

Habilidad Gerencial y la Gestión de Procesos Administrativos del Gobierno Regional de Ayacucho

Managerial Ability and the Management of Administrative Processes of the Regional Government of Ayacucho

Michel Hinostroza Chauca

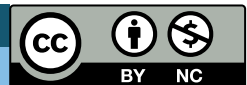
correo: michelhinostrozachauca@yahoo.com
orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4425-8543>
Universidad Cesar Vallejo

RECIBIDO [21/07/2022]

ACEPTADO [21/08/2022]

PUBLICADO [31/10/2022]

Pág. 17 - 28



RESUMEN

En la actualidad es indispensable reformular la práctica de la gestión pública y combatir los déficits que tras tantos años de trabajo se han convertido en hábitos que perjudican tanto a las instituciones como a los individuos. El propósito de la presente investigación es determinar la relación entre la Habilidad Gerencial y la Gestión de Procesos Administrativos de los trabajadores del Gobierno Regional de Ayacucho (GORE Ayacucho), Provincia de Huamanga, 2021. El GORE Ayacucho tiene un total de 1100 trabajadores administrativos, se desarrolló el cálculo estadístico, siendo la muestra 285 colaboradores con nivel de confianza de 95%. El enfoque empleado es cuantitativo y diseño descriptivo correlacional. El nivel de correlación entre las variables es muy alto, por tanto, se establece que enfocarse en mejorar las habilidades gerenciales aportará positivamente en los procesos administrativos, aportando a un cambio en el servicio institucional e incrementar la calidad de atención para los usuarios finales.

► Palabras clave

Administrativo, Gestión, Habilidad Gerencial,
Dirigencia, Gobierno

ABSTRACT

At present, it is essential to reformulate the practice of public management and combat the deficits that after so many years of work have become habits that harm both institutions and individuals. The purpose of this research is to determine the relationship between Managerial Ability and Management of Administrative Processes of the workers of the Regional Government of Ayacucho (GORE Ayacucho), Province of Huamanga, 2021. The GORE Ayacucho has a total of 1100 administrative workers, the statistical calculation was developed, being the sample 285 collaborators with a confidence level of 95%. The approach used is quantitative and correlational descriptive design. The level of correlation between the variables is very high, therefore, it is established that focusing on improving management skills will contribute positively to administrative processes, contributing to a change in institutional service and increasing the quality of care for end users.

► Keywords

Administrative, Management, Management Skills, Leadership, Government.

INTRODUCCIÓN

La gestión pública se constituyó a través de la concepción weberiana sobre la cual la burocracia desarrollaba lineamientos sobre el desarrollo de las actividades administrativas, por tanto, este sistema ejecutado permitía establecer grado de profesionalidad sobre las diversas divisiones del Estado. En tanto que para el funcionamiento de este u otros organismos se tiene que considerar que el proceso de administración está insertado en la vida cotidiana, desde el punto de vista racional es la formación técnica-formal y es por esta razón que es inseparable de la gestión pública sea orientada a personas o cuestiones materiales (Weber, 1922).

En consonancia, se estableció un sistema que concentraba las facultades de control a través de normas, intervenciones y la aplicación de regulaciones que implicaba una amplia gestión y desgaste de las entidades y funcionarios que en cumplimiento de sus labores regulan interacciones entre la sociedad civil, empresariado, el pueblo y diversos actores externos e internos.

Sin embargo, en la actualidad se presenta nuevos enfoques de gobierno y gestión del mismo, la tendencia establece participación ciudadana para el desarrollo de problemas generado por el sistema tradicional, que debido al crecimiento poblacional y la función de regulación de las actividades mermó la capacidad regulatoria, así mismo subsume a sus recursos humanos a establecer como ejecutores funcionales sin aplicar técnicas gerenciales que aporten al mejoramiento de los servicios públicos.

Así mismo, indicar que el desborde de actividades y cambios sociales a los que ha estado expuesta la práctica administrativa invita a generar habilidades dentro de los recursos humanos con los que cuenta el sector público para solucionar los problemas o inconvenientes que se presente, no obstante, al no establecerse marcos normativos a través de cultivar habilidades gerenciales que permitan regular y aportar valor agregado a las funciones del sistema burocrático se está sedimentando un hábito sobre los servicios que se brinda y se limita la capacidad de innovación sobre la administración pública.

