

Temática del
XX Congreso
Internacional
de la
Federación

2021

**Desarrollo Sostenible: Administración Central
Administraciones Locales**

*La Antigua, Guatemala
A través de formato
virtual.
25,26 y 27 de octubre*



INSTITUTO GUATEMALTECO
DE EXBECARIOS EGRESADOS
DEL INAP DE ESPAÑA (IGEINAP)

**¿LAS HABILIDADES BLANDAS, CLAVES PARA EL BUEN GOBIERNO EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA?**

Mag. Ing. Rubén Gómez Sánchez Soto

**Asociación Peruana de Egresados de Instituto Nacional de Administración
Pública de España – APERUINAPE**

Ingeniería y Servicios Tecnológicos S.A.C.

Mag. Ing. Rubén Gómez Sánchez Soto
Asociación Peruana de Egresados de Instituto Nacional de Administración
Pública de España – APERUINAPE
Ingeniería y Servicios Tecnológicos S.A.C.

Ingeniero Mecánico (UNI) con 47 años de experiencia profesional en el Perú, Venezuela, México, conferencista nacional e internacional. Profesor principal de la UNI, profesor en la Universidad de Lima, profesor de posgrado en la UNSA, UNAC, investigador en las áreas de la construcción, gestión de proyectos, gestión de riesgos.

Maestría en administración de proyectos de la Universidad para la Cooperación Internacional de Costa Rica. Estudios de maestría en administración con mención en informática de gestión en UNMSM, y estudios de doctorado en Ingeniería de Construcción en la UNFV.

Director Gerente de Ingeniería y Servicios Tecnológicos SAC, Miembro activo del Patronato de la UNI, Autor de libros y conferencista nacional e internacional.

Egresado del I Doctorado en Políticas Públicas y Gestión Pública dictado por la Escuela de Posgrado CAEN (<http://www.caen.edu.pe/wordpress/>)

Teléfono: +51998083110

Correo electrónico: rgomezsanchez@ist-sac.com, rgomezsanchez@uni.edu.pe



¿LAS HABILIDADES BLANDAS, CLAVES PARA EL BUEN GOBIERNO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA?

1. INTRODUCCIÓN

Los términos de habilidades blandas, buen gobierno, administración pública, valor público, liderazgo, desarrollo económico y escenario de futuro tienen un impacto muy fuerte entre las personas que forman parte de la sociedad, y también entre los funcionarios públicos. En el presente trabajo se ha logrado identificar las relaciones causales, entre los términos señalados; siendo este, el primer logro buscado al iniciar esta investigación.

De acuerdo con las búsquedas realizadas ahora se puede plantear alternativas al problema en estudio: ¿Las habilidades blandas, claves para el buen gobierno en la administración pública?, esta se inicia en las siguientes reflexiones:

- a. De acuerdo con los trabajos de (Cordero, 2020) Las Entidades deben cumplir con el valor público con la finalidad de resolver los problemas públicos de la sociedad con vistas de lograr el futuro deseado y desarrollo económico, siendo esto lo primero que se les cuestiona. En este escenario la actitud (habilidades blandas) del funcionario público juega un rol protagónico y quizá es el primero en ser cuestionado. Por este motivo es que (Cordero, 2020) plantea el modelo para el fortalecimiento de las habilidades blandas de los funcionarios públicos.
- b. Se requiere fortalecer las habilidades blandas de los funcionarios públicos para alcanzar el desarrollo económico y los escenarios de futuro.
- c. En el caso de Perú el Presidente de la República es el funcionario de la más alta jerarquía y en vista de que la Constitución Política vigente (1993) el Estado

**XXXVII aniversario de la creación de la
Federación Internacional de Antiguos Alumnos
Iberoamericanos del INAP de España**

peruana orienta el desarrollo, y es imprescindible el liderazgo político del Presidente de la República.

