

**COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN PÚBLICA:
REVISIÓN SISTEMÁTICA**

*MANAGERIAL COMPETENCES AND PUBLIC MANAGEMENT:
SYSTEMATIC REVIEW*

*COMPETÊNCIAS DE GESTÃO E GESTÃO PÚBLICA:
REVISÃO SISTEMÁTICA*

Recibido: 05 de enero del 2022

Aceptado: 04 de febrero del 2022

Jorge Alejandro VÁSQUEZ ORTIZ ¹

Resumen

Un aspecto clave que toda organización procura en la actualidad para tener éxito, es evitar errores en su proceso de toma de decisiones. Dicho proceso sólo es efectivo si se precisan, por un lado, los recursos adecuados a las metas planteadas por la organización y por el otro, competencias altamente evaluadas en el personal gerencial o directivo.

El propósito del presente trabajo, sustentado en un proceso de revisión sistemática, ha sido recabar información imparcial respecto a las competencias gerenciales vinculadas al proceso de toma de decisiones que repercuten en la Administración Pública.

¹ Universidad Privada Cesar Vallejo. Lima, Perú.

Al respecto, se ha efectuado una revisión sistemática en Bases de Datos PROQUEST, EBSCO, SCIELO de artículos científicos del período comprendido entre 2020 a 2021, conforme a lo establecido en la Matriz PRISMA, considerando los siguientes criterios de inclusión: Texto completo en formato PDF, originales en español, francés, portugués o inglés, revisión de expertos, investigaciones cuantitativas y cualitativas, se han excluido los que eran similares a los que trataban el tema de gobernabilidad. La búsqueda se llevó a cabo utilizando las ecuaciones: “Mangerial competences” and “Public Management” OR “Managerial skills” and “Government” OR “Mangerial skills” and “Public Administration”, se incluyeron en total 36 artículos. Se encontró relación significativa entre Managerial Competences y Public Administration. Se evidencia la necesidad de realizar mayores estudios a fin de profundizar lo vertido en el presente artículo.

Palabras Claves: Competencias, Gerencial, Administración, Público, Gestión, Gobierno.

Summary

A key aspect that every organization currently seeks to be successful is to avoid errors in its decision-making process. This process is only effective if, on the one hand, adequate resources are required to meet the goals set by the organization and, on the other, highly evaluated competencies in the managerial or directive staff.

The purpose of this work, supported by a systematic review process, has been to collect impartial information regarding the managerial competencies linked to the decision-making process that affect the Public Administration.

In this regard, a systematic review has been carried out in PROQUEST, EBSCO, SCIELO databases of scientific articles from the period between 2020 and 2021, in accordance with the provisions of the PRISMA Matrix, considering the following inclusion criteria: Full text in format PDF, originals in Spanish, French, Portuguese or English, expert review, quantitative research, those that were

similar to those that dealt with the subject of governance have been excluded. The search was carried out using the equations: “Managerial competences” and “Public Management” OR “Managerial skills” and “Government” OR “Managerial skills” and “Public Administration”. They included a total of 46 articles. A significant relationship was found between Managerial Competences and Public Administration. There is evidence of the need for further studies in order to deepen what has been said in this article.

Keywords: Competences, Managerial, Administration, Public, Management, Government.

Introducción

El artículo desarrollado, tiene por propósito exponer el nivel medular que presentan las Habilidades Gerenciales en el campo de la actividad pública, pese a que en muchas entidades, aún no se aplican a cabalidad dichas competencias profesionales. Cabe precisar que, si bien el título del artículo pudiera parecer trillado, en realidad en el ámbito público peruano, este tema no ha sido tratado en la extensión de su significado, ni con los argumentos técnicos que existen en la actualidad.

Para poder acotar, consideramos planteamiento como el de BAQUE, L., TRIVIÑO, K. y VITERI D. (2020); en la revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, artículo quienes sostienen que competencias como las habilidades gerenciales, como parte de las fortalezas personales, se convierten en aliados de los líderes y conducen a la implementación de la estrategia organizacional. La finalidad de lo planteado por los autores referidos no es otra cosa que la identificación de características positivas, denominadas competencias, que el personal con autoridad y revestido de facultades propias del liderazgo en las empresas o instituciones, deben tener y utilizar a fin de conducirse hacia el desarrollo y por ende, hacia el crecimiento del país.

Para el referido propósito, no debe tener relevancia la clasificación sino el desarrollo de una gestión óptima para la consecución de las metas mediante un preciado recurso: el talento humano, predispuesto a contribuir con todo su

conocimiento técnico y competencias puestos al servicio de la organización que le está brindando la alternativa de crecimiento personal y profesionalmente Todo ello, de conformidad a un esquema de estrategia organizacional que está dictaminado por un Gobierno Corporativo, entidad que a su vez elige a una persona que es Chief Executive Officer (CEO Jefe Oficial Ejecutivo) o líder, el mismo que comandará y dirigirá la estrategia organizacional hacia los objetivos planteados por la organización, valiéndose de una alta aplicabilidad de habilidades gerenciales.