De la misma forma, indicar que esta corriente de cambio se ve impulsada por las modificaciones producidas por la pandemia por COVID-19, lo cual invita a realizar las actividades condicionadas por las limitaciones de salubridad. El establecer modalidades de gestión administrativa a través de las

necesidades es reorientar esfuerzos a un fin común, mejorando los servicios para los usuarios, siendo principalmente dicha función el objetivo de todas las actividades planificadas (Calderón *et al.*, 2018; Duque, 2018; Maldonado, 2019).

Con respecto a América Latina, se establecen dificultades significativas de coordinación entre los centros de gobernanza y sus propias entidades administrativas, lo cual representa un reto pendiente, puesto que existe la necesidad de integración e implementación de políticas públicas entre todas las instituciones (OCDE & BID, 2020). La sostenibilidad de la gestión pública reside en su capacidad de organización y articulación interinstitucional, por tanto, buscar la eficiencia y eficacia entre los diversos ámbitos que atañen al Estado permite fijar objetivos que cubran las necesidades de los usuarios. En consecuencia, se requiere planificar a nivel inter organizacional en la mayoría de los países de la región para que mediante la coordinación se pueda integrar la continuidad, la memoria institucional y la confianza en la gestión (OCDE & BID, 2020).

En consonancia, para la optimización de los procesos de gestión administrativa en Latinoamérica se establecen recomendaciones que parten desde establecer redes entre el estado, sociedad civil y el sector público; verificación y monitoreo que prevea las ineficiencias en la administración pública; desarrollo y capacitación del talento humano; reestructuración de las organizaciones públicas; creación de marcos y herramientas de coordinación intersectorial y fortalecimiento de la imagen institucional a través de gerencia comunicacional (BID, 2018).

En el caso peruano se establece una gran insatisfacción sobre los sistemas de servicio administrativo y ello es transversal, es decir, atañe a funcionarios directivos hasta los ejecutores de la práctica administrativa; por lo cual la urgencia de un cambio es sustancial. Por consiguiente, si bien es el usuario quien es perjudicado, también son parte de este malestar el personal que realiza la atención, quienes, limitados por sus funciones y la estructura en la que se desenvuelven, son también desfavorecidos. En consecuencia, se necesita establecer nuevos formatos gerenciales que permitan a los altos cargos reinventar sus funciones y desarrollar técnicas que dirijan la gestión pública a mejorar la vida cotidiana de la sociedad civil.

Así mismo, mencionar que la información recopilada por la Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana, cuyo objetivo es identificar el nivel de satisfacción frente a la atención y servicios brindados por entidades públicas, muestra que el promedio satisfacción de todas las instituciones evaluadas es de un 79%, siendo que 1 de cada 5 personas no se sienten satisfechas; en el caso particular de los gobiernos regionales este indicador incrementa resultando aproximadamente ser 1 de cada 3 los usuarios quedan insatisfechos. Principalmente, los resultados de insatisfacción sindicaron la demora en los procedimientos de atención, así como una mala atención o maltrato en la sede, en menor medida se presentó por déficit de orientación, complejidad en los procedimientos y, por tanto, plazos mayores para la culminación del trámite (Secretaría de Gestión Pública, 2019).

En consecuencia, el ingreso de nuevas habilidades gerenciales desarrollará en la masa dirigente una vasta gama de recursos conceptuales, interpersonales, de liderazgo y toma de decisiones para guiar al personal a cargo con efecto a fines de metas y objetivos institucionales (Baque *et al.*, 2020; Cassab & Mayorca, 2018; Leyva *et al.*, 2018). En consonancia, el establecimiento de gestiones de procesos administrativos sin una adecuada guía y dirigencia por parte de los directivos insta una gestión gerencial que no da cabida a la cultura de la innovación sobre la organización (Donawa & Gámez, 2019; Huerta, 2020; Suriaga, 2019). Por tanto, establecer relaciones entre los sectores identificando los puntos de mejora permitirá visualizar la realidad en la que se desenvuelven los gestores del servicio (Pérez *et al.*, 2019).