Palabras claves: Habilidades Blandas, Desarrollo Económico, Bueno Gobierno, Valor Público, Escenario de Futuro

2. DESARROLLO DEL TEMA

2.1. Problema por analizar

Según (INAP, 2021) ...característica muy especial que identifica al buen gobierno, ya que se le considera como esa instancia que crea condiciones favorables en un país y cuyo fin último es la búsqueda de un crecimiento económico estable y generador del bien común.

De forma similar (INAP, 2021) indica: ... la administración Pública está relacionada con el talento humano. Es el recurso humano quien tiene ese vínculo directo de gobierno-ciudadano. Existen dos clasificaciones dentro la jerarquía del recurso humano, una franja que identifica al funcionariado público como tal...

Según (INAP, 2021): se requiere evaluar el liderazgo y posicionamiento que tienen las instituciones de la Administración Pública a cargo de la capacitación y de los concursos de ingreso y contratación de personal; es decir, el ingreso al servicio público debe sustentarse fundamentalmente en los principios del mérito, capacidad e idoneidad.

Y por otro lado, según (Continental, 2021) Adicional a los estudios superiores, los profesionales deben adquirir habilidades que les permitan trabajar en grupos, liderar y poner en práctica sus conocimientos. Las habilidades indispensables para la gestión pública son: liderazgo, planificación, comunicación asertiva, adaptabilidad y creatividad

De acuerdo con los aspectos señalados, el problema a investigar sería:

¿Las habilidades blandas, claves para el buen gobierno en la administración pública?

2.2. Base conceptual habilidad blandas

Las habilidades blandas, son las que marcan el desempeño de las personas, y como consecuencia inciden directamente en la capacidad de las organizaciones, en las cuales estas personas tengan responsabilidades funcionales o de jerarquía.

Según Garita-González, citado en (Gómez Sánchez S., 2021) La habilidad, es la capacidad de realizar determinadas actividades o tareas y aplicar el conocimiento técnico para resolver problemas. De la misma forma, según Rao, citado en (Gómez Sánchez S., 2021), las habilidades blandas son conocidas como habilidades para la vida, habilidades interpersonales, habilidades de empleabilidad y de inteligencia emocional.

Según Neri, citado (Gómez Sánchez S., 2021) Estas habilidades son las que contribuyen al éxito en la vida y en el mundo laboral.

Otra definición, según Herrera, citado en (Gómez Sánchez S., 2021) Las habilidades blandas tienen que ver más con las personas que con los conocimientos que poseen. Por estas razones y otras más, las habilidades blandas deben de considerarse como una inversión.

Por otra parte, según Neri, citado en (Gómez Sánchez S., 2021) comenta que las habilidades blandas son competencias intangibles que son complejas de medir y están vinculadas con las actitudes del individuo. Sea como fuere, son competencias que tienen una relación positiva con los niveles salariales de las personas.

También según Patrón, citado en (Gómez Sánchez S., 2021)...las competencias son habilidades. No obstante, las habilidades blandas, también conocidas como socio emocionales o no cognitivas, están referidas a características como apertura a nuevas experiencias, trabajo en equipo, perseverancia de largo plazo, y autocontrol de corto plazo.

En la figura 1 se presentan las ideas claves de las definiciones, citadas líneas arriba, y luego en la figura 2, se muestran las relaciones que tendrían con los resultados de la gestión de los funcionarios públicos.

Figura 1.
Habilidades blandas ideas fuerza.



Fuente: Elaboración propia

Figura 2.
Principales habilidades blandas para los funcionarios públicos.



Fuente: Elaboración propia

Y con la finalidad de enriquecer las fuentes de análisis se presentan las tablas:

- Tabla 1: se presenta una lista de definiciones de las competencias blandas.
- Tabla 2: se detallan las categorías y habilidades importantes.

- Tabla 3: se amplía la descripción de las habilidades blandas.

