

**Fortalecimiento de competencias laborales y la gestión de calidad de los servicios públicos****Strengthening work skills and quality management of public services**Tonny H. Tarazona-Pimentel<sup>1,a,\*</sup>**Resumen**

La presente investigación tuvo el objetivo de demostrar que el fortalecimiento de competencias laborales, tiene efecto en la gestión de calidad de los servicios públicos en la sede del Gobierno Regional y Municipal de Huánuco, durante el 2018. El estudio fue de tipo cuasi experimental con diseño pre y post test, prospectivo y longitudinal. La muestra la conformaron 356 personas, entre funcionarios y servidores públicos que laboraban en el gobierno Regional y Municipalidad de Huánuco, seleccionados no probabilísticamente. Se aplicaron previo consentimiento informado un cuestionario de conocimiento y destrezas, previamente validadas y fiabilizadas. Se realizó el análisis descriptivo y en el inferencial se utilizó la prueba de rangos de Wilcoxon. En los resultados se observó que antes de la intervención, 42.7%(152) de usuarios manifestaron estar muy insatisfechos y 4.5%(16) satisfechos en cuanto a los servicios públicos municipales y regionales; en tanto en el post test se evidenció una diferencia significativa, dado que se incrementó a 40.4%(144) quienes manifestaron estar satisfechos y disminuyó a un 1.1%(4) la insatisfacción. Se concluye que el fortalecimiento de competencias laborales, tiene efecto en la gestión de calidad de los servicios públicos del Gobierno Regional y Municipal de Huánuco ( $Z=-16.363$  con un  $p < 0.05$ ).

**Palabras clave:** calidad de servicios, gestión de la capacitación, mejora de la productividad laboral, gestión del cambio.

**Abstract**

The present investigation had the objective of demonstrating that the strengthening of labor competencies has an effect on the quality management of public services at the headquarters of the Regional and Municipal Government of Huánuco, during 2018. The study was of a quasi-experimental type with design Pre and post test, prospective and longitudinal. The sample was made up of 356 people, among officials and public servants who worked in the Regional Government and Municipality of Huánuco, not selected probabilistically. A previously validated and reliable knowledge and skills questionnaire, was applied with prior informed consent. The descriptive analysis was performed and the Wilcoxon range test was used in the inferential. In the results it was observed that before the intervention, 42.7% (152) of users said they were very dissatisfied and 4.5% (16) satisfied with regard to municipal and regional public services; while the post test showed a significant difference, since it increased to 40.4% (144) who said they were satisfied and decreased to 1.1% (4) dissatisfaction. It is concluded that the strengthening of labor competencies has an effect on the quality management of public services of the Regional and Municipal Government of Huánuco ( $Z = -16,363$  with a  $p < 0.05$ ).

**Keywords:** quality of services, training management, improvement of labor productivity, change management.

<sup>1</sup>Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Provías Descentralizado, Huánuco, Perú

**E-mail,** <sup>a</sup>ttarazonap@hotmail.com

**Orcid ID:** <sup>1</sup><https://orcid.org/0000-0002-6941-3271>

Recibido: 04 de agosto de 2019

Aceptado para publicación: 04 de diciembre de 2019

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)



## Introducción

Respecto a la calidad de servicio público, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, señala que: "...una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos" (Romo y Martínez, 2016, p.198).

Así mismo, hace referencia a los principios y criterios que los servicios públicos deberán responder tales como: la calidad, la gestión por resultados, la rendición de cuentas, la legitimidad, la transparencia, la legalidad, la ética pública, la universalidad, la regularidad, la no interrupción, la eficacia, la eficiencia, la economía, la responsabilidad, la evaluación, la mejora continua y la participación ciudadana (Romo y Martínez, 2016, p.187).

La gestión de calidad de los servicios es una de las principales acciones del proceso de modernización de la gestión del Estado, que busca la mejora de la calidad de prestación de bienes y servicios a la ciudadanía, lo que implica su diseño y producción sobre la base de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

En Perú la gestión de la calidad fue respaldada por el Decreto Supremo N° 021-2004-PCM que refrenda el "Plan Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica en Gestión Pública para el Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales y Locales" y con la Segunda Disposición Transitoria de la Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27783 y su norma modificatoria Ley N° 27950, refiere la permanente y continua capacitación y asistencia técnica dirigida a los Gobiernos Regionales y Locales (Secretaría de descentralización de la PCM, 2016, p.3).

