

*Artículo original*

## IMPACTO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Impact of managerial skills on public management

*Luis Celerino Catacora Lira<sup>8,9</sup>*

Recibido: 01/03/2022

Aceptado: 01/05/2022

---

### Resumen

El artículo se realizó con la finalidad de explorar y determinar el impacto de las habilidades gerenciales en la gestión pública, desde la percepción de estudiantes de posgrado en Gerencia Pública. El tipo de investigación es transversal descriptiva, explicativo y no experimental. La muestra de estudio fue no aleatoria y estuvo conformada por 63 profesionales del sector público y privado, que realizan estudios de Posgrado en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna. 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 virtuales. Se validó el instrumento con el coeficiente de confiabilidad de Alpha de Cronbach obteniendo el valor de (0.865). Los resultados revelan que las habilidades gerenciales tienen un impacto del 95% sobre la variabilidad de la gestión pública. Se concluye que las habilidades gerenciales que condicionan el desarrollo de la gestión pública son: la planificación y la dirección estratégica, con un nivel de confianza del 95%.

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

### Abstract

The article was carried out with the purpose of exploring and determining the impact of managerial skills in public management, from the perception of graduate students in Public Management. The type of research is transversal descriptive, explanatory and non-

---

<sup>8</sup> Universidad Privada de Tacna, Facultad de Ciencias Empresariales. Tacna, Perú

<sup>9</sup> Doctor en Ciencias de la Educación



experimental. The study sample was non-random and consisted of 63 professionals from the public and private sectors, who are conducting Postgraduate studies at the Jorge Basadre Grohmann National University of Tacna. 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 all virtual questionnaires. The instrument was validated with the Cronbach's Alpha reliability coefficient, obtaining the value of (0.865). The results reveal that managerial skills have an impact of 95% on the variability of public management. It is concluded that managerial skills condition the development of public management are: planning and strategic management, with a confidence level of 95%.

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

---

## 1.- INTRODUCCIÓN

La administración pública constantemente evoluciona, consecuencia de varios factores como la globalización, tecnología de la información, competitividad, y la mejora continua de la calidad que exige la sociedad. Por tal motivo, actualmente las Direcciones de Talento Humano tienen un rol fundamental en las organizaciones, y así mismo en el sector público, la gestión del talento humano hoy en día es una ventaja competitiva, estrategia fundamental en una adecuada planificación y cumplimiento de objetivos de una institución. Las habilidades gerenciales constituyen un factor impulsor para organizaciones inteligentes, que buscan satisfacer las expectativas de los beneficiarios de una comunidad. Los tipos de habilidades son determinantes en la gestión de una institución. Las habilidades gerenciales como la planificación estratégica, la organización inteligente, la gestión del talento, la dirección estratégica y el control interno, son fundamentales para la modernización de la administración pública. Desarrollar modelos gerenciales, con alto contenido de eficacia, requieren de gerentes preparados para enfrentar la complejidad del sistema de administración pública. La gestión pública requiere de modelos gerenciales ágiles, dinámicos, eficaces que redunden de forma efectiva en el logro de resultados. El modelo gerencial es una herramienta estratégica que los gerentes deben de conocer y aplicar, si su propósito es hacer una gestión eficaz. No basta solo con formular políticas públicas y velar por los resultados, sino también es necesario garantizar la eficacia en la ejecución, el impacto de las mismas y la post evaluación y retroalimentación respectiva.

Artieda (2021), considera que las Habilidades Gerenciales o Habilidades Directivas, son capacidades, conocimientos, habilidades y técnicas que deben poseer las personas que ocupan un cargo directivo o un alto mando dentro de las organizaciones, sean estas públicas o privadas, y de esta manera mejorar el desempeño organizacional, que a su vez se refleja en los resultados y el cumplimiento de los objetivos, con el desempeño de todo su equipo de trabajo. Actualmente en el sistema de la administración pública, las habilidades de gestión son una herramienta fundamental que los gerentes públicos debe aplicar en la dirección y conducción de las organizaciones;

corresponde afianzar continuamente los conocimientos y capacidades orientados al desempeño eficiente de las funciones, en este sentido, las habilidades de gestión como son 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.