Tabla 1.
Definiciones de competencias blandas

Autores	Definiciones
Alles (2008)	Explica que existen competencias blandas y competencias duras, distinguiendo como competencias blandas las habilidades de la personalidad, y como competencias duras, los conocimientos técnicos, prácticos, mecánicos, específicos para una tarea o actividad. Martin (2000), indica que las habilidades duras son aquellas objetivas con criterios de ciencia e ingeniería, mientras que las blandas son las subjetivas y sociales.
Beach (2011)	Afirma que el gerente de proyectos debe alcanzar el éxito de los proyectos, por ello es necesario precisar las habilidades fundamentadas en la sinergia bajo los principios intangibles de la confianza, el arte de adaptación y el cultivar las habilidades blandas ya que estos tres principios ayudarán a crear un ambiente en el cual la gente tenga la voluntad de desempeñarse a sus niveles más altos
Villar y Quiroga (2013)	Definen como competencia la capacidad de una persona para hacer un trabajo correctamente, distinguiendo en la competencia la combinación integral de conocimientos prácticos y teóricos, habilidades desarrolladas con la experiencia y actitudes reflejadas por el comportamiento y los valores que se utilizan para mejorar el rendimiento
Wallace (2014)	Destaca que las competencias en materia de gestión de proyectos abarcan actitudes, características básicas de la personalidad y liderazgo, y la capacidad de dirigir el equipo de un proyecto
Ortega (2016)	Las habilidades socioemocionales, habilidades sociales y emocionales, habilidades de carácter o rasgos de personalidad, que, aunque la literatura actual tiende a evitar deliberadamente referirse a ellos como “rasgos” puesto que se supone que los rasgos generalmente permanecen invariables, mientras que las habilidades pueden ser desarrolladas

Lledó (2017)	Asevera que el director de proyecto es como un director de orquesta, donde actúa como líder del equipo para alcanzar los objetivos del proyecto
Ortega (2017)	Las habilidades blandas son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales. Marca que los especialistas en educación coinciden en que las habilidades técnicas se pueden enseñar mucho más fácilmente que las habilidades blandas; y enuncia que muchos empresarios, directivos y expertos en materia laboral especialmente capacitadores plantean que, si tiene trabajadores con una gran comunicación, negociación y habilidades interpersonales, éstos deben ser retenidos en su organización
Negociación y resolución de conflictos	Hace referencia a los pasos de negociación: determinar el objetivo de la negociación, identificar problemas, actitudes, estrategias, planificar la posición de negociación y decidir el plan de acción.

Fuente: Patrón, citado en (Gómez Sánchez S., 2021)

Tabla 2.
Habilidades Importantes

Categoría de Habilidades	Descripción	Habilidades
Gestión de equipos	Deben proporcionar liderazgo, motivar y capacitar a los miembros del equipo para que ejecuten el proyecto con éxito.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para motivar a los miembros del equipo • Habilidad para empoderar a futuros líderes. • Celebrando logros • Liderazgo • Colaboración • Habilidad para unir diversos equipos. • Habilidades de equipo virtual
Comunicación	La comunicación implica las habilidades necesarias para comunicarse eficazmente con los involucrados en el proyecto,	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación verbal • Comunicación escrita • Escuchar

	incluye escuchar e identificar los problemas que surgen durante el curso del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para construir argumentos persuasivos.
Talentos de la gente	Se requieren habilidades personales para mantener buenas relaciones con las personas asociadas con el proyecto, incluye ejercer influencia sobre las personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Construir una relación • Comprender la psicología de las personas. • Manejo de conflictos • Habilidades de la honesta • Negociación
Características personales	Características personales que pueden ser inherentes a la naturaleza, pero que aún pueden ser alimentadas	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido del humor • Paciencia • Habilidad para manejar el estrés. Buscar consenso • Persistencia • Cooperación • Atención a los detalles

Fuente: Mark Keil, citado en (Gómez Sánchez S., 2021)

Tabla 3.
Descripción de las habilidades blandas.