Posteriormente, mediante la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público (aprobada con Resolución de SGP N°006-2019-PCM/SGP y modificada con la RSGP N°007-2019-PCM/SGP) se logra una herramienta de gestión orientada a la mejora de los bienes y servicios en beneficio de las personas.

Un sistema de gestión de calidad implementado en cualquier tipo de organización ya sea

pública o privada, permite diagramar en forma controlada la totalidad de las actividades u operaciones que se desarrollan, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas (personal, usuarios, asociados, dirigentes, proveedores y comunidad, entre otras) (Comercio y justicia, 2017)

Desafortunadamente, existen problemas de capacidad resolutive en los servicios de los Gobiernos Regionales y Locales, tal es así que en la sede del Gobierno Regional y Local de Huánuco, se observa una estructura administrativa que responde al modelo burocrático clásico, rígido, que conlleva a un peritaje político clientelar (Romo y Martínez, 2016).

Además, se presentan fallas en la calidad de atención al cliente, por parte de los empleados, lo cual se refleja en la calidad del servicio brindado. Los usuarios expresan su insatisfacción por el servicio recibido, enfatizando los excesivos tiempos de espera para recibir atención a sus solicitudes y muchas veces suspenden sus trámites. Ello, se atribuye a las grandes carencias en infraestructura, equipamiento y recursos humanos que no permiten garantizar servicios de calidad (MINSA, 2011, p.25).

Desde el análisis de diferentes expertos, existe unanimidad en que el atributo que contribuye fundamentalmente a determinar el posicionamiento estratégico de la Administración Pública en el largo plazo es la opinión que se forman los clientes sobre la atención que brinda el funcionario público, y es por ello de gran importancia que este sea el mejor, el más preparado, y el que tenga la solución a las necesidades que requiere la población, ya que el Estado debe prestar servicios de calidad diferenciados y perdurable en el tiempo (Romo y Martínez, 2016, p.184). Por ello, el personal debe estar debidamente capacitado (fortalecimiento de las competencias la función pública) y que responda al modelo meritocrático (Romo y Martínez, 2016, p.211).

Frente a ello, se propuso el programa de fortalecimiento de las competencias laborales a fin de revertir el nivel de calidad observado en la prestación de los servicios públicos (Sánchez, 2014).

Según Nestor (s.f) las competencias son todas aquellas conductas que se organizan en la estructura mental de un individuo, relativa-

mente estable y susceptible de ser aplicadas en los momentos en que esto sea necesario. Las competencias hacen referencia a una experiencia y un dominio real de la actividad a realizar, estos ponen en juego “imágenes operativas” que se han ido desarrollando en el sujeto a lo largo de toda su experiencia de trabajo. (p.11) (Atanaso, 2016).

Por su parte Pascualena, citado por Embid; Fernández y Rueda (2011), definen a la competencia como “el resultado de la interacción dinámica del conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y motivaciones que una persona pone en juego en su puesto de trabajo y del que resulta un rendimiento excelente en el desarrollo de sus funciones, en una organización y en un momento determinado”.

El programa de fortalecimiento implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y ser capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Éste repercute en el individuo de dos diferentes maneras: uno, eleva su nivel de vida, la manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. Segundo, eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo (Sánchez, 2014, p.17-18).

La propuesta se basó en la sistematización realizada por Chiavenato (2009), que orientó los siguientes aspectos. a) Análisis de las necesidades, b) Diseño de la instrucción, c) Validación, d) Aplicación y e) Evaluación y seguimiento.

El propósito principal de la presente investigación es mejorar las competencias en el desempeño de los trabajadores mediante el fortalecimiento de competencias y traduzca en la mejora de la calidad de los servicios en pro de la satisfacción de los ciudadanos-usuarios del Gobierno Regional y Local de Huánuco.

## Materiales y métodos

La investigación se realizó en el departamento de Huánuco, Provincia de Huánuco y Distrito de Amarilis; en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco y la Municipalidad provincial de Huánuco. Se determinó la población de trabajadores en un total de 356 trabajadores entre funcionarios y servidores.