Se elabora este artículo con el mayor deseo de que concite el interés del público lector y contribuya a ser parte del conocimiento de la comunidad científica.

Metodología

Para efectos del desarrollo de la revisión sistemática se tomado en cuenta criterios de inclusión tales como: tema, texto completo en formato PDF, evaluados por especialistas temáticos, idioma, tipo de investigación, período de años entre 2020 a 2021. De otro lado, se han considerado criterios de exclusión: que no sean artículos repetidos, trabajos de no más de 02 años de antigüedad o trabajos en otros idiomas fuera de los precisados.

Para el desarrollo del presente trabajo se ha consultado las siguientes bases de datos: ProQuest, Ebsco, y Scielo. Las ecuaciones de búsqueda fueron: “Mangerial competences” and “Public Administration” OR “Managerial skills” and “Government” OR “Mangerial skills” and “Public Administration” (Tanto en inglés como en idioma Castellano).

Se procedió a la selección de artículos tomando fundamentado en los criterios de inclusión y exclusión establecidos, se han validado artículos cuantitativos y cualitativos.

En el artículo de revisión sistemática que se comparte no se han considerado tesis de pre-grado, de maestrías ni trabajos concluidos por completo.

Para el propósito del estudio efectuado, se ubicó en la Base de Datos ProQuest, para la ecuación de búsqueda “Managerial competences” and “Public Management”, 71 estudios; para el caso de “Managerial skills” and “Government”, se ubicaron 30; en tanto, para la ecuación de búsqueda “Mangerial skills” and

“Public Administration”: se lograron 47, logrando en total de 148 trabajos encontrados. En la Base de Datos EBSCO, para la ecuación de búsqueda “Mangerial competences” and “Public Management”, 38 estudios; para el caso de “Managerial skills” and “Goverment”, se ubicaron 32; en tanto, para la ecuación de búsqueda “Mangerial skills” and “Public Administration”: se lograron 57, logrando así, un total de 127 trabajos encontrados. Finalmente, respecto de la Base de Datos Scielo, se obtuvo lo siguiente: para la ecuación de búsqueda “Mangerial competences” and “Public Management”, 51 estudios; para el caso de “Managerial skills” and “Goverment”, se ubicaron 36; en tanto, para la ecuación de búsqueda “Mangerial skills” and “Public Administration”, 22, logrando en total de 109 trabajos encontrados.

En resumen, de la sumatoria de lo obtenido a través de las tres (03) bases de datos se obtuvo 384 estudios. No obstante, luego de aplicar los criterios de exclusión e inclusión, de la Base de Datos PROQUEST, 81 artículos; de la Base de Datos EBSCO, se obtuvo 67 artículos y de la Base de Datos SCIELO, se obtuvo 63 artículos; 211 en total. Sin embargo, luego de aplicarles los filtros de texto completo, años de antigüedad, idiomas y repetidos, respecto a los obtenidos en la base de datos se obtuvo: 53, 38 y 31, respectivamente (122 en total). Luego del proceso de cribado se retiraron 63 artículos, quedando 59, de los cuales se efectuó una revisión en relación a los resúmenes y metodología, así como respecto a comprobar si se trataban de revisiones, resúmenes, comentarios, retirando en total 23 y quedando con un número final de 36 artículos (15 de la Base de Datos ProQuest, 12 de la Base de Datos EBSCO y 9 de la Base de Datos Scielo). Se puede precisar que no existe sesgo ya que los artículos referidos, han sido tomados de diversos contextos y realidades, con enfoques distintos respecto a las investigaciones de las cuales proceden.

Finalmente, es de precisar que, el estudio efectuado empleó una Matriz de Fichaje de Artículos Científicos que consideró los siguientes ítems: autor, título, año, finalidad, instrumentos para la recolección de datos, criterios de confiabilidad y validez de los instrumentos de recolección, resultados, así como hallazgos.