El presente trabajo aborda la necesidad de identificar la relación entre la habilidad gerencial y la gestión de los procesos administrativos en trabajadores del Gobierno Regional de Ayacucho, Provincia de Huamanga. Así mismo, la investigación busca explicar el comportamiento de las variables y la evolución del problema identificado, además debe permitir implementar estrategias para superar las dificultades identificadas y de igual manera este artículo busca sentar las bases para que pueda replicarse en otros lugares del país, puesto que actualmente las investigaciones relacionadas son escasas en temporalidad y pertinencia en nuestro país.

METODOLOGÍA

El objetivo del estudio es determinar la relación entre la Habilidad Gerencial y la Gestión de Procesos Administrativos de los trabajadores del Gobierno Regional de Ayacucho (GORE Ayacucho), Provincia de Huamanga, 2021. La población del personal administrativo es de 1100 trabajadores. La muestra estuvo constituida por 164 trabajadores que laboran en el Gobierno Regional de Ayacucho; el nivel de confianza del estudio es de 95% con margen de error de 5%. La metodología empleada corresponde al enfoque cuantitativo de la investigación, teniendo como referente metodológico el diseño descriptivo correlacional. El recojo de la información demandó la aplicación de cuestionarios. El procesamiento de la información se desarrolló mediante el software SPSS.

RESULTADOS

Como se menciona, la información fue procesada a través del programa estadístico SPSS. 22, herramienta que permitió realizar un análisis descriptivo e inferencial del comportamiento de las variables de estudio en la población encuestada. En ese sentido, a continuación, se expone los principales hallazgos que se han obtenido en dicho estudio.

En la (tabla 1) se visualiza la distribución de la muestra de acuerdo a su situación laboral en el Gobierno Regional de Ayacucho, donde la mayoría manifiesta estar laborando como personal nombrado (42,1%), frente a un (28, 1%) que representa el personal contratado

Tabla 1. Distribución de la población encuestada.

Condición	fi	f%
Personal nombrado	120	42,1
Personal contratado	80	28,1
Personal que labora en Proyectos	40	14,0
Personal que labora en Programas	45	15,8
Total	285	100.0

Fuente: Elaboración propia

Como se representa en la (tabla 2), a nivel descriptivo, se registra que el (10,2%) personal considera que las habilidades gerenciales son deficientes; mientras un (27,6%) califican el desarrollo de los procesos administrativos dentro de la categoría "regular"

Tabla 2. Resultados de las habilidades gerenciales y los procesos administrativos de los trabajadores del Gobierno Regional de Ayacucho

Variables/valores			Habilidad gerencial				Total
			Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
Habilidades conceptuales	Deficiente	Recuento	10	2	6	1	19
		% del total	10,2%	2,0%	6,1%	1,0%	19,4%
	Regular	Recuento	1	27	3	1	32
		% del total	1,0%	27,6%	3,1%	1,0%	32,7%
	Bueno	Recuento	1	0	35	1	37
		% del total	1,0%	,0%	35,7%	1,0%	37,8%
	Excelente	Recuento	0	1	0	9	10
		% del total	,0%	1,0%	,0%	9,2%	10,2%
Total	Recuento	12	30	44	12	98	
	% del total	12,2%	30,6%	44,9%	12,2%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, considerando el enfoque de estudio de la variable independiente, también se evaluó los indicadores de los procesos administrativos, en donde las habilidades conceptuales presentan un nivel dentro de los parámetros regulares. En la (tabla 3), se refleja que un (35,7%) de los encuestados afirman que las habilidades gerenciales y conceptuales presentan un nivel de desarrollo regular, frente a un (9,2%) que lo califica dentro el rango de excelencia.

Tabla 3. Resultados de las habilidades gerenciales y habilidades conceptuales de los trabajadores del Gobierno Regional de Ayacucho

Variables/valores			Habilidad gerencial				Total
			Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
Habilidades conceptuales	Deficiente	Recuento	10	2	6	1	19
		% del total	10,2%	2,0%	6,1%	1,0%	19,4%
	Regular	Recuento	1	27	3	1	32
		% del total	1,0%	27,6%	3,1%	1,0%	32,7%
	Bueno	Recuento	1	0	35	1	37
		% del total	1,0%	,0%	35,7%	1,0%	37,8%
	Excelente	Recuento	0	1	0	9	10
		% del total	,0%	1,0%	,0%	9,2%	10,2%
Total	Recuento	12	30	44	12	98	
	% del total	12,2%	30,6%	44,9%	12,2%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

En esa línea, en la (tabla 4), se considera los niveles de las habilidades operativa, en ese sentido, un (26,5%) expresa que la relación entre ambas habilidades se desarrolla de manera regular.

