

*Artículo original*

## Los principios gerenciales relevantes desde el enfoque del gestor público

### The relevant management principles from the public manager's approach

*Kilber García del Águila<sup>6</sup>*

[orcid.org/0000-0002-0994-2868](https://orcid.org/0000-0002-0994-2868)

*Carlos Gustavo Márquez Quinto<sup>7</sup>*

<https://orcid.org/0000-0001-7481-4822>

Recibido 15/04/2024

Aceptado 10/06/2024

#### *Resumen*

El artículo se realizó con la finalidad de identificar los principios gerenciales que son relevantes en el proceso de una gestión pública, desde la percepción de los profesionales que siguen estudios de posgrado en la maestría de gerencia pública. En el contexto de la administración pública muchos son los profesionales que siguen estudios de posgrado con el fin de prepararse y lograr una exitosa contribución en el mejoramiento de la calidad de la gestión pública. El tipo de investigación es exploratoria, con un diseño descriptivo causal explicativo. La muestra de estudio estuvo conformada por 63 profesionales del sector público y privado, de los cuales 35 son hombres y 28 mujeres. Se administró un instrumento de tipo mixto con preguntas de selección múltiple con escala de intervalos y preguntas tipo escala Likert. La tasa de respuestas fue del 95% del total de cuestionarios enviados. Se validó el instrumento con el coeficiente de Alpha de Cronbach (0.865) y de validez de contenido con un valor de KMO y prueba de Barlet (0.621). El estudio concluyó que los principios gerenciales relevantes fueron la planificación y el de control, con un nivel de confianza del 95%.

---

<sup>6</sup> Magíster en Agronegocios. Universidad Privada de Tacna, Facultad de Cs. Empresariales, Tacna-Perú. [kilgarcia@virtual.upt.pe](mailto:kilgarcia@virtual.upt.pe)

<sup>7</sup> Magíster en Administración y Dirección de Empresas. Universidad Privada de Tacna, Facultad de Cs. Empresariales, Tacna-Perú. [carmarquez@virtual.upt.pe](mailto:carmarquez@virtual.upt.pe)



**Palabras claves:** gerencia, habilidades, planificación y gestión pública.

### **Abstract**

The article was carried out with the purpose of identifying the management principles that are relevant in the public management process, from the perception of professionals who pursue postgraduate studies in the master's degree in public management. In the context of public administration, there are many professionals who pursue postgraduate studies in order to prepare and achieve a successful contribution to improving the quality of public management. The type of research is exploratory, with a causal-explanatory descriptive design. The study sample was made up of 63 professionals from the public and private sectors, of which 35 are men and 28 women. A mixed type instrument was administered with multiple choice questions with an interval scale and Likert scale type questions. The response rate was 95% of the total questionnaires sent. The instrument was validated with Cronbach's Alpha coefficient (0.865) and content validity with a KMO value and Barlet test of (0.621). The study concluded that the relevant management principles were planning and control, with a confidence level of 95%.

**Keywords:** management, skills, planning and public management.

### **Introducción**

Actualmente las Instituciones públicas, son conducidas por profesionales que demuestran bajos niveles de eficacia en los resultados obtenidos desde las expectativas de los ciudadanos. El sistema de administración pública es deficiente en su propósito de mejorar la calidad del servicio público. Los principios gerenciales como la planificación, organización, manejo de recursos, dirección y control, son determinantes en la articulación y sinergia de todos los actores involucrados para dar solución a la problemática social.

Actualmente el sistema de la administración pública se encuentra muy burocratizada, por estar conducida por un fuerte contingente de normas. Esta forma de llevar adelante la gestión pública ha generado un bajo nivel de efectividad en el logro de resultados para los ciudadanos. Es importante conocer que la gestión pública en el Perú desde el año 2012, se encuentra en modernización, pero aún no se observan los cambios. La gerencia pública implica gestionar los cambios que espera el ciudadano, desde la aplicación adecuada y eficiente de la planificación, organización, manejo de recursos, dirección y control.

El presente estudio busca identificar los principios gerenciales que son los predominantes en la gestión pública y que de su adecuado dominio y manejo depende la calidad de la gestión pública. Considerando que la modernización de la gestión pública está en manos del gerente público, entonces es preciso y conveniente, revalorar

el rol del gerente público, pero desde un enfoque de gestión integral. Quienes dirigen la gestión pública son profesionales que deben dominar y manejar los principios de la gerencia, que es una herramienta de ventaja competitiva, que logra involucrar a todos los empleados de una organización en la consecución de unas metas.