Resultados

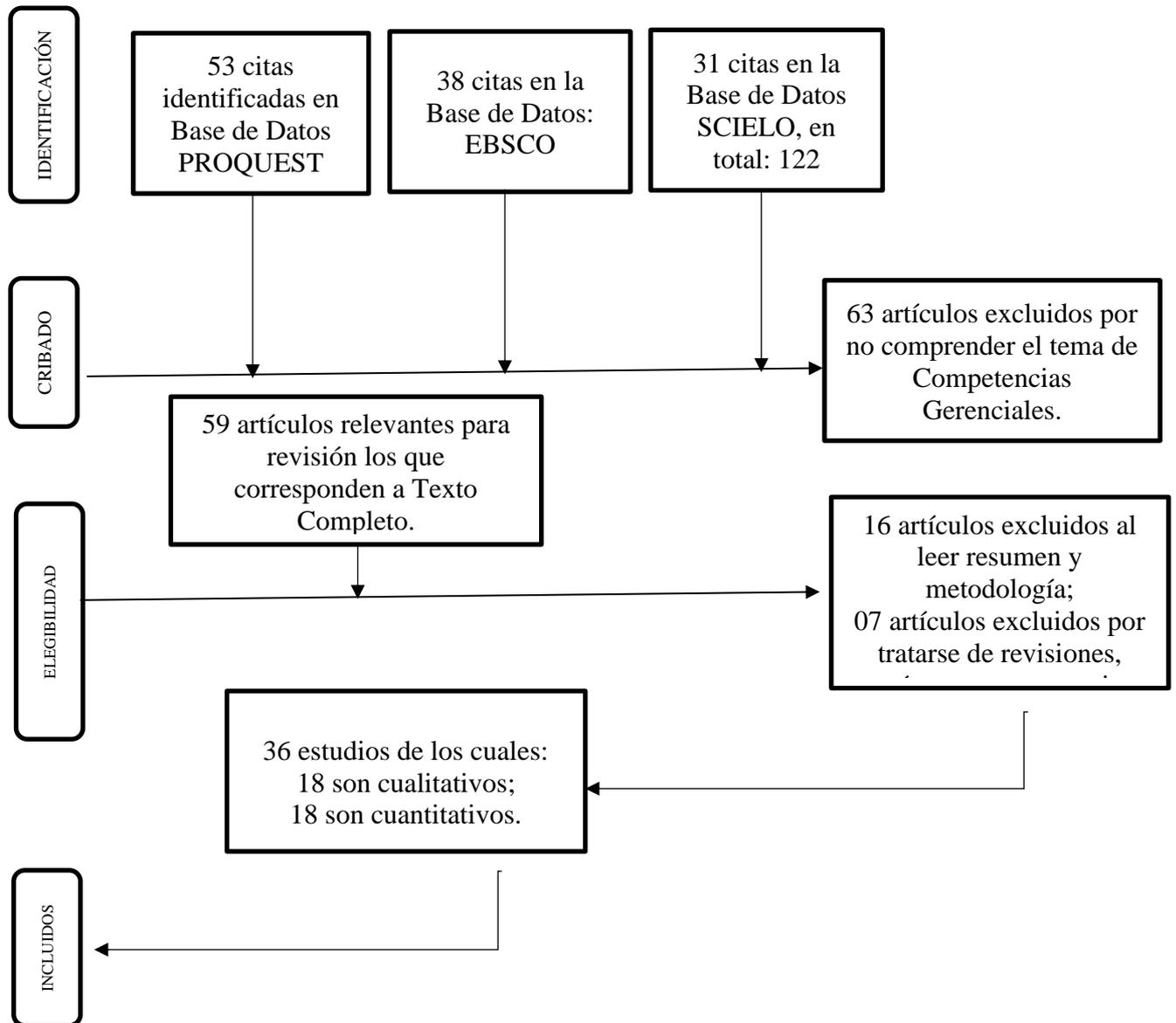


Fig. 1: Diagrama PRISMA.

Tabla 1: Investigaciones incluidas en la revisión sistemática

N°	AUTOR/AÑO/TÍTULO/PUBLICA	COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN PÚBLICA: REVISIÓN SISTEMÁTICA			METODOLOGÍA	
		Competencias Gerenciales	Gestión Pública	Gobierno.	Tipo de Estudio	Técnica, Instrumento/ Método
01	(Sánchez 2021) / Competencias gerenciales, factor de éxito en empresas de servicios públicos / Saber Ciencia y Libertad	X	X		Cuantitativo	Encuesta.
02	(Nunes y Mota 2020) / Desarrollo de un modelo para el análisis de políticas públicas redes en un federalismo y presidencialismo de contexto de coalición / FGV EBAPE			X	Cualitativo	Estudio de Casos.
03	(Rivas et. al. 2020) / Diagnóstico del sistema profesional de carrera y certificación de competencias gerenciales de los servidores públicos en México / Estudios Gerenciales.	X	X		Cualitativo	Estudio de Casos.
04	(Bragaru. 2020) / Eficiencia, efectividad y equidad en la Administración Pública – El papel del Administrador Público / Challenges of knowledge society. Administrative and Political Sciences.			X	Cualitativo	Entrevista Estructurada.
05	(Pinedo et. al. 2020) / Competencias gerenciales, la búsqueda del éxito en la administración de empresas del sector público.	X		X	Cuantitativo	Encuesta.
06	(Castillo et. al. 2020) / Competencias gerenciales en la gestión de los procesos de la UGEL N° 04 Trujillo – 2018 / Revista Digital Gobierno y Gestión Pública.	X	X		Cuantitativo	Encuesta.
07	(Castillo y Vargas 2020) / El proceso de gestión y el desempeño organizacional	X	X		Cualitativo	