Tabla 4. Resultados de las habilidades gerenciales y habilidades operativas de los trabajadores del Gobierno Regional de Ayacucho

Variables/valores		Habilidad gerencial				Total
		Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
Deficiente	Recuento	10	2	0	1	13
	% del total	10,2%	2,0%	,0%	1,0%	13,3%
Regular	Recuento	1	26	6	1	34
	% del total	1,0%	26,5%	6,1%	1,0%	34,7%
Bueno	Recuento	1	2	38	1	42
	% del total	1,0%	2,0%	38,8%	1,0%	42,9%
Excelente	Recuento	0	0	0	9	9
	% del total	,0%	,0%	,0%	9,2%	9,2%
Total	Recuento	12	30	44	12	98
	% del total	12,2%	30,6%	44,9%	12,2%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se consultó sobre las habilidades interpersonales, a lo que la mayoría respondió que existe un desarrollo regular y deficiente. Como se plasma, en la (tabla 5), un (36, 7%) estima que esta relación se desenvuelve de manera regular.

Tabla 5. Relación de las habilidades gerenciales y las habilidades interpersonales de los trabajadores del Gobierno Regional de Ayacucho.

Variables/valores			Habilidad gerencial				Total
			Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
Habilidades interpersonales	Deficiente	Recuento	10	0	4	1	15
		% del total	10,2%	,0%	4,1%	1,0%	15,3%
	Regular	Recuento	2	29	4	2	37
		% del total	2,0%	29,6%	4,1%	2,0%	37,8%
	Bueno	Recuento	0	1	36	0	37
		% del total	,0%	1,0%	36,7%	,0%	37,8%
Excelente	Recuento	0	0	0	9	9	
	% del total	,0%	,0%	,0%	9,2%	9,2%	
Total	Recuento	12	30	44	12	98	
	% del total	12,2%	30,6%	44,9%	12,2%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Respecto, al análisis estadístico inferencial, se empezó por efectuar una evaluación de normalidad, en donde se determina los valores referenciales de ambas variables de estudio. Como se visualiza en la (tabla 6) dichos valores se encuentran dentro los rangos normales, por lo que corresponde emplear una prueba no paramétrica.

Tabla 6. Resultados de la prueba de normalidad.

Variables/dimensiones	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidad gerencial	,262	98	,000
Habilidades conceptuales	,228	98	,000
Habilidades operativas	,253	98	,000
Habilidades interpersonales	,224	98	,000
Gestión de procesos administrativos	,258	98	,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Nivel de correlación entre las habilidades gerenciales y la gestión de los procesos administrativos.

Estadígrafo/variables/dimensiones			Habilidad gerencial	Gestión de procesos administrativos
Rho de Spearman	Habilidad gerencial	Coefficiente de correlación	1,000	0,852**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	98	98
	Gestión de procesos administrativos	Coefficiente de correlación	0,852**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	98	98

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

DISCUSIÓN

La función del servidor público se perfecciona a través de repensar sus procesos y optimizar los puntos débiles, así como prever oportunidades de mejora y de la misma forma planificar acciones ante el riesgo que se presenten; por lo expuesto se tiene que considerar la gestión de los procesos administrativos como parte de un desarrollo de transformación gubernamental. Para elevar sus indicadores se formula la mejora continua, lo que requiere inversión tanto para la implementación de dispositivos digitales, así como el desarrollo de capacidades en los recursos humanos disponibles. No obstante, ello no abarca de manera holística la problemática, puesto que solo atañe a gestionar barreras a nivel inferior sin reestructurar las funciones lógicas de la alta gerencia (Ramírez *et al.*, 2021; Vega, 2021; Calderon, 2018).

En consonancia a dicho planteamiento para Obregón & Ponce (2018) el déficit en el sistema de administración es debido a falta de compromiso y conciencia social, lo cual indica que el empleado es responsable de los problemas administrativos y de déficit de gestión, cuando para efectos de la

presente investigación los resultados indican que son más bien un efecto colateral de un ineficiente empleo de las habilidades gerenciales, en tanto que más que responsables son víctimas de estos procesos y debido a las limitaciones de sus funciones no se fomenta procesos de cambio y al no desenvolverse en una cultura de innovación subyuga sus habilidades únicamente a la repetición diaria de sus actividades.