## **Marco conceptual**

### **1. Planificación**

El Gerente Público debe preparar en forma cooperativa con sus colegas un plan para su organización. El plan es una especie de mapa que le dice a la organización a dónde tiene que ir y por qué. En términos generales, el plan responde a la pregunta “qué es lo que se tiene que alcanzar”. El programa es otro tipo de plan que les dice a los miembros de la organización “cómo” puede alcanzar sus objetivos, metas o resultados. En otras palabras, el plan describe con algún detalle, objetivos generales y específicos (el qué) y además, también señala las cosas de valor que deben ser obtenidas, ya que ellas son deseables para todo el grupo de trabajo. El programa es un documento mucho más detallado, que señala cómo la organización alcanzará los objetivos previamente señalados.

### **2. Organización**

El Gerente Público, en acuerdo con sus colaboradores y subordinados, debe diseñar una estructura o sistema de coordinación. En otras palabras, debe diseñar una carta de organización llamada también organigrama. Si el trabajo se divide (tal como resulta de la función programación) y luego no se vuelve a integrar, no habría organización, ni habría tampoco coordinación de estas actividades, desconectadas entre sí. Cada parte funcionaría como un ente autónomo y descoordinado con las otras partes lo que llevaría al caos laboral. La función organización, existe precisamente para evitar este caos y esto se logra mediante la creación de una estructura de orden, autoridad y coordinación.

### **3. Manejo de Recursos Humanos**

Una vez que la estructura de la organización ha sido diseñada, discutida y aprobada, el Gerente Público debe preocuparse de las funciones de manejo de recursos humanos, partiendo con la sub-función de reclutamiento y selección de personal. Esta sub-función, tiene como objetivo asegurar que cada posición o cargo, incluido en esta estructura, sea ocupado por personas calificadas y que puedan desempeñar en forma adecuada las funciones y tareas del cargo. El individuo debe encajarse en el cargo o posición, tal como se encaja un pie dentro de un zapato o una mano al interior de un guante. El pie, no puede ser ni más grande ni más pequeño que el zapato, ambos deben calzarse a la perfección y este proceso de ajustar al candidato al cargo, se consigue a través del proceso de selección y reclutamiento de personal. Para conseguir esto, existen sistemas para difundir los cargos disponibles, para ello se lanzan propagandas en la radio, la televisión y la prensa escrita. Los candidatos interesados envían, entonces, sus *currículos vitae* a la oficina de personal o servicio civil y ahí son sometidos a una

preselección. Aquellos candidatos que completan la lista corta, son convocados para entrevistas personales. En estas entrevistas, el candidato es sometido a baterías de preguntas, *test* de selección, exámenes escritos, entrevistas con psicólogos, etc. Para cada cargo, el departamento de personal presenta una terna al jefe directo (de la línea de mando) quien es el que toma la decisión final, de seleccionar a aquel candidato que mejor llena los requisitos del cargo.

#### **4. Dirección**

Esta es una de las funciones más importantes del Gerente Público. Hasta este momento el gerente ha estado concentrado en actividades de planificación, diseño de la estructura, reclutamiento y selección del personal. En otras palabras, estas han sido funciones preliminares y relativamente estáticas de la administración. Con la función de dirección los aspectos dinámicos de la gerencia o Administración Pública se inician. En las funciones anteriores se han fijado objetivos, se ha diseñado la maquinaria y se ha cargado el combustible, ahora es el momento de poner el motor en marcha y empezar el movimiento. Es preciso iniciar las actividades sustantivas y dinámicas. Estas actividades tienen por objeto implementar los planes y programas que dieron origen a la organización.

#### **5. Control**

Esta es la última de las funciones gerenciales y tiene que ver con la supervisión de todas las actividades diarias y la implementación cotidiana de planes y programas. El gerente, usando las columnas de metas y resultados de sus programas como parámetros de evaluación, debe observar la conducta organizacional y la forma cómo estos planes y programas se ejecutan. Esta función, por lo tanto, significa la observación, evaluación y verificación de las actividades organizacionales. El gerente debe crear y diseñar sistemas adecuados de información, que le permitan conocer en la forma más oportuna posible, cómo las actividades se están realizando. Particularmente, el gerente debería recibir información diaria sobre algunos indicadores y estándares de rendimiento, si las actividades y resultados obtenidos se alejan de los resultados esperados, deben introducirse correcciones inmediatas.

