- Chavarry (2021). Liderazgo en el sector público. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- De Oliveira, R. y Coelho, S. (2022). Strategic Objectives and Institutional Values Declared in the Strategic Plans of Brazilian States Public Security: A Diagnosis by Comparative Analysis. *Revista Brasileira de Ciencias Policiais* 13(7), pp. 181-224.
- Escobar, M., & Zavaleta, J. (2021). Desempeño de los gobiernos subnacionales en la gestión de inversión pública del Perú.
- Feranita, N., Nugraha, A., & Sukoco, S. (2020). Effect of transformational and transactional leadership on SMEs in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 415-425.

- Gonzales, M. (2019). "Habilidades gerenciales y su influencia en la competitividad de las agroempresas del Valle de Mexicali, México".
- Hitch, D., Lhuede, K., Giles, S., Low, R., Cranwell, K., & Stefaniak, R. (2020). Perceptions of leadership styles in occupational therapy practice. *Leadership in Health Services*, 33(3), 295-306. Scopus.
- Luque, A., Merino, V. y Solís, P. (2019). Socially responsible public management: Case spinning development in Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia* 24(2), pp. 285-307.
- Mahdikhani, M., & Yazdani, B. (2020). Transformational leadership and service quality in e-commerce businesses: The role of trust and team performance. *International Journal of Law and Management*, 62(1), 23-46. Scopus.
- Melati, C. y Janissek-Muniz, R. (2020). Smart government: Analysis of dimensions from the perspective of public managers. *Revista de Administracao Publica* 54(3), pp. 400-415.
- Morillo, J., Huachallanqui, J. , Palacios, J. y Uribe Hernández, Y. (2020). Governance and citizen participation in the local development of a Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia* 25(92), pp. 1313-1329.
- Nurtjahjani, F., Noermijati, N., Hadiwidjojo, D., & Irawanto, D. (2020). Transformational leadership influence on job engagement: Case study in Indonesian lecturers. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(4), 2486-2495. Scopus
- Pedraja Rejas Liliana, R. P. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional.
- Persson, C. (2020). Perform or conform? Looking for the strategic in municipal spatial planning in Sweden. *European Planning Studies*, 28(6), 1183-1199.
- Salas, E., Mendoza, D. y López, D.(2021). Strategic planning in the home public services companies of Riohacha, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia* 26 (número especial 5), págs. 755-773.
- Stazyk, E., & Davis, R. (2020). Transformational leaders: Bridging the gap between goal ambiguity and public value involvement. *Public Management Review*, 22(3), 364-385. Scopus.
- Sondaité, J., & Keidonaité, G. (2020). Experience of transformative leadership: Subordinate's perspective. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 373-378. Scopus.
- Tuesta, J., Angulo, M., Chávez, R. y Morante, M. (2021). Job performance in Peruvian public entities: Salary impact, seniority and academic level. *Revista Venezolana de Gerencia* 26(95), pp. 629-641.
- Villasmil, M., Romero, F. y Socorro, C.(2021). Ethical leadership in municipal public management in the state of Zulia, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales* 27(2), pp. 199-216.