Por ende, al evidenciar limitados planteamientos por parte de la gerencia, ello da como resultado el déficit en los procesos administrativos por parte de los ejecutores, siendo que es debido a la estructura vertical en la que se organiza los gobiernos regionales, lo cual permite directamente el proceso que instaura percepción sobre el contexto invariante de la gestión pública y esto se retroalimenta debido a que no permite a la mayoría de funcionarios establecer línea de carrera activa (Mendoza & Mendoza, 2018; Zaldumbide, 2019; Leyva *et al.*, 2018).

El evaluar los organismos públicos como entidades privadas puede generar sesgos de investigación, puesto que mientras para estos se entiende más como un servicio a la comunidad de integración y de respaldo, para los segundos son trámites en los que la calidad del servicio mejora una imagen institucional y los indicadores que emplean son de tiempo, calidad de servicio y gestión de resolución, puesto que el enfoque es diferente; es por ello que según lo expuesto por Veintimilla *et al.* (2020) para implementar mejora continua en los diseños de gestión se debe integrar a todos los trabajadores del organigrama institucional a bajo costo, sin embargo, en la presente investigación si bien se determina que la inversión para la mejora en el servicio es necesario esto puede ser un paliativo para combatir la problemática de fondo.

Es por ello que no se debe escatimar esfuerzos para elevar los indicadores de la gestión en tanto que se debe enfocar la mejora de las habilidades gerenciales que atañe a la plana directiva principalmente, debido a que el dotar de habilidades de liderazgo a todo aquel personal que tiene poder de decisión así como grupos a su cargo permitirá reducir el costo, en vez de implementar los procesos de innovación en total, se puede dinamizar por grupos y evaluar los resultados de mejora, ya que si se desarrolla este en conjunto, como si fuesen un grupo homogéneo, no impactaría de la misma forma, por tanto, se tiene que considerar la funcionalidad de cada sector para el empleo de esta nueva metodología, porque en la realidad se requiere del desarrollo de habilidades específicas en la gestión debido primordialmente a que sus actividades son diversas y no son parte de un servicio unificado (Galarza *et al.*, 2020; Tarazona, 2020).

Por consiguiente, es indispensable planificar actividades orientadas al liderazgo que permitan reformular la estructura organizacional y que a través de la transmisión de conocimiento se emplee una cultura organizacional de mejora continua (Barreras, 2022; Callohuanca & Tantalean, 2020); puesto que el mejoramiento de las habilidades gerenciales permite de manera escalonada elevar indicadores de satisfacción, tanto como el personal a cargo como para los usuarios finales del servicio; el destrabar la burocracia de los trámites que es uno de los principales indicadores de incomodidad que no depende del personal que está en la parte de la pirámide organizacional sino más bien de la gerencia de la cual este depende, no obstante, el trabajador puede iniciar a través de mejorar canales de comunicación sugerencias o estrategias para abordar la mejora de los procesos administrativos, en tanto se pueda implementar mejora en los canales de comunicación con los líderes y así poder impactar positivamente en la ejecución del servicio por lo que establecer una política de puertas abiertas permite identificar las necesidades entre líderes y administrativos con mayor eficiencia (Bustamante *et al.*, 2018).

Mientras tanto estos modelos ya son realidad en organismos no gubernamentales y empresariales cuya replicabilidad es factible en los organismos públicos, por tanto, se pide la adaptabilidad y la no instaurarlo de manera unidireccional y autoritaria, como lo plantean Vinueza & Robalino (2020)

sobre la implementación de control interno en temas administrativos por su alto grado de efectividad y confiabilidad según lo formula y que no se debe cometer el error de no tener en consideración las funcionalidades de la institución y así mismo también los procesos de liderazgo y de contrato que atañen a circunstancias específicas por cargos de confianza y temporalidad de gestión.