El presente estudio busca identificar las habilidades gerenciales, que resultan ser relevantes para el desarrollo y mejora permanente de la gestión pública. La teoría empresarial sostiene que las habilidades gerenciales son factores claves para la creación y desarrollo de organizaciones inteligentes. En ese sentido resulta importante el estudio, considerando que la gestión pública tiene como propósito central mejorar la calidad de vida del ciudadano en todas sus exigencias.

## **2.- Marco conceptual**

### **2.1. Planificación estratégica**

Da Fonseca (2013) sostiene que, las organizaciones públicas precisan de modelos de gestión que consideren el planeamiento estratégico como un vehículo para alcanzar mejores resultados en cuanto a eficiencia en el gasto público, un servicio superior a los ciudadanos y grupos de interés; sin perder de vista la alineación a las políticas públicas nacionales y el cumplimiento de las normativas y regulaciones que guían este sector. El Gerente Público debe preparar en forma cooperativa 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. Orienta las acciones sobre lo que se tiene que alcanzar. En ese sentido, el plan describe con precisión los objetivos generales y específicos y las metas propuestas a lograr en la institución.

### **2.2. Organización inteligente**

León (2003) sostiene que, la Organización Inteligente busca asegurar constantemente que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto crecimiento, de crear sinergias a través de trabajo en equipo. El Gerente Público, debe diseñar una organización inteligente, que gestione el conocimiento y promueva el cambio a partir de la mejora continua de cada colaborador. Toda organización pública debe crear condiciones para que todas las actividades estén coordinadas y dirigidas al logro de la visión. Cada parte de la organización funcionaría como un sistema articulado y coherente buscando la calidad del servicio.

### **2.3. Gestión del talento Humano**

Vallejo (2017) sostiene que, la gestión del talento humano es un elemento de vital importancia en las organizaciones, que debe direccionar sus esfuerzos hacia a la atracción y retención de talentos, mediante el diseño de estrategias y políticas adecuadas en cada subsistema, que necesariamente deben estar alineadas con la estrategia institucional, permitiendo generar una propuesta de valor atractiva y

competitiva que genere un vínculo permanente entre el colaborador y la institución. 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 adecuarse en el cargo o posición, para tal efecto es preciso realizar un 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 son sometidos a una evaluación y seleccionados según el perfil del cargo.

#### **2.4. Dirección estratégica**

Pacherres (2020) sostiene que, la dirección estratégica al ser aplicada en la gestión pública puede generar muchos beneficios, especialmente al gerente que busca asegurar el logro de los resultados previstos en el plan estratégico. La dirección estratégica, implica conducir las acciones de la institución hacia la consecución de la misión, su visión y sus objetivos. Por lo tanto, la dirección estratégica es un factor determinante para que las empresas del país se mantengan en el mercado tan competitivo y cambiante. Esta es una de las funciones más importantes del Gerente Público. El éxito de una gestión pública depende de una adecuada dirección estratégica, que comprende estrategias que potencien el talento humano, la mejora de la productividad del colaborador, los procesos de innovación en la calidad del servicio y la competitividad de la institución.

#### **2.5. Control interno**

Armenta (2012), sostiene que: “El Control Interno debe ser empleado por todas las empresas independientemente de su tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, y diseñado de tal manera, que permita proporcionar una razonable seguridad en lo referente a: La efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables”. El gerente público debe monitorear y supervisar todas las actividades diarias y la implementación cotidiana de planes y programas. El gerente, revisando los indicadores de metas y resultados, 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. El gerente debe 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.