Habilidades blandas	Descripción
Comunicación	Tono y estilo en que los comunicadores hablan a su audiencia, analizan los problemas y desafíos con colegas y clientes por igual
Motivación	Alentar el equipo de trabajo para que tome la iniciativa y trabaje positivamente, mostrando su compromiso en el proyecto
Liderazgo	Pilar de habilidad blandas, es la capacidad de comunicarse de manera efectiva y la aptitud para motivarse a sí mismo y motivar a los demás
Conciencia de sí mismo	Aceptar responsabilidades por cualquier error, demuestra la voluntad de aprender y progresar. la autoconciencia
Trabajo en equipo	Hace referencia a la planificación, cooperación y coordinación de cada persona, la capacidad de trabajar de manera eficiente con otros y el respeto saludable de las diferentes opiniones, costumbres y preferencias individuales

Capacidad de trabajar bajo la presión y la gestión del tiempo	Habilidad de mostrar una actitud decisiva, pensar con claridad, trabajar bajo presión, dentro de los plazos al priorizar las tareas
Flexibilidad	Capacidad para evolucionar, cambiar de acuerdo con la situación, capacidad de adquirir nuevas habilidades y enfrentar nuevas tareas
Negociación y resolución de conflictos	Hace referencia a los pasos de negociación: determinar el objetivo de la negociación, identificar problemas, actitudes, estrategias, planificar la posición de negociación y decidir el plan de acción.

Fuente: (Gómez Sánchez S., 2021)

2.3. Valor público

Según (Pública, 2016) ...valor público es referido al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y creación de políticas públicas ...

De la misma forma, según (Pública, 2016) De esta forma, una eficiente gestión pública debe estar coordinada y alineada para cumplir grandes objetivos de Estado, por lo cual es vital para las entidades conocer a sus públicos objetivo, tenerlos categorizados e identificados de manera oportuna.

Por lo que, es muy importante (Pública, 2016) Esta interacción con los grupos de interés es importante, ya que es a través de su participación que se dan a conocer sus intereses, preferencias y necesidades reales de la población objetivo en la cual está enfocada la política pública.

En el caso peruano, según (Gómez Sánchez S., Las habilidades blandas y su importancia en el desempeño de los funcionarios públicos, 2021) se presenta la figura 3 cómo el liderazgo tendría que ser parte de la formación de las habilidades blandas y en qué momento se tendría que lograr sus efectos beneficiosos en las personas. Sobre las habilidades muestra dos pasos de un proceso escalonado; según este primer análisis, se plantea la reflexión: “Las habilidades blandas y su

importancia en el desempeño de los funcionarios públicos”, esta reflexión es demostrada por los resultados de la investigación de (Cordero, 2020) detalladas en el numeral 2.5. Las habilidades blandas en los niveles de la función pública. Como siguiente escalón se detalla el Artículo 39 de la Constitución Política del Perú de 1993 vigente a la fecha, y en la cual se establece el rango de los funcionarios públicos siendo el Presidente de la Republica el de la más alta jerarquía, y además establece el orden señala las otras jerarquías y más. Y finalmente en el último escalón se presenta el artículo 58 Economía Social de Mercado del Capítulo I Principios Generales, y dice: La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, ...; es por esto por lo que finalmente el modelo indica que los funcionarios públicos requieren ejercer el liderazgo y orientación al desarrollo. Siendo el liderazgo aun de las principales habilidades blandas. Esta figura se orienta a generar la respuesta al problema en investigación, pero en forma sustentada: ¿Las habilidades blandas, claves para el buen gobierno en la administración pública?

Figura 3. Modelo e influencia de las habilidades blandas para enrumbar hacia el logro de objetivos.



Fuente: Elaboración propia

2.4. Las habilidades blandas en los niveles de gerencia

Los funcionarios públicos, según los niveles de sus responsabilidades desarrollan actividades gerenciales; para lo cual, se requiere reconocer la necesidad de las habilidades blandas para lograr resultados que beneficien a la sociedad.