Por ende, alinear esfuerzos para que el liderazgo genere cambios sustanciales en la organización también permite establecer el cumplimiento óptimo de las funciones por parte de los subordinados como es fiel ejemplo en los resultados de la Tabla 2 sobre los niveles de coordinación y el fomento del trabajo en equipo cuyo resultado es ampliamente deficiente; dichos resultados también indican que muchas veces se da libertad en el cumplimiento de funciones y ello es cónsono con la ausencia de supervisión y retroalimentación por parte de los cargos superiores; así mismo se condice con el estudio de la Secretaría de Gestión Pública del Perú (2019) en donde se establece que la función de asesoría sobrepasa a los trabajadores administrativos y la cumple de manera indirecta el personal de seguridad, servicios asociados o simplemente se desarrolla por parte de los usuarios dichas funciones.

CONCLUSIONES

Los procesos administrativos son actividades fundamentales para la gestión pública, por tanto, se tiene que poner énfasis en optimizarlos; en ese sentido, diagnosticar su ejecución con relación a las habilidades gerenciales, puesto que ambas variables están estrechamente relacionadas entre sí. Por ende, el débil liderazgo de cúpula directiva tiene alta significación entre los trabajadores, por lo cual el elevar los indicadores de presencia directiva, evaluar canales de comunicación, entre otras actividades que se adhieren a la función por cada sector de contrato.

Así mismo, la vetusta forma de gestionar que tiene el sistema público y la percepción sobre el limitado cumplimiento de sus funciones tiene que ver sobre todo por temas dirigenciales que atañen directamente a las habilidades gerenciales y, por tanto, procesos en los que se debe inmiscuir para la mejora continua que no están siendo eficaces ni eficientes, que son básicamente objetivos del estado en la gestión pública, por otra parte, tiene que ver con la práctica que se ve superada por los cambios tanto como de corrientes supranacionales de innovación estatal así como por la situación pandémica.

En el caso particular de algunos sectores de servicio se debe evaluar la situación directa de las actividades y en tanto sea posible se debe orientar las habilidades gerenciales a dotar de funcionalidades resolutivas a los colaboradores, siendo que la pirámide organizacional complica la ejecución de soluciones en primera línea evitando complicaciones en gestión.

Por tanto, se puede diferenciar habilidades gerenciales de tipos actitudinales que requieren dotar de conocimiento y previsión a los líderes de la institución, mientras que, por otro lado, están las habilidades gerenciales que se necesita introducir y gestionar nuevas funcionalidades para mejorar la gestión debido a los colaboradores significativamente no poseen el poder de gestión y en ello radica también la lentitud en los procesos administrativos y en consecuencia afectando al usuario final. Así mismo, los temas más sensibles son los de la inversión en el desarrollo de las habilidades gerenciales y de la misma forma el desarrollo de la calidad en la gestión a través de perfeccionar el clima organizacional que es parte del problema.

En ese sentido, se propone establecer gestión -según la visión administrativa- adaptada del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (2020) que establece

generar en primer ámbito ambientes de confianza y cooperación profesional intrainstitucional e interinstitucional permitiendo retroalimentar y articular dentro del mismo organismo; promover la autoevaluación en temas gerenciales y de la misma manera hacer el proceso de manera productiva para generar compromiso tanto en el colaborador como en el líder, dicho proceso tiene que tener arreglo a fines con el objetivo de direccionar de manera adecuada la implementación en el trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). Innovación para Servir al Ciudadano. Recuperado 13 de junio de 2022, de <https://www.iadb.org/es/reforma-modernizacion-del-estado/innovacion-para-servir-al-ciudadano>
- Baque, L., Triviño, K., & Viteri, D. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Revista Dilemas Contemporáneos*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2152>
- Barreras, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 9(17). <https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253>
- Bustamante, C., Romero, J., Lozano, R., Valdiviezo, R., & Calderon, J. J. (2018). El desarrollo de habilidades gerenciales en la competitividad de servicios administrativos de carácter académico en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán De Huánuco. *Investigación Valdizana*, 12(1), 20-24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7099896>
- Calderon-Cahue, J. J. (2018). Propuesta de una política de desarrollo del talento humano para la mejora de la calidad del servicio en una muestra de hoteles de 3 y 5 estrellas en Lima y Huánuco. *Investigación Valdizana*, 12(2), 105-113. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/2654/calderon_ci.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Calderón, J., Huilcapí, M. R., Montiel, P. A., Mora, J. E., y Naranjo, D. G. (2018). Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 2(7), 15-22. <https://journalprosciences.com/index.php/ps/article/view/43>
- Callohuanca, J. O., y Tantalean, L. J. (2020). Adaptación y validación de una escala para medir las habilidades gerenciales. *Anales Científicos*, 81(1), 33-57. <https://doi.org/10.21704/ac.v81i1.1553>
- Cassab, P., & Mayorca, D. (2018). Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (84), 153-166. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1922>
- Donawa, Z., & Gámez, W. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Revista Universidad y Empresa*, 21(36), 8-35. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961>
- Duque, O. (2018). Procesos administrativos. Bogotá: AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1328/94%20PROCESOS%20ADMINISTRATIVOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Galarza, M. F., Mora, J. L., y Zambrano, H. D. (2020). Gestión administrativa, la sostenibilidad de las agrupaciones rurales en la provincia de los Ríos - Ecuador. *Revista Dilemas Contemporáneos*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2154>