### **3.- Metodología**

El estudio fue del tipo descriptivo y explicativo, con diseño no experimental. Tiene como objetivo identificar y determinar las habilidades gerenciales que mayor

impacto tienen sobre la gerencia pública. Los datos recogidos se analizaron mediante un análisis descriptivo y explicativo. Se ha realizado un análisis descriptivo de las variables que incluye la distribución de frecuencias, la media y las desviaciones estándar y a continuación se usó el análisis de regresión lineal múltiple. La muestra de estudio no fue aleatoria. Estuvo conformada por 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. En la investigación se aplicó la técnica de la encuesta, con 26 ítems, considerando las dimensiones asociadas a las habilidades 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 fue adecuada con Alpha de Cronbach de 0.865. Para el análisis estadístico se aplicó la prueba de normalidad, y el método de P\_valor, para determinar el nivel significatividad de las variables. Se administró el Programa SPSS versión 19 para el análisis estadístico.

## Resultados

A continuación, se presentan los análisis de las percepciones que tienen los profesionales que se preparan para la gerencia pública.

### 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. En la tabla 1, se observa que 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.

**Tabla 1**  
*Descripción de la muestra*

Profesiones		Sexo		Total
		Hombres	Mujeres	
Administración	Sub Total	5	6	11
	%	7.9	9.5	17.5
Contabilidad	Sub Total	6	8	14
	%	9.5	12.7	22.2
Derecho	Sub Total	7	3	10
	%	11.1	4.8	15.9
Ingeniería	Sub Total	13	6	19
	%	20.6	9.5	30.2
Psicología	Sub Total	2	2	4
	%	3.2	3.2	6.3
Arqueología	Sub Total	1	1	2

	%	1.6	1.6	3.2
Obstetricia	Sub Total	1	2	3
	%	1.6	3.2	4.8
Total	Total	35	28	63
	%	55.6	44.4	100.0

NOTA: Elaboración propia

## 2.- Análisis de las variables de la Gerencia Pública

Los estudiantes que acceden a la Escuela de Posgrado y que han participado en este estudio, consideran a las habilidades de planificar (31.21) y la de dirigir como las más relevantes y trascendentes en la actividad de la Gerencia Pública (Tabla 2), por ser mayores al promedio general de (24.91). Las restantes habilidades como la de controlar (0.22.76) y manejar el talento humano (0.21.89) son relevantes, pero en menor magnitud y finalmente se encuentra la menos relevante como la habilidad de organizar con (21.49). Del análisis se deduce, que la eficacia de la Gestión Pública, requiere de gerentes que reúnan las cualidades de planificar y dirigir estratégicamente el talento humano de una organización inteligente.

**Tabla 2**

*Media y desviación estándar de las variables de gerencia pública*

Habilidades Gerenciales	Media 24.91	Desviación estándar
Planificación estratégica	31,21	2,483
Dirección estratégica	27.21	2,299
Control interno	22,76	1,890
Gestión de talento humano	21,89	2,072
Organización inteligente	21,49	2,409

NOTA: Reporte estadístico SPSS.24

## 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 H<sub>0</sub>

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

Tabla 3  
*Prueba de normalidad*

Variables	Kolmogorov–Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	Gl.	Sig.
Planificación estratégica	0.133	62	0.090
Organización inteligente	0.130	62	0.071
Gestión del talento humano	0.159	62	0.051
Dirección estratégica	0.153	62	0.063
Control interno	0.170	62	0.080

NOTA: Resultados de la prueba en SPSS

La Tabla 3 contiene la prueba de normalidad, Kolmogorov–Smirnov, para una muestra mayor a 30. Se observa que los valores de Sig. Planificación (0.090), Organizar (0.071), Manejo de recursos (0.051), Dirigir (0.063) y Controlar (0.080), son mayores que el nivel de significancia 0.05 (5%). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), en consecuencia, se concluye que los datos provenientes de las encuestas siguen una distribución normal.