La muestra fue de tipo no probabilístico por conveniencia del investigador, contando así con la totalidad de la población, siendo estos 356 trabajadores.

El método utilizado fue el cuantitativo de nivel aplicado, cuasi experimental (Se aplicó el programa de “Fortalecimiento de competencias laborales”), prospectivo, longitudinal, con diseño antes y después.

La técnica de investigación fue la encuesta y como instrumento el cuestionario de conocimiento, habilidades y destrezas con 20 preguntas en una escala de medición que va del 1 al 5, considerando 1 como pésimo (a) o muy deficiente, hasta 5 para las categorías: Excelente, exitoso o sobresaliente, conocida como Escala de Likert. Con la finalidad de evaluar los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad del instrumento, se procedió a su validación por medio de juicio de expertos y la fiabilidad se obtuvo en una muestra piloto con un coeficiente de 90 puntos de confiabilidad, promedio (excelente) quedando el instrumento válido y confiable.

## Procedimientos de investigación:

Se consideró las siguientes competencias laborales institucionales para el personal del sector público: competencias para el sector público y orientación al logro, orientación a resultados, orientación al cliente (orientación a ayudar y servir al ciudadano), flexibilidad, compromiso con la organización y transparencia (Rodríguez y Miguel, 2002, p.23).

El fortalecimiento de competencias siguió las siguientes fases: a) Diagnóstico de competencias que se requiere cumplir b) Definición de los criterios de evaluación de competencias c) Desarrollo de cada competencia, con su respectiva evaluación individual por cada competencia. d) Proceso de evaluación del conocimiento, actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de

evidencia. e) El progreso de los alumnos en el programa al ritmo que ellos determinan, y según las competencias demostradas. f) Las experiencias de aprendizaje guiadas por una frecuente retroalimentación. g) El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos. h) Los materiales didácticos de estudio son modulares, flexibles en cuanto a materias obligatorias y opcionales. i) Planificación del programa evaluación sistemática y continua j) Participación de los trabajadores y el sindicato en la estrategia de capacitación, desde la identificación de las competencias (Mertens, 1996).

El procesamiento de datos fue tabulado de forma tradicional, o por conteo directo luego se trabajó con el paquete Excel, haciendo uso de la estadística descriptiva, su presentación en cuadros y gráficos.

Durante la investigación no se produjo afectación a las personas, sin embargo se tuvo presente los principios de éticos de la investigación científica, beneficencia, no maleficencia, autonomía y justicia.

**Limitaciones**

Estuvieron presentes durante la investigación ciertas dificultades: 1) Características de heterogéneas de las unidades de análisis, las que se tuvo que homogenizar según escolaridad. 2) Algunos de los encuestados con la finalidad de no hacer quedar mal a su institución, asignaban puntajes irreales o muy elevados en las encuestas planteadas. Hecho que tuvo que ubicarse con una muestra de reemplazo 3) Poca disposición por parte de los empleados en brindar información debido a sus ocupaciones laborales, se tuvo que visitar reiteradas oportunidades para el recojo de datos.

**Resultados**

La muestra se caracterizó por prevalecer las edades 25-35 años (63%), pertenecer al género masculino (59%) y ser de la condición contratado (52%). La satisfacción percibida por los servicios públicos municipales, durante el pre test evidenció que casi la mitad de los ciudadanos-usuarios se encontraban insatisfechos respecto a los servicios de Industria, Turismo y Artesanía, Limpieza pública, Cultura y deporte, Seguridad ciudadana, Parques y jardines [46.9%(167), 46.3%(165), 44.7%(159), 44.4%(158), 43.8%(156)

respectivamente], en tanto, en mínima cantidad manifestaron sentirse muy satisfechos de los servicios de Limpieza pública, Industria, Turismo y Artesanía, Parques y jardines, Cultura y deporte, Seguridad ciudadana [5.9%(21), 5.3%(19), 5.3% (19), 4.8% (17), 3.9% (14) respectivamente] (ver tabla 01)