- Huerta-Solis, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, (3), 140–147. <https://doi.org/10.54774/ss.2020.03.09>
- Leyva, A., Cavazos, J., y Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y administración*, 63(3)<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Malca, G. A., Cruz- Shuan, R. L., Guillén-Aparicio, P. E., y Ochoa-Tataje, F. A. (2021). Indicadores predominantes de la gestión por procesos en los museos públicos de Lima. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(94), 818-839. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.20>
- Maldonado, J. E. (2019). *Habilidades gerenciales: Visión globalizada del proceso administrativo*. Ediciones de la U.
- Mendoza, H., y Mendoza, K. (2018). Gestión del conocimiento como herramienta para generar valor agregado a los procesos administrativos en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión Chone. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 263-268 http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100263&lng=es&tlng=es.
- Obregón, X., y Ponce, G. (2018). Propuesta de mejora de procesos administrativos aplicado a Cnel-Ep matriz Guayaquil (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas). <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/27190/1/TESIS%20OBREGON-PONCE%20CORREGIDA%20al%20fin.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico & Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2020* (N.o 3). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0002232>
- Pérez, G. J., Del Toro Botello, H. Y., y López, A. M. (2019). Mejora en la construcción por medio de lean construction y building information modeling: caso estudio. *Revista de Investigación en Tecnologías de la Información: RITI*, 7(14), 110-121. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7242765>
- Ramírez, J. F., López, V. G., Hernández, S. A., y Morejón, M. (2021). Lean Six Sigma e Industria 4.0, Una Revisión Desde La Administración De Operaciones Para La Mejora Continua De Las Organizaciones: Lean Six Sigma E Industria 4.0 En La Administración De Operaciones. UNESUM-Ciencias. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(4), 151-168. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v5.n4.2021.584>
- Secretaría de Gestión Pública del Perú. (2019). *Índice de Satisfacción de la Calidad de Atención*. Datum Internacional. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2021/02/Resultados-ENSC-2019.pdf>
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - SINEACE (2020). *La autoevaluación institucional como herramienta de mejora*. <http://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/handle/20.500.12982/6261>
- Suriaga, M., y Gamboa, J. E. (2019). Habilidades Gerenciales de la Actualidad. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1). Recuperado a partir de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/5>
- Tarazona, A. M. (2020). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco - 2019. *Gaceta Científica*, 6(3), 162–173. <https://doi.org/10.46794/gacien.6.3.975>
- Vega, L. V. (2021). Evaluación de la implementación del sistema de Control interno en el proceso

administrativo De la empresa de generación eléctrica San gabán SA periodo 2019. <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/5138>

Veintimilla, J., Ney, M. G., y Sánchez, N. V. M. (2020). Enfoque basado en la teoría para la mejora administrativa: análisis del modelo y actividades en el desarrollo. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(2), 44-55. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7383237.pdf>

Vinueza, J., y Robalino, R. (2020). La optimización y el control interno en el uso de los recursos públicos en la mejora de la gestión administrativa. *Revista Científica FIPCAEC* (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables). Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 5(16), 14-38. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/158>

Zaldumbide, O. (2019). Propuesta metodológica para elaborar un proyecto de mejora de procesos en el ecuador. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 4(8), 59-70. <http://geo1.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2019/03/6art7.pdf>