Según Albañil, citado en (Gómez Sánchez S., 2021) Las organizaciones actualmente presentan debilidades en las habilidades blandas al interior de esta, como si fuera poco, la expansión de estas obliga a que los colaboradores estén en un relacionamiento constante con personas o empresas de diferentes orígenes.

De la misma forma Albañil, citado en (Gómez Sánchez S., 2021) Cuando un individuo llega a una posición que requiere de liderazgo, es donde se percatan de la necesidad de habilidades blandas, y una de las más importantes es la inteligencia emocional, ya que se tiene la formación académica, para el éxito se requiere implementar aquellas habilidades que fortalecen su proceso laboral y profesional.

También, según Albañil, citado en (Gómez Sánchez S., 2021) Las habilidades blandas requieren fortalecerse y se exploten de manera eficiente, ya que como lo concluye Sriruecha & Buajan (2017) en su investigación las habilidades blandas contribuyen a que se logre los objetivos de la organización.

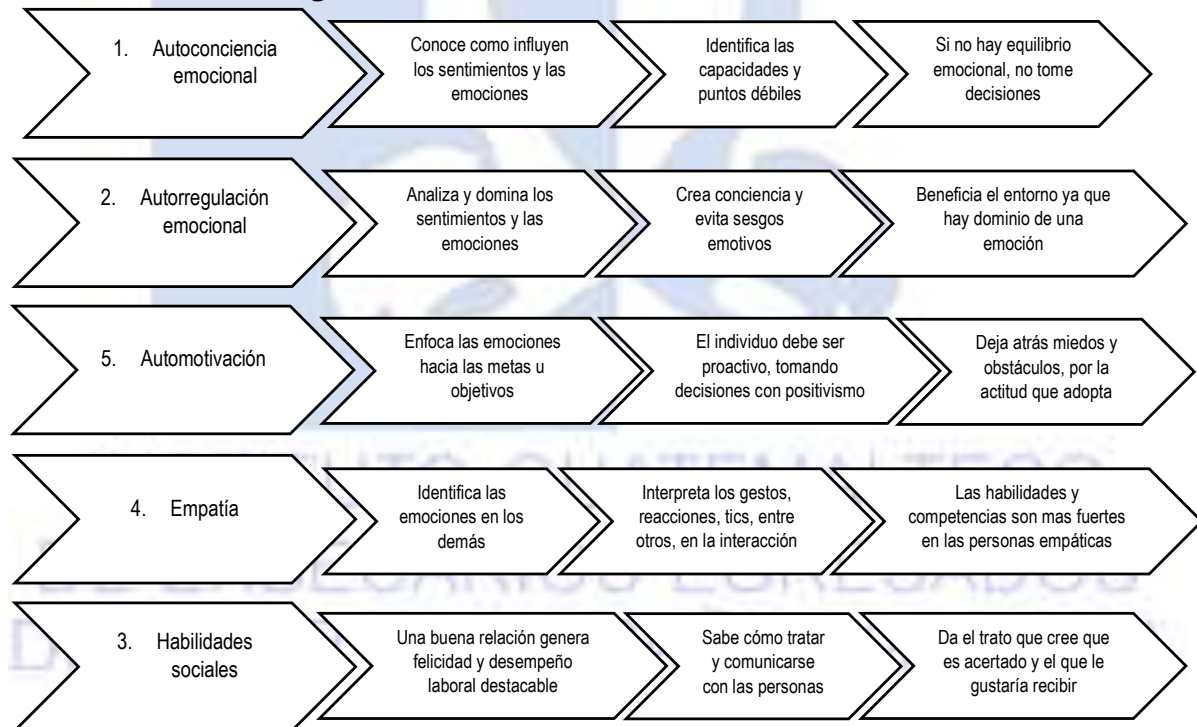
Según Albañil, citado en (Gómez Sánchez S., 2021) Por lo que las personas en posiciones gerenciales deberían fortalecer las habilidades blandas ya que es vital en una organización, ya que, no es fácil conformar un equipo de trabajo y aún más trabajar en equipo, esto se convierte en un desafío.