#### **Metodología**

El estudio es exploratorio con la finalidad de aportar nuevos elementos teóricos al campo de la gestión pública. Tiene como objetivo identificar y establecer los principios gerenciales que son fundamentales para una gestión pública óptima. Se desarrolla un diseño de análisis descriptivo correlacional y causal explicativo, focalizado en el estudio son profesionales de diferentes especialidades, que siguen estudios de maestría en Gerencia Pública en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna. La muestra estuvo conformada por 63 maestrantes, de los cuales 35 son hombres y 28 mujeres. En la investigación se aplicó la técnica de la encuesta, con 26 ítems, considerando las dimensiones asociadas a los principios gerenciales de Planificación, Organización, Manejo de recursos, Dirección y Control. La tasa de respuestas fue del 95% del total de cuestionarios enviados. La confiabilidad del instrumento con Alpha de Cronbach fue de 0.865 y la validez de contenido con KMO y

prueba de Barlet fue de 0.621 mayor a 0.5 y un valor Sig menor a 5%, es aceptable. La información se procesó utilizando el software estadístico SPSS versión 19.0.

## **Resultados**

A continuación, se presentan los análisis de las percepciones que tienen los profesionales que se preparan para realizar gestión pública en base a una gestión para resultados.

### **1. Análisis de la estructura de la muestra**

En primer lugar, se muestra la importancia que tiene la diversidad de profesionales que participan en el estudio. El 30.2% son ingenieros, el 22.2% son contadores, el 17.5% son administradores, el 15.9% son abogados y finalmente están los psicólogos, arqueólogos y obstetras, con valores menores a 6 %. Del total de la muestra de estudio, el 55.6% son hombres y el 44.4% son mujeres. Todos ellos tienen una percepción clara lo que significa la gestión pública y cuál es su rol para transformarla.

### **2. Análisis de la importancia de los principios gerenciales**

Para una eficaz gestión pública es fundamental que los profesionales tengan una posición clara sobre la importancia que tienen los principios gerenciales que permiten asegurar la dirección óptima de una institución pública. La Tabla 2, muestra en orden descendente el valor de las medias de los principios gerenciales, en las que se aprecia el grado de importancia que los encuestados consideran relevante para un desempeño idóneo en la gestión pública. Observando los valores de las medias, se aprecia que en primer lugar se encuentra el principio de la planificación (31.21), en segundo lugar, sigue el principio de la dirección (27.21), en tercer lugar el principio del control (22.76), en cuarto lugar el principio del manejo de recursos (21.89) y finalmente está el principio de la organización (21.49). El análisis permite deducir que para dirigir una institución pública los gerentes deben de desarrollar y aplicar en forma prioritaria los principios de planificación y de la dirección.

**Tabla 2**  
*Estadísticos descriptivos*

<b>Principios gerenciales</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
Planificación	31,21	2,483
Dirección	27,21	2,299
Control	22,76	1,890
Manejo de recursos	21,89	2,072
Organización	21,49	2,409

### 3. Prueba de normalidad

Para las pruebas estadísticas se procederá a determinar los resultados de la prueba de normalidad.

Las hipótesis para la prueba de normalidad son las siguientes:

Hipótesis

H<sub>0</sub> = Los datos tienen una distribución normal

H<sub>1</sub> = Los datos no tienen una distribución normal

Regla de decisión

Si Valor Sig. > 0.05 Se acepta la H<sub>0</sub>

Si Valor Sig. < 0.05 Se rechaza la H<sub>0</sub>

**Tabla 3**

*Prueba de normalidad*

Principios gerenciales	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	Gl.	Sig.
Planificación	,133	62	,009
Organización	,130	62	,011
Manejo de recursos	,159	62	,001
Dirección	,153	62	,001
Control	,170	62	,000

La Tabla 3 contiene la prueba de normalidad, Kolmogorov-Smirnov, para una muestra mayor a 30. Se observa que los valores (Sig.) de cada una de las muestras, es menor que el nivel de significancia 0.05 (5%). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alterna (H<sub>1</sub>). Esto significa que los datos provenientes de las encuestas no tienen distribuciones normales.

### 4. Análisis de la relación

Hipótesis

H<sub>0</sub>: No existe relación entre los principios gerenciales y la gestión pública

H<sub>1</sub>: Existe relación entre los principios gerenciales y la gestión pública.