**Tabla 01. Satisfacción de los Servicios Públicos Municipales, durante el pre test**

Satisfacción de los servicios públicos municipales	356									
	5		4		3		2		1	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Limpieza pública	21	5.9	30	8.4	58	16.3	80	22.5	165	46.3
Seguridad ciudadana	14	3.9	34	9.6	67	18.8	84	23.6	158	44.4
Parques y jardines	19	5.3	28	7.9	68	19.1	82	23	156	43.8
Cultura y deporte	17	4.8	34	9.6	70	19.7	83	23.3	159	44.7
Industria, Turismo y Artesanía	19	5.3	24	6.7	57	16	86	24.2	167	46.9

**Fuente.** Cuestionario de satisfacción del uso de Servicios Públicos

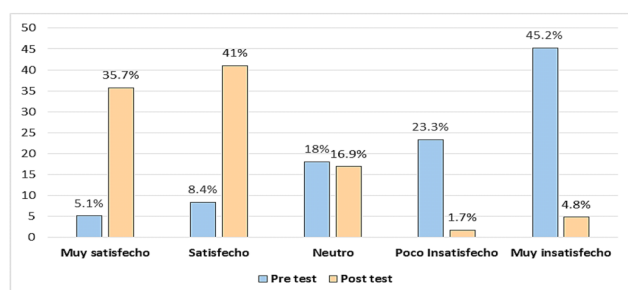
**Leyenda.** 5 = Muy satisfecho, 4 = satisfecho, 3 = neutro, 2 = poco insatisfecho y 1 = muy insatisfecho

Durante el pos test se observó, que un mayor porcentaje manifestaron estar satisfechos con los servicios de Limpieza pública, Industria, Turismo y Artesanía, Seguridad ciudadana, Parques y jardines, Cultura y deporte [41.6%(148), 41.6%(148), 41.3%(147), 40.4%(144), 40.2%(143)], en tanto en mínima cantidad se sintieron poco insatisfechos en los servicios de Parques y jardines, Industria, Turismo y Artesanía, Cultura y deporte, Seguridad ciudadana y Limpieza pública [2.2%(8), 2.0%(7), 1.7%(6), 1.4%(5), 1.1%(4)respectivamente]

Se evalúa el nivel de satisfacción por los servicios públicos en el distrito de Huánuco, durante el pre test, se observó, que casi la mitad [45.2%(161)] de usuarios manifestaron estar insatisfechos y en mínimo porcentaje [5.1%(18)] estuvieron muy satisfecho; en tanto posterior a la intervención, se evidencio un cambio, dado que se incrementó a 41.0%(146) los ciudadanos-usuarios satisfechos y disminuyó a 1.7%(6) las personas poco satisfechas. (Ver gráfico 01)



## Fortalecimiento de competencias laborales y la gestión de calidad de los servicios públicos



Fuente. Cuestionario de satisfacción del uso de Servicios Públicos

**Gráfico 01. Nivel de satisfacción de los Servicios Públicos Municipales durante los momentos del estudio**

Concerniente a la satisfacción de los servicios públicos regionales, durante el pre test, un mayor porcentaje manifestaron sentirse muy insatisfechos en cuanto a los programas sociales, servicios de transporte, educativos y de salud [42.1%(150), 40.7%(145), 39.3%(140), 38.5%(137) respectivamente]; en tanto en menor porcentaje manifestaron estar muy satisfechos en cuanto a los programas sociales, servicios de salud, transporte y educativos [3.9%(14), 3.9%(14), 3.7%(13), 3.1%(11) respectivamente]. Concerniente a la satisfacción de los servicios públicos regionales, durante el post test, en mayor porcentaje manifestaron satisfacción en cuanto a los programas sociales, servicios educativos, de transporte y salud [41.3%(147), 40.7%(145), 39.0%(139), 38.5%(137) respectivamente]; en tanto un mínimo porcentaje manifestaron estar poco satisfechos [1.1%(4), 0.6%(2), 0.3%(1), 0.3%(1) respectivamente]. (Ver tabla 02)

**Tabla 02. Satisfacción de los Servicios Públicos Regionales, durante el post test, percibida por usuarios del distrito de Huánuco**