Por otro lado, según Albañil, citado en (Gómez Sánchez S., 2021) Es importante aprender a dinamizar para generar un ambiente laboral bueno, agradable y armónico, cuando no se logra es donde se originan conflictos, por la poca versatilidad que tienen algunas personas para aprender a escuchar y comunicarse con las mismas.

Según, Albañil, citado en (Gómez Sánchez S., 2021) la inteligencia emocional hace referencia a la gestión de la capacidad y habilidades psicológicas en las que se pueden ver involucradas las emociones en cuanto a sentimiento, control, modificación y manejo de las emociones propias, así como persuadir la de los demás.

En la figura 4 se describe en forma amplia los componentes de la inteligencia emocional, según lo cual, puede analizarse su aplicación e impactos en el cumplimiento de las funciones de los funcionarios públicos.

Figura 4.
Elementos de la inteligencia emocional.



Fuente. (Albañil, 2020)

2.5. Las habilidades blandas en los niveles directivos de la función pública

Según (Cordero, 2020) Las Entidades deben cumplir con el valor público con la finalidad de resolver los problemas públicos de la sociedad con vistas de lograr el futuro deseado y desarrollo económico; no obstante, éstas permanentemente están en el ojo crítico de la ciudadanía, su gestión integral deja mucho que desear, en este

contexto la actitud (habilidades blandas) del funcionario público juega un rol protagónico y quizá es el primero en ser cuestionado.

Por lo expresado por (Cordero, 2020) El objetivo del presente artículo es identificar debilidades del perfil del servidor público, específicamente en el manejo de habilidades blandas y su impacto en la satisfacción del usuario.

Por lo expresado por (Cordero, 2020) El aporte planteado se condensa en un modelo para el fortalecimiento de habilidades blandas en el servidor público que permita partir de una concienciación colectiva hacia procesos sistemáticos que beneficien a la institución y a la ciudadanía.

En el artículo de (Cordero, 2020) Se concluye que la propuesta del modelo: *“El aporte planteado se condensa en un modelo para el fortalecimiento de habilidades blandas en el servidor público que permita partir de una concienciación colectiva hacia procesos sistemáticos que beneficien a la institución y a la ciudadanía”*, es pertinente y viable ya que con la implementación de este se pretende establecer sistemas que conduzcan a la consecución de una cultura organizacional fortalecida, saludable, efectiva y eficiente.

También, según (Cordero, 2020) Las habilidades blandas, definidas por muchos autores como la capacidad de promover relaciones humanas saludables basadas en trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión efectiva del tiempo, gestión del cambio, manejo del stress, liderazgo, comunicación efectiva.

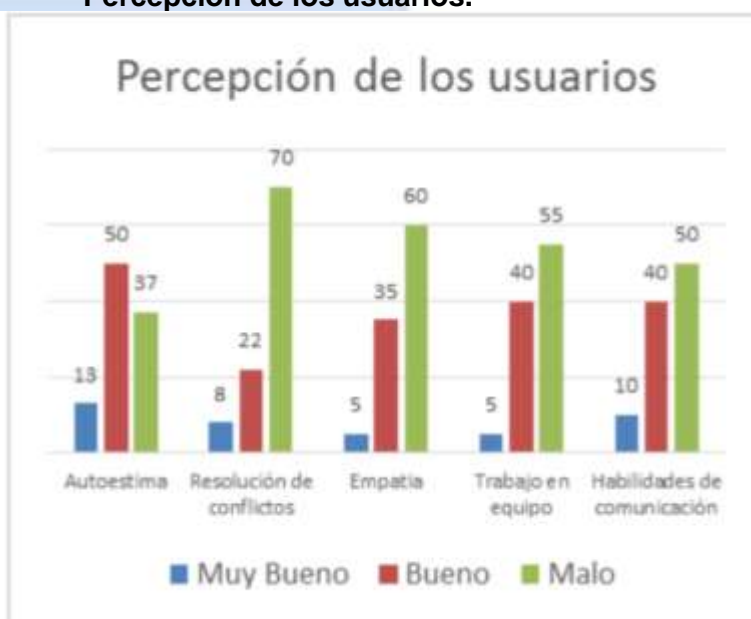
Es importante y oportuno, revisar lo señalado por (Cordero, 2020) Hay que considerar que un profesional se enfrenta frecuentemente a un sinnúmero de problemáticas, sobre todo a nivel de organización los inconvenientes son bastante continuos por lo tanto el desarrollo de estas capacidades permiten resolver efectivamente los problemas...