Tipo de prueba

Chi cuadrado

Coeficiente de contingencia

Coeficiente lambda

Regla de decisión

Para un nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Si Sig. < 0.05; entonces se rechaza Ho

Si Sig. > 0.05; entonces se acepta la Ho

**Tabla 4**

*Pruebas de significatividad, relación y de predicción*

Variable	Principios	Prueba Chi cuadrado	Sig.	Coefficiente de contingencia (C)	Sig.	Coefficiente Lambda
Principios gerenciales	Planificación	311.225	0.006	0.913	0.006	0.531
	Organización	226.464	0.040	0.886	0.040	0.462
	Manejo de recursos	220.436	0.011	0.883	0.011	0.489
	Dirección	42,244	0.007	0.637	0.007	0.089
	Control	186.330	0.015	0.886	0.015	0.542

La Tabla 4, muestra las pruebas de significatividad, relación y de predicción entre los principios gerenciales y la gestión pública. La prueba estadística (Chi cuadrado) demuestra que los principios gerenciales están asociados de manera significativa con la gestión pública. Dado que los valores Sig. Son menores del 5%, se rechaza la hipótesis nula (H0), y se acepta la hipótesis alternativa (H1). El análisis correlacional demuestra que el principio con mayor coeficiente de contingencia corresponde a la planificación ( $C > 0.918$ ), le sigue el principio gerencial de control ( $C > 0.918$ ). Estos dos principios resultan ser los relevantes desde la percepción de los gestores públicos. La prueba de direccionalidad Lambda confirma que los principios gerenciales de planificación ( $\lambda = 0.531$ ) y el principio de control con ( $\lambda = 0.542$ ), son los que mayor capacidad de predicción tienen sobre la variable gestión pública.

## Conclusiones

La investigación revela que los principios gerenciales que tienen alta relación significativa con la gestión pública son la planificación y el principio de control, dentro del enfoque de gestión por resultados. Estos resultados reflejan la importancia que tiene la planificación y el control en un proceso de gestión pública. La planificación estratégica y la planificación por resultados, son dos poderosas herramientas que permiten asegurar resultados en la gestión pública, pero la planificación por resultados, que exige el manejo del enfoque del marco lógico, es una de la menor aplicación dado que exige mayor preparación para su desarrollo.

En ese mismo sentido, el principio de control, también cumple un rol determinante en la generación de resultados en la gestión educativa. La planificación en cuanto establece la dirección de lo que se tiene que hacer en la gestión, el control verifica si las metas se vienen logrando y en qué medida se va en la dirección correcta.

Ser gestor de una institución pública, se requiere el dominio y manejo de las herramientas que exige la Planificación y el sistema de control, para poder asegurar el éxito en la asignación eficiente de los recursos escasos y lograr satisfacer adecuadamente las expectativas de los ciudadanos.

## **Referencias**

- Albi, E., López J. (1977). *Gestión Pública, Fundamentos, Técnicas y casos*. Ariel Economía, España.
- Dávila, Carlos L. de G. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración*. 2° edición. McGraw Hill
- Drucker, Peter. (1967). *Las fronteras del porvenir*. Editorial Hobbs-Sudamericana, Buenos Aires.
- Drucker, Peter (1992). *Dirección de instituciones sin ánimo de lucro*, traducción española, El Ateneo, Buenos Aires.
- Drucker, Peter. (1996). *La gestión en un tiempo de grandes cambios*, Traducción española, Edhasa, Barcelona.
- Echevarría, K. y Mendoza, J. (1999). *La especificidad de la gestión pública*. Banco Mundial, Washington D.C., USA.
- Huertas, F. (1996). *El Método PES*. Fundación Altadir. La Paz, Bolivia.
- Kelly, J. (2003). *Políticas Públicas en América Latina. Teoría y Práctica*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Malave, J. (1999). *Prácticas Organizacionales*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Márquez, P. y Piñango, B. (2003). *En esta Venezuela: realidades y nuevos caminos*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Matus, C. (1994). *Adiós Señor Presidente*. Fundación Altadir. Caracas. Venezuela.
- Paravisini, D. (1998). *¿Hacia un nuevo Estado? Debates IESA*. Vol. I, p. 61-62. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Waissbluth, M. (2003). *La Reforma del Estado en América Latina*. INVERTEC. Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Weiss, C. (1987). *Investigación evaluativa*. México: Trillas.
- Zambrano, A. (2001). *Gerencia Estratégica y Gobierno*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Zambrano, A. (2006). *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública*. Ediciones UCAB-IGEZ. Caracas, Venezuela.