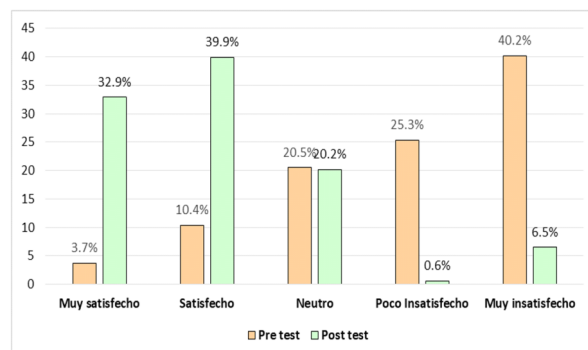
Satisfacción de los servicios públicos regionales	356									
	5		4		3		2		1	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Servicios educativos	120	33.7	145	40.7	70	19.7	4	1.1	23	6.5
Servicios de salud	111	31.2	137	38.5	75	21.1	1	0.3	26	7.3
Servicios de transporte	122	34.3	139	39	72	20.2	1	0.3	24	6.7
Programas sociales	115	32.3	147	41.3	71	19.9	2	0.6	19	5.3

Fuente. Cuestionario de satisfacción del uso de Servicios Públicos

Leyenda. 5 = Muy satisfecho, 4 = satisfecho, 3 = neutro, 2 = poco insatisfecho y 1 = muy insatisfecho

Concerniente a la satisfacción de los servicios públicos regionales en el distrito de Huánuco, se observó durante el pre test predominancia [40.2%(143)] de personas que manifestaron

sentirse muy satisfechas y en menor porcentaje, manifestaron estar muy insatisfechos [3.7%(13)]; en el post test se observó una diferencia significativa, dado que se incrementó a 39.9%(142) las personas satisfechas y una disminución a un 6.5%(23) personas muy insatisfechas. (Ver gráfico 02)



Fuente. Cuestionario de satisfacción del uso de Servicios Públicos

**Gráfico 02. Nivel de satisfacción percibida de los Servicios Públicos Regionales durante los momentos del estudio, por usuarios del distrito de Huánuco**

En razón a la satisfacción de los servicios públicos municipales y regionales del distrito de Huánuco, durante el pre test, se tuvo predominio de personas muy insatisfechas [42.7%(152)] en tanto, en menor porcentaje, manifestaron sentirse muy satisfechos [4.5%(16)]. En el post test se evidenció una diferencia significativa, dado que se incrementó a un 40.4%(144) quienes manifestaron estar satisfechos y disminuyó a un 1.1%(4) las personas poco insatisfechas (Ver tabla 3)

**Tabla 03. Nivel de satisfacción de los Servicios Públicos Municipales y Regionales, percibida por usuarios del distrito de Huánuco**

Satisfacción de los servicios públicos Regionales y municipales	356			
	Pre test		Post test	
	N	%	N	%
Muy satisfecho	16	4.5	122	34.3
Satisfecho	34	9.6	144	40.4
Neutro	68	19.1	66	18.5
Poco insatisfecho	86	24.2	4	1.1
Muy insatisfecho	152	42.7	20	5.6

Fuente. Cuestionario de satisfacción del uso de Servicios Públicos

Al comparar los promedios entre los momentos del estudio, respecto a la satisfacción de los servicios públicos municipales y regio-

nales, se obtuvo un valor  $Z = -16.363$ ;  $p = 0,000$ ; siendo este último valor, menor que  $0.05$ , por lo que se tuvo que rechazar la hipótesis nula y se afirma que el fortalecimiento de competencias ocupacionales tiene efecto en la Gestión de Calidad de los Servicios Públicos. (Ver tabla 04)

**Tabla 04. Prueba de Wilcoxon de comparación entre el pre y pos test de la satisfacción percibida de los usuarios por los servicios públicos municipales y regionales. Distrito de Huánuco**

Puntaje de satisfacción - Momentos del estudio	Rangos			Z	Sig. asintótica (bilateral)
	N	Rango promedio	Suma de rangos		
Rangos positivos	356 <sup>b</sup>	178,50	63546,00	-16,363 <sup>b</sup>	0,000