Según el estudio de campo de (Cordero, 2020) ...permitieron conseguir información clara, precisa y real de la experiencia vivencial del servidor público y usuario

referente al manejo de habilidades blandas al momento de prestar y recibir respectivamente un servicio público, esto evidencia la dualidad entre ambos sectores.

(Cordero, 2020) presenta en la figura 5 los resultados captados referentes a la percepción de los usuarios hacia la atención que reciben por parte de los servidores administrativos del GAD-Loja en relación al manejo de habilidades blandas.

Figura 5.
Percepción de los usuarios.



Fuente. (Cordero, 2020)

Según (Cordero, 2020) Los funcionarios públicos que forma parte de las Entidades públicas hoy más que nunca precisa optar por cambios estructurales y trascendentales urgentes, con especial énfasis en el ámbito actitudinal (habilidades blandas) para cambiar la percepción de los ciudadanos de a pie respecto del valor público, al momento de hacer uso de servicios administrativos y operacionales que se presentan en éstas entidades; el planteamiento del modelo de fortalecimiento de habilidades para los funcionarios públicos es pertinente y viable, ya que con la implementación se busca establecer sistemas que conduzcan a la consecución de una cultura organizacional fortalecida, saludable, efectiva y eficiente. La función

pública puede y debe convertirse en un referente de servicio para promover una sociedad justa, solidaria y respetuosa de su entorno social y físico.

Figura 6.
Modelo para fortalecimiento de habilidades blandas en el servidor publico



Fuente: Tomado de (Cordero, 2020)

2.6. Las habilidades blandas clave para la función pública

Por los resultados de las investigación realizadas y detalladas, se cuenta con el sustento para proponer el modelo de cascada para fortalecer las habilidades blandas en la función pública, ver la figura 7. Esta propuesta se sustenta en los artículos 39 y 58 de la Constitución Política del Perú y en las investigaciones de (Cordero, 2020) cuyos resultados han sido presentados en el numeral 2.5.

INSTITUTO GUATEMALTECO
DE EXBECARIOS EGRESADOS
DEL INAP DE ESPAÑA (IGEINAP)

Figura 7.
Modelo de cascada para fortalecer las habilidades blandas en la función pública.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de las propias investigaciones realizadas, y detalladas en: (Gómez Sánchez S., Las Habilidades Blandas Factor Clave Para El Desempeño De Los Ingenieros, 2021) y (Gómez Sánchez S., Las habilidades blandas y su importancia en el desempeño de los funcionarios públicos, 2021) (Gómez Sánchez S., El liderazgo político: clave de éxito para el ejercicio de la presidencia de un gobierno, 2021) se plantea el modelo de la figura 8. Claramente el liderazgo político ejercido por el Presidente de la República es clave para lograr una buena gobernanza y con esto conducir a una Nación al escenario de futuro de consenso. El problema radicaría si la Nación no tenga ese escenario de futuro.

Figura 8.
Las habilidades blandas clave para la gobernanza y liderazgo de futuro.



Fuente: Elaboración propia.