	– una aproximación de la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales / Gaceta ESAN					Entrevista Estructurada.
08	(Ongaro & Ferlie 2020) / Explorando la formulación de estrategias en “Público no nuevo”, el entorno de los servicios públicos de gestión: el caso de las agencias de la Unión Europea / Ciencias Administrativas.			X	Cualitativo	Estudio de Casos.
09	(Morena et. al. 2020) / Explorando herramientas de mejora de bienes raíces públicos en Italia: De los criterios a las decisiones / Sostenibilidad.		X	X	Cuantitativo	Encuesta.
10	(Kessler et. al. 2020) / Liderazgo Femenino: Percepciones, reflexiones y retos en administración pública / EBAPE.	X	X	X	Cualitativo	Entrevista Estructurada.
11	(Salazar et. al. 2020) / La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales / Gestión I+D	X	X	X	Cualitativo	Estudio de Casos.
12	(Guerrero 2020) / Habilidades gerenciales en el ejercicio de la Gestión Pública / Gaceta UNAD.	X	X	X	Cualitativo	Estudio de Casos.
13	(Fanelli et. al. 2020) / Competencias gerenciales en las organizaciones públicas: La perspectiva de los profesionales de la salud / Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales	X	X	X	Cualitativo	Entrevista Estructurada.
14	(Sokolov y Zivanovic 2020) / Nuevas habilidades requeridas para la gestión del sector del cuidado de la salud / Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales	X	X	X	Cualitativo	Estudio de Casos.
15	(Alves 2020) / El impacto del arreglo institucional brasilero en el control		X	X	Cuantitativo	Encuesta.

	político sobre la burocracia / Retos de la Dirección.					
16	(Iacoviello et. al. 2020) / Alta dirección Pública Latinoamericana: Marchas y Contramarchas / Revista de gestión Pública.			X	Cualitativo	Estudio de Casos.
17	(Fierro et. al. 2020) / Competencias del comportamiento en el lugar de trabajo: Análisis de un modelo de competencias para compañías privadas / Gestión y Estrategia	X			Cuantitativo	Encuesta.
18	(Núñez et. al. 2020) / Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria / Revista venezolana de Gerencia.	X	X	X	Cuantitativo	Encuesta.
19	(Aguilar y Romero 2020) / Nueva gestión pública y arreglo organizacional en el gobierno municipal de Texcoco / Gestión y Estrategia	X	X	X	Cualitativo	Estudio de Casos.
20	(Martínez et. al. 2020) / Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral / Revista venezolana de gerencia.	X	X	X	Cuantitativo	Encuesta.
21	(Fanelli et. al. 2020) / Competencias Gerenciales en las Organizaciones Públicas: Perspectiva de los profesionales del cuidado de la salud / BMC Investigación de Servicios de Salud.	X	X		Cualitativo	Estudio de Casos.
22	(Sarell 2020) / Modelo de Competencias Gerenciales dinamizadoras basadas en la aplicación de las TIC / Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales	X	X		Cualitativo	Estudio de Casos.
23	(Rivas 2020) / Modelo de gestión pública y desempeño laboral: Caso de un nuncio de Ecuador / Entorno de gestión.	X	X		Cualitativo	Estudio de Casos.

24	(Guevara y Ramírez 2020) / Pensamiento complejo y competencias gerenciales de los profesionales de la salud / SCIÉNDO	X		X	Cuantitativo	Observación.
25	(Malatinec et. al. 2020) / Percepciones de migración y diversidad por los Administradores Públicos Locales / International Migration.	X		X	Cuantitativo	Observación.
26	(Solórzano 2020) / Prospectiva de las competencias gerenciales en la gestión pública / Revista de investigación en Psicología.	X		X	Cuantitativo	Observación.
27	(Gruziel 2020) / Estabilidad del Liderazgo como determinante en el desarrollo de las unidades de presupuesto en Polonia / ACTA	X	X		Cuantitativo	Encuesta.
28	(Chenet et. al 2020) / Estudio descriptivo comparativo de la gestión Pública en Educación desarrollada por los directores de dos institutos superiores pedagógicos de Apurímac Perú / Cultura Viva Amazónica.	X	X		Cualitativo	Estudio de Casos.
29	(García et. al. 2020) / Formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales en directivos empresariales a través del posgrado / Retos de la Dirección.	X			Cuantitativo	Encuesta.
30	(Ramírez 2020) / Funciones básicas de la gestión pública: Análisis de la organizaciones jurisdiccionales en postpandemia / Consensus.			X	Cualitativo	Estudio de Casos.
31	(Quiroz y Delgado 2020) / Gestión por Competencias en el contexto de imagen institucional en las instituciones públicas / Sapienti	X	X		Cuantitativo	Encuesta.
32	(Huerta 2020) / Habilidades gerenciales, toma de	X	X			

	decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07 / Saber Servir				Cualitativo	Estudio de Casos.
33	(Díaz et. al 2020) / Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional / Fides et Ratio	X	X	X	Cuantitativo	Encuesta.
34	(Méndez et. al. 2020) / Propuesta metodológica para determinar competencias gerenciales en condiciones de comercio electrónico en México / Retos de la Dirección	X			Cuantitativo	Encuesta.
35	(Sulca et. al. 2020 / Síntesis evolutiva de la administración pública con la vinculación de gobierno abierto, gobernanza y la nueva gestión pública como nuevos paradigmas / Enlace Universitario	X	X	X	Cuantitativo	Encuesta.
36	(Oyarzún 2020 / Trabajo docente y nueva gestión pública en Chile: Una revisión de la evidencia / La Tribuna	X	X		Cuantitativo	Encuesta.

En la Tabla N° 01 se muestra la distribución de los resultados de la búsqueda. El 80,56 % de los estudios responden a la categoría Competencias Gerenciales (11 de los estudios son cuantitativos, lo cual representa el 37.93% de la categoría referida). El 63,89 % de los estudios corresponden a la categoría Gestión Pública (11 de ellos son cuantitativos, lo cual corresponde al 47,83 % de la categoría referida). El 58,33 % refiere a la categoría Gobierno (10 de ellos son cuantitativos, lo cual corresponde al 47,62 % de la categoría indicada).

El 58,33 % (21 trabajos citados) se encuentran vinculados a las dos primeras categorías (competencias gerenciales; gestión pública). Coincidentemente, el 50% de los trabajos incluidos son cuantitativos y el 50% restante, corresponden a trabajos cualitativos. Desde un enfoque objetivo, aunque ideal, la gestión pública tanto en América Latina como en otras latitudes del mundo, procura sustentarse en la gestión por competencias, es decir, procura la búsqueda de los

profesionales y técnicos que en función a sus competencias (conocimientos, habilidades o destrezas, experiencias y actitudes), garanticen resultados óptimos para el beneficio de la sociedad.

De la revisión efectuada, se ha podido corroborar que efectivamente, los gobiernos consideran entre sus objetivos, la opción de sustentar el desarrollo de sus actividades en función al manejo interno de las organizaciones a través de la gestión por competencias. Esta metodología ha brindado resultados más que satisfactorios en la administración privada y por ello, con las salvedades y variaciones ajustadas a la legislación de cada país, se viene aplicando con avances y logros significativos en las entidades públicas.

La revisión efectuada se ha desarrollado circunscrita a las categorías: 1. Competencias Gerenciales, 2. Gestión Pública y 3. Gobierno. Respecto a las mencionadas categorías, se ha extraído los planteamientos efectuados a través de diversas investigaciones que brindan sustento al objetivo del presente artículo de revisión, demostrar la relación que existe entre las Competencias Gerenciales y la Gestión Pública.

En relación a la primera categoría, Competencias Gerenciales, cabe precisar que varios de los autores coinciden en sus puntos de vista y aportes para la gestión gubernamental, así pues tenemos a Sánchez (2021) quien señala que el éxito de toda gestión, se encuentra supeditado al buen manejo de habilidades y conocimientos de los gestores, como parte de los requisitos integrales que deben considerar las organizaciones para su labor (p.16). Pinedo et. al. (2020) indican que, es preciso contar con las cualidades o competencias orientadas a la labor específica a desarrollar, ya sean éstas de índole cognitivas o empíricas, para la obtención de resultados óptimos respecto de la labor que se haya asignado (P.21). Por su parte, Castillo et. al. (2020) conceptualizan que, “las competencias gerenciales son la expresión del desarrollo integral de quienes apuntan a liderar con éxito” (p.18). Fierro et. al. (2020) manifiestan que “sin competencias no se puede apuntar a la efectividad ni al éxito en las organizaciones” (p.22). Para Núñez et. al. (2020) existe una relación directamente proporcional entre las

competencias personales, las competencias y la gestión, en especial la gestión presupuestaria y la financiera (p. 20). Guevara y Ramírez (2020) manifiestan que a través de las competencias gerenciales se producen en las personas y por ende, en las organizaciones niveles de pensamiento crítico, a lo que denominan “Pensamiento complejo”, factor que repercute en los logros o fracasos de las organizaciones. (p. 19). Melatinec et. al. (2020) manifiestan que existen percepciones respecto a las competencias que se vinculan a las competencias de los Administradores Públicos Locales, dichas percepciones constituyen oportunidades para la migración de éstos últimos hacia diferentes organizaciones y oportunidades de desarrollo (P.23). Solórzano (2020) indica que existe una correlación positiva y creciente entre las competencias gerenciales y la gestión pública (p. 14). Por su parte, Gruziel (2020) coincide con la ponencia respecto a que, tanto el liderazgo como otras competencias son determinantes en el desarrollo de las unidades orgánicas, en especial, aquellas vinculadas al presupuesto y a las finanzas (p.17).