Fuente. Elaboración propia

## Discusión

El estudio demuestra que el programa de fortalecimiento de competencias laborales tiene efecto en la gestión de calidad de los servicios públicos Regionales y Municipales durante el pos test. ( $Z = -16,363b$  con  $P < 0.05$ ) ya que al comparar los momentos de estudio antes y después de la intervención se encontró diferencias significativas; evidenciando valores superiores en relación al pre test respecto a la satisfacción del usuario por los servicios públicos municipales (Limpieza pública, Seguridad ciudadana, Parques y jardines, Cultura y deporte, Industria, Turismo y Artesanía) y los servicios públicos regionales (Servicios educativos, Servicios de salud, Servicios de transporte, Programas sociales) dichos resultados responden a las actividades planificadas (Competencias para el sector público y orientación al logro a los resultados, orientación al cliente, orientación a ayudar y a servir al ciudadano, flexibilidad, compromiso con la organización y transparencia) realizadas para el fortalecimiento de competencias laborales.

Esto conllevó a la satisfacción de los servicios públicos regionales y municipales, de modo que los servidores han asimilado el concepto de calidad de los servicios públicos, también la cultura transformadora en la Administración Pública con enfoque holístico e integrador, entendimiento y deseo de satisfacción de necesidades y expectativas ciudadanas, diagnóstico del nivel de calidad que se brinda en la Gestión Pública, y la mejora y evaluación continua. También los servidores comprenden

el contenido de calidad, centrada en el servicio al ciudadano y la Gestión Pública centrada por resultados (Romo y Martínez, 2016, p.198).

Se corroboran los resultados obtenidos con otros estudios similares coincidiendo con el hallazgo de la investigación de Medrano (2017) quien refiere que si se quiere calidad en los servicios públicos entonces se debe fortalecer la innovación, tecnología, flexibilidad productiva y agilidad comercial, estos tienen que estar presentes en la gestión municipal a nivel organizacional empezando por los funcionarios. (p.116)

Por su parte, Morales (2011), señala que es posible complementar los valores tradicionales del servicio público, pero poniendo en actualización a la realidad de la época, ya que se debería valorar las competencias técnicas referidos a la calidad del servicio y a la satisfacción de los usuarios de dichos servicios públicos.(p.168.)

También, Ortega (1998), menciona, que los directivos y personal administrativo necesitan capacitación permanente para la mejora de la calidad de un servicio público o/y hacer que la institución sea de prestigio y que compita con las demás instituciones del país. Del mismo modo coincide con los hallazgos de la investigación de Guzmán y Vega (2006), quienes afirman que existe relación significativa entre el fortalecimiento de las competencias ocupacionales y la gestión de calidad de los servicios públicos; los mismos que se corroboran con los resultados estadísticos.

Y en la misma línea el Instituto Nacional de Administración Pública, recomienda que es fundamental “escuchar a los usuarios”, pues son ellos los protagonistas de la prestación de un servicio público, y es prioritaria la atención a sus quejas y sugerencias, pues son la voces autorizadas que ayudan a detectar situaciones que entorpecen los procesos, como saber a ciencia cierta, qué servicios deben ser mejorados así como cuáles son los aspectos críticos y prioritarios para la satisfacción del interés general (VV. AA, 2000).

Parga (2017) menciona que es elemental destacar que es responsabilidad de la alta gerencia propiciar ambientes adecuados para que los trabajadores puedan potenciar todas sus capacidades y habilidades en busca de brindar al usuario productos y servicios de calidad total, esto se genera a partir de un

vínculo entre las competencias ocupacionales y el entorno en las cuales se ponen a prueba, es por ello que las autoridades gerenciales deben crear ambientes en los cuales se puedan ejecutar los procesos en las mejores condiciones posibles. En la misma línea Torres y Torres (2010) añaden que se debe ofrecer capacitación a la fuerza comercial dentro de las competencias ocupacionales, y siguiendo las sugerencias de los participantes, lo adecuado sería brindarles una lista de competencias para que ellos escojan en cuáles de éstas consideran que deben ser capacitados con el fin de mejorar su rendimiento y desempeño en el puesto de trabajo.

Finalmente, con base a los resultados empíricos, el nivel de servicio que se brinda a los usuarios mejoró de manera significativa, logrando así una gestión de calidad de los servicios públicos ofertados y entendida de manera holística e integradora, constante eficaz, eficiente y competitiva a fin de mejorar los niveles de excelencia.