3. CONCLUSIONES

El trabajo de (Cordero, 2020) demuestran que las Entidades Públicas deben cumplir con el valor para resolver los problemas públicos de la sociedad con vistas a lograr el futuro deseado y desarrollo. De forma similar según las investigaciones de (Gómez Sánchez S., El liderazgo político: clave de éxito para el ejercicio de la presidencia de un gobierno, 2021) sustentan que el liderazgo político es una de las claves para el buen desempeño del Presidente de la República.

Y según el caso de Perú el presidente es el funcionario de más alta jerarquía, sustentado en el artículo 39 de la Constitución Política del Perú de 1993, vigente a la fecha. Bajo estas condiciones, y por lo establecido en el artículo 58 de la misma Constitución, en el Perú está vigente la Economía Social de Mercado; en consecuencia, el Estado orienta el desarrollo del país. Y para esto se requiere el liderazgo político del Presidente de la República.

De acuerdo con los trabajos de (Cordero, 2020) Las Entidades deben cumplir con el valor público con la finalidad de resolver los problemas públicos de la sociedad

con vistas de lograr el futuro deseado y desarrollo económico, siendo esto lo primero que se les cuestiona. En este escenario la actitud (habilidades blandas) del funcionario público juega un rol protagónico y quizá es el primero en ser cuestionado. Por este motivo es que (Cordero, 2020) plantea el modelo para el fortalecimiento de las habilidades blandas de los funcionarios públicos.

Finalmente, se considera que el presente trabajo es un aporte al análisis del problema en estudio: ¿Las habilidades blandas, claves para el buen gobierno en la administración pública?

4. FUENTES CONSULTADAS

Albañil, E. A. (2020). Estrategias de fortalecimiento en habilidades blandas en el nivel directivo. Bogota, Colombia: Eespecializacion en alta gerencia Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Ciencias Economicas.

Continental, U. (agosto de 2021). *Blog Escuela de POsgrado*. Obtenido de <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/5-habilidades-para-dirigir-una-gestion-publica>

Cordero, A. C.-S. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo del Conocimiento*, 41-63.

Garita-González, E. A.-F. (2020). Habilidades blandas: elementos para una visión holística en la formación de profesionales de informática. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 11-36.

Gómez Sánchez S., R. (2021). El liderazgo político: clave de éxito para el ejercicio de la presidencia de un gobierno. *Cuadernos de Trabajo CAEN*, 28-42.

Gómez Sánchez S., R. (2021). Las Habilidades Blandas Factor Clave Para El Desempeño De Los Ingenieros. *Biotech Engineering*, 130-147.

Gómez Sánchez S., R. (2021). Las habilidades blandas y su importancia en el desempeño de los funcionarios públicos. *Las habilidades blandas y su*

importancia en el desempeño de los funcionarios públicos (pág. 94). Lima, Peru: CGR.

Herrera, C. A. (2020). Las habilidades blandas en estudiantes de ingeniería de tres instituciones públicas de educación superior. *RIDE*.

INAP, I. G. (2021). Temática del XX Congreso Internacional de la Federación. *XX Congreso Internacional de la Federación*, (pág. 15). Guatemala.

Mark Keil, H. K. (2013). Understanding the most critical skills for managing IT projects: A Delphi study of IT project managers. *Information & Management*, 398 414.

Neri, C. A. (Junio 2020). Las habilidades blandas en estudiantes de ingeniería de tres instituciones públicas de educación superior. *RIDE*.

Patron, J. I. (2019). *Competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de Protección Social del Sector Público de Cartagena*. Cartagena de Indias,.

Pública, F. (28 de diciembre de 2016). *El servicio público es de todos*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/la-importancia-de-generar-valor-publico-en-las-sociedades-del-siglo-xxi>

Rao, M. S. (2014). *Enhancing employability in engineering and management students*.

INSTITUTO GUATEMALTECO
DE EXBECARIOS EGRESADOS
DEL INAP DE ESPAÑA (IGEINAP)