Según García et. al. (2020) no existiría toma de decisiones gerenciales óptima sin una formación y desarrollo de las competencias en los directivos empresariales a través de mecanismos formales de especialización (p.18). Según explican Quiroz y Delgado (2020), el tema de las competencias gerenciales, si bien en el trasfondo constituyen los cimientos para una adecuada gestión, adicionalmente trascienden en la imagen institucional en las instituciones públicas, factor que redundaría en la importancia de contar con competencias gerenciales en las organizaciones (p.22). Díaz et. al. (2020) concluyen que existe una sólida e inequívoca relación entre las competencias gerenciales cuyos resultados se reflejan en la imagen institucional (p.19).

Méndez et. al. (2020) proponen que la formulación de una metodología para determinar las competencias gerenciales a través de aplicativos informáticos que se distribuyen en cuatro campos: Cognitivos, de experiencias, de habilidades y actitudinales (p.23). Por su parte, Sulca et. al. (2020) llegan a la conclusión de que no existe una evolución en administración pública desvinculada de una adecuada gobernanza sustentada en competencias que no sólo son gerenciales,

sino que corresponden a todo nivel de la organización (p.18). Oyarzún (2020) señala que las competencias tienen impactante repercusión en la plana directiva de la gestión pública del sector educativo y que dichas características positivas son de singular e irremplazable valor (p. 22).

No obstante, es factible indicar que respecto a la referida primera categoría también existe un enfoque cualitativo de los autores expresados por medio de los artículos citados, así es factible citar a Chenet et. al. (2020) quienes detallan que es necesario el desarrollo de competencias en los directivos en la gestión pública educativa para la experimentación efectiva de metas organizacionales (p.21). Rivas et. al. (2020) expresa, a través de un diagnóstico organizacional y del sistema profesional de carrera, que es factible la certificación de competencias gerenciales de los servidores públicos (p. 15). Castillo y Vargas (2020) manifiestan que existe un nuevo enfoque de administración pública, en especial en el ámbito de los gobiernos locales, se apoya en procesos de gestión y el desempeño organizacional consecuente (p.24).

Respecto a la segunda categoría, 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). Alves (2020) manifiesta que a falta de ciertas competencias en la plana directiva de las entidades, existe un impacto medular del arreglo institucional en el control político sobre la burocracia, factor que repercute en la gestión pública (p.26). Kesier et. al. (2020), en lo particular, direcciona el liderazgo en el entorno femenino y a través de dicho postulado, orienta el manejo de las percepciones, reflexiones y retos en administración pública procurando la igualdad o equilibrio de género (p.17).

Así también, respecto a la tercera categoría, Gobierno, existen ponencias complementarias como la de Nunez y Mota (2020) quienes sostienen que el desarrollo de un modelo para el análisis de políticas públicas constituye un estilo de gobierno en función a redes que apuntan al federalismo y presidencialismo en contextos de coalición (p. 23). De otro lado, Bragaru (2020) indica que las

características propias de una administración pública efectiva, es decir, que logren aplicar eficiencia y eficacia de forma equilibrada, se condicen con el desarrollo de competencias en las entidades que conforman el Estado y por lo tanto el logro de tales competencias, se convierten en el papel del Administrador Público (p. 16). Ongaro y Ferlie (2020) exponen que, en el caso de las agencias de la Unión Europea, el gobierno no puede descuidar la formulación de estrategias respecto a “Público no nuevo”, dejando en claro que en el viejo continente se formula como meta de las políticas públicas, acciones que conducen al beneficio de las nuevas generaciones, no obstante, tal situación no debe convertirse en sinónimo de descuido del público que pertenece a otros segmentos generacionales, sino que se debe ampliar la visión del beneficio o protección para todo el universo poblacional (p. 21). Finalmente, Iacovello et. al. (2020) plantean que, en el ámbito de Latinoamérica, la Alta Dirección Pública congrega gobiernos que debido a carencias en el ámbito de las competencias organizacionales presentan marchas y contramarchas en los procesos de toma de decisiones así como en la ejecución del accionar propia del gobierno.