### Referencias bibliográficas

- Becerra, M. & Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. (Memoria para optar al título de Psicólogo). Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales Departamento de Psicología Carrera de Psicología. Santiago, Chile. Obtenido de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (1ra Ed.). México D.F: McGraw – Hill.
- Embid, I.O., Fernández, V.H. & Rueda, S.I. (2011). *Gestión por competencias en la administración de la Comunidad Autónoma de Aragón*. Departamento de la Presidencia. España. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=454671>
- MINSA. (2011). *Competencias laborales para la mejora del desempeño de los recursos humanos en salud*. Ministerio de Salud. Dirección General de Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos. Dirección de Gestión del Trabajo en Salud – Lima: . Obtenido de: [http://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885021/ii-2-competencias-laborales-para-la-mejora-del-desempeno-de-los\\_3U0vrFm.pdf](http://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885021/ii-2-competencias-laborales-para-la-mejora-del-desempeno-de-los_3U0vrFm.pdf)
- Parga, F. (2017). *Fortalecimiento de las competencias laborales como elementos para la consolidación de la cultura organizacional*. (Tesis). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Obtenido de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16063/PargaRamosFranciadela%20Pilar2017.pdf;jsessionid=BF2BA1C9F921F8B4A16517128764EE26?sequence=1>
- Rodríguez, A. & Miguel, E. (2002). *Competencias Laborales en la Administración Pública*. Oficina Nacional de Innovación de Gestión. Buenos Aires. Obtenido de: [https://aplicaciones.onsc.gub.uy/pmb/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=35](https://aplicaciones.onsc.gub.uy/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=35)
- Romo, M. & Martínez, A. (2016). *La prestación de los servicios públicos de calidad en el Siglo XXI*. Publisher: Corporación de Estudios y Publicaciones, pp.195-234. Obtenido de: [https://www.researchgate.net/publication/307513438\\_LA\\_PRESTACION\\_DE\\_LOS\\_SERVICIOS\\_PUBLICOS\\_DE\\_CALIDAD\\_EN\\_EL\\_SIGLO\\_XXI](https://www.researchgate.net/publication/307513438_LA_PRESTACION_DE_LOS_SERVICIOS_PUBLICOS_DE_CALIDAD_EN_EL_SIGLO_XXI)
- Sánchez, M.M. (2014). *Capacitación en habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio brindado en el Restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo*. (Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo – Perú. Obtenido de: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaoarep/351/1/SANCHEZ\\_MARIA\\_ATENCION\\_CLIENTE\\_CALIDAD\\_SERVICIO.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaoarep/351/1/SANCHEZ_MARIA_ATENCION_CLIENTE_CALIDAD_SERVICIO.pdf)
- Secretaría de descentralización de la PCM. (2016). *Un nuevo Enfoque hacia el Fortalecimiento Institucional para la Gestión Descentralizada*. Documento de Trabajo. Capacidades institucionales. Presidencia del Consejo de Ministros. Secretaría de descentralización. Lima. Obtenido de: <https://www.mimp.gob.pe/files/OGD/Capacidades-Institucionales-RM-006-2016-PCM.pdf>
- Torres, M. & Torres, C. (2010). *Capacitación por competencias laborales un logro productivo para la empresa farmacéutica laboratorios de Colombia*. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas Administración De Empresas, Bogotá. Obtenido de:

<https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis383.pdf>

VV.AA. (2016). La prestación de los servicios públicos de calidad en el Siglo XXI. En Romo, M. & Martínez, M. (edit). *Una mirada multidisciplinar en relación a la prestación de los servicios públicos*. Publisher:

Corporación de Estudios y Publicaciones, pp.195-234. Obtenido de:

[https://www.researchgate.net/publication/307513438\\_LA\\_PRESTACION\\_DE\\_LOS\\_SERVICIOS\\_PUBLICOS\\_DE\\_CALIDAD\\_EN\\_EL\\_SIGLO\\_XXI](https://www.researchgate.net/publication/307513438_LA_PRESTACION_DE_LOS_SERVICIOS_PUBLICOS_DE_CALIDAD_EN_EL_SIGLO_XXI)