Conclusiones

En función a nuevas metodologías, a buenas prácticas y a técnicas modernas de gestión, se viene comprobando que el fundamento clave que conduce a mejores y contundentes resultados, lo constituyen las competencias organizacionales y si bien a nivel de toda la organización es necesaria la existencia de dichas cualidades, la necesidad de las mismas se hacen notorias en los cargos gerenciales que llevan las riendas y la toma de decisiones; la gestión Pública no es ajena a tal realidad, por ello, en virtud a la presente revisión sistemática, se concluye lo siguiente:

1. Las competencias gerenciales concentran un conjunto de características positivas que las organizaciones requieren para el desarrollo de sus actividades y ello se cumple para todo rubro o especialidad.
2. La relación directa entre las competencias gerenciales que deben tener los directivos encargados de la toma de decisiones y del resultado efectivo

de las organizaciones a su cargo, ha venido siendo comprobada en la gestión privada y por ello, es de sumo interés su aplicación en la gestión pública.

3. Las competencias gerenciales, si bien son necesarias en todo tipo de gestión, deben ser diferenciadas por especialidad a fin de que respalden la toma de decisiones que por unidades orgánicas o áreas deben efectuarse. De no ser así, el riesgo de errores o fracaso es alto.
4. De los rubros de la Gestión Pública, analizados respecto a las habilidades gerenciales aplicadas y ejercidas, que han devenido en gestiones exitosas, se puede evidenciar la existencia de una necesidad urgente respecto a generalizar la Gestión por Competencias, en toda entidad del aparato público a fin de garantizar logros óptimos que realmente beneficien a las naciones.

Recomendaciones

1. Procurar el efecto multiplicador respecto a las experiencias positivas evidencias respecto a la aplicación de la gestión por competencias en el aparato público a fin de optar mejoras significativas en la Gestión Pública.
2. Desarrollar estudios e investigaciones que permitan ampliar el sustento técnico para aplicación de competencias gerenciales en todo ámbito de la Gestión Pública.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar y Romero (2020) / Nueva gestión pública y arreglo organizacional en el gobierno municipal de Texcoco / Gestión y Estrategia <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2639/nueva-gestion-publica-y-arreglo-organizacional-en-el-gobierno-municipal-de-texcoco.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Alves (2020) / El impacto del arreglo institucional brasilero en el control político sobre la burocracia (p.26) / Civilizar. <https://www.redalyc.org/pdf/1002/100220256004.pdf>

- Bragaru. (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>
- Castillo et. al. (2020) / Competencias gerenciales en la gestión de los procesos de la UGEL N° 04 Trujillo – 2018(p.18) / Revista Digital Gobierno y Gestión Pública.
<https://revistagobiernoygestionpublica.usmp.edu.pe/index.php/RGGP/article/view/126>
- Castillo y Vargas (2020) / El proceso de gestión y el desempeño organizacional – una aproximación de la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales (p. 24) / Gaceta ESAN
[file:///C:/Users/17953/Downloads/234-236-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/17953/Downloads/234-236-1-PB%20(1).pdf)
- Chenet et. al (2020) / Estudio descriptivo comparativo de la gestión Pública en Educación desarrollada por los directores de dos institutos superiores pedagógicos de Apurímac Perú (p.21) / Cultura Viva Amazónica.
<file:///C:/Users/17953/Downloads/162-Texto%20del%20art%C3%ADculo-677-1-10-20200128.pdf>
- Díaz et. al (2020) / Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional (p.19) / Fides et Ratio
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2071-081X2018000200010&script=sci_arttext&tlng=en
- Fanelli et. al. (2020) / Competencias gerenciales en las organizaciones públicas: La perspectiva de los profesionales de la salud / Revista venezolana de gerencia.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775015/29058775015.pdf>
- Fanelli et. al. (2020) / Competencias Gerenciales en las Organizaciones Públicas: Perspectiva de los profesionales del cuidado de la salud / BMC Investigación de Servicios de Salud.
<https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/442>
- Fierro et. al. (2020) / Competencias del comportamiento en el lugar de trabajo: Análisis de un modelo de competencias para compañías privadas (p.22) / Profesorado.

<https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/46434/017556.pdf?sequence=1&isAI%09lowed=y>

García et. al. (2020) / Formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales en directivos empresariales a través del posgrado (p.18) / Retos de la Dirección. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552016000200008&script=sci_arttext&tIng=en

Gruziel (2020) / Estabilidad del Liderazgo como determinante en el desarrollo de las unidades de presupuesto en Polonia (p.17) / ACTA <https://digital.csic.es/handle/10261/1674>

Guerrero (2020) / Habilidades gerenciales en el ejercicio de la Gestión Pública / Gaceta UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/13510/1085274795.pdf?sequence=1>

Guevara y Ramírez (2020) / Pensamiento complejo y competencias gerenciales de los profesionales de la salud (p.19) / SCIENDO <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/2823>

Huerta (2020) / Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07 / Saber Servir <http://revista.enap.edu.pe/article/view/3919>

Iacoviello et. al. (2020) / Alta dirección Pública Latinoamericana: Marchas y Contramarchas / Revista de gestión Pública. <https://revistas.uv.cl/index.php/rqp/article/viewFile/2207/2160>

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

Malatinec et. al. (2020) / Percepciones de migración y diversidad por los Administradores Públicos Locales (p.23) / International Migration. <https://www.jstor.org/stable/3540634>

Martínez et. al (2020) / Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral / Revista venezolana de gerencia. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/29058775014.pdf>

- Méndez et. al. (2020) / Propuesta metodológica para determinar competencias gerenciales en condiciones de comercio electrónico en México (p.23) / Retos de la Dirección
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552019000200020
- Morena 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>
- Nunes y Mota (2020) / Construção de um modelo de análise de redes de políticas públicas em contextos de federalismo e de presidencialismo de coalizão. Desarrollo de un modelo para el análisis de políticas públicas redes en un federalismo y presidencialismo de contexto de coalición (p.23) / FGV EBAPE
<https://www.scielo.br/j/cebape/a/WDxqbp4Gc4xm6yCf4KMFQmg/?format=html&lang=pt>
- Núñez et. al. (2020) / Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria (p.20) / Revista venezolana de Gerencia.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775015/29058775015.pdf>
- Ongaro & Ferlie (2020) / Explorando la formulación de estrategias en “Público no nuevo”, el entorno de los servicios públicos de gestión: el caso de las agencias de la Unión Europea / Ciencias Administrativas (p.21).
<https://docplayer.es/98201762-Buzon-4-editorial-5-en-primera-persona-47-entrevista-a-isabel-alba-profesora-de-lenguaje-audiovisual-ramon-salaberria.html>
- Oyarzún (2020) / Trabajo docente y nueva gestión pública en Chile: Una revisión de la evidencia (p. 22). / La Tribuna.
<https://www.scielo.br/j/es/a/pdt8v87KQng8HPYrdXrbBkR/?format=html>
- Pinedo et. al. (2020) / Competencias gerenciales, la búsqueda del éxito en la administración de empresas del sector público (p. 21) / Aibi.
<file:///C:/Users/17953/Downloads/1746-Texto%20del%20art%C3%ADculo-11415-1-10-20200907.pdf>

- Quiroz y Delgado (2020) / Gestión por Competencias en el contexto de imagen institucional en las instituciones públicas (p.22) / Sapienti <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/1464>
- Ramírez (2020) / Funciones básicas de la gestión pública: Análisis de la organizaciones jurisdiccionales en postpandemia / Consensus. [file:///C:/Users/17953/Downloads/81-Article%20Text-396-1-10-20210127%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/17953/Downloads/81-Article%20Text-396-1-10-20210127%20(1).pdf)
- Rivas (2020) / Modelo de gestión pública y desempeño laboral: Caso de un nuncio de Ecuador / Entorno de gestión. <http://www.revistamapa.org/index.php/es/article/viewFile/166/193>
- Rivas et. al. (2020) / Diagnóstico del sistema profesional de carrera y certificación de competencias gerenciales de los servidores públicos en México (p.15) / Estudios Gerenciales. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000795>
- Salazar et. al. (2020) / La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales / Gestión I+D [file:///C:/Users/17953/Downloads/Dialnet-LaIncidenciaDeLaGestionPorProcesosEnLosOrganismosG-7468013%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/17953/Downloads/Dialnet-LaIncidenciaDeLaGestionPorProcesosEnLosOrganismosG-7468013%20(1).pdf)
- Sánchez et. al. (2021) Competencias gerenciales, factor de éxito en empresas de servicios públicos (p.16) / Saber Ciencia y Libertad. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/download/6716/6042>
- Sarell (2020) / Modelo de Competencias Gerenciales dinamizadoras basadas en la aplicación de las TIC / Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales <file:///C:/Users/17953/Downloads/117-Texto%20del%20art%C3%ADculo-237-1-10-20200707.pdf>
- Sokolov y Zivanovic (2020) / Nuevas habilidades requeridas para la gestión del sector del cuidado de la salud / Aquinchan. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-59972014000100008
- Solórzano (2020) / Prospectiva de las competencias gerenciales en la gestión pública (p.14) / Revista de investigación en Psicología. IIPSI http://ateneo.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1612/revista_d

[e investigacion en psicologia13v11n2 2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Sulca et. al. (2020) / Síntesis evolutiva de la administración pública con la vinculación de gobierno abierto, gobernanza y la nueva gestión pública como nuevos paradigmas (p.18) / Enlace Universitario <file:///C:/Users/17953/Downloads/100-Texto%20del%20art%C3%ADculo-313-1-10-20200706.pdf>