#### 4.– Variables que aparecen asociadas a la Gerencia Pública

En la Tabla 4 aparecen los niveles de asociación que presentan las habilidades gerenciales con la gerencia pública. El mayor nivel de asociación la muestra la variable dirigir estratégicamente (0.835) con la gerencia pública, nos sugiere que existe una clara focalización y relevancia de la dirección en la gerencia pública. Asimismo, el segundo nivel la tiene la variable planificación estratégica (0.821) con la gerencia pública, que también nos confirman la importancia del proceso de planificación en la gerencia pública.

Por lo descrito, se infiere que las habilidades gerenciales de dirección y la planificación son las dos que mayor contribución tienen en el comportamiento de la gerencia pública.

Tabla 4

*Correlación R de Pearson*

Habilidades gerenciales				
Planificación estratégica	Organización inteligente	Gestión del talento	Dirección estratégica	Control interno
0.821	0.778	0.766	0.835	0.725
Sig. 0.000	Sig. 0,000	Sig. 0,000	Sig. 0,000	Sig. 0.000
Significativo Sig. < 0.05				

### 5. Variables relevantes en la explicación de la Gerencia Pública

En el análisis del resumen del modelo de regresión múltiple, se puede apreciar que las variables planificación estratégica, organización inteligente, gestión del talento, la dirección estratégica y el control interno, explican el 95% de la variabilidad de la Gerencia Pública (Tabla 5). Este resultado induce a tener en consideración que, para ejercer la labor de la gerencia pública, se debe adquirir y desarrollar las cinco habilidades gerenciales. Asimismo, el coeficiente de determinación ( $R^2=95\%$ ) confirma que las variables que componen el modelo regresión, explica en forma significativa la variabilidad de la Gerencia Pública. En el aspecto de la relación entre las variables, se observa que el coeficiente de correlación asciende a 0.975, lo cual demuestra que existe una correlación alta y positiva. El coeficiente Durbin Watson con el valor (1.869) demuestra que el modelo puede ser generalizable. En ese sentido, el estudio permite deducir que el modelo de regresión múltiple estadísticamente es significativo y relevante, con variables que contribuyen con el 95% de la explicación de la variable Gerencia Pública.

**Tabla 5**  
*Resumen del modelo de regresión*

Modelo	R	R cuadrado	Sig. en F	Durbin Watson
1	.975	.950	0.000	1.869
Variables predictores: Dirección, planificación, organización, control y gestión del talento				
Variable dependiente: Gerencia Pública				
NOTA: Elaboración propia				

Se observa en la Tabla 6, que el modelo de regresión múltiple es estadísticamente significativo, (P valor o Sig. 0.000) es menor que el nivel de significancia 0.005 (5%). Lo cual nos demuestra que existe evidencia estadística de que el modelo de regresión lineal múltiple se ajusta a los datos, por lo tanto, representa adecuadamente el comportamiento de las variables, con un nivel de confianza del 95%.

**Tabla 6**  
*Análisis de varianza del modelo*

ANOVA					
Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	4,447.886	5	889.577	213.96	.000
Residual	232.823	56	4,158	6	
Total	4680,710	61			
Variables predictores: planificación, organización, gestión del talento, Dirección y control interno					



Variable dependiente: Gerencia pública

Para identificar las variables que aparecen asociados a la Gerencia Pública, se construyó el modelo de regresión (Tabla 7) tomando como variable dependiente a la Gerencia Pública en el procesamiento de la información. En cuanto a los coeficientes beta obtenidos en el modelo, se demuestra que existe evidencia estadística de que las variables planificar (coeficiente beta = 0.253,  $p < 0.001$ ), Organizar (coeficiente beta = 0.206,  $p < 0.001$ ), Gestión de talentos (coeficiente beta = 0.226,  $p < 0.05$ ), Dirigir estratégicamente (coeficiente beta = 0.322,  $p < 0.05$ ), y control interno (coeficiente beta = 0.208,  $p < 0.1$ ); contribuyen con la explicación de la variabilidad de la gerencia pública. En cuanto a la identificación de las variables que mayor influencia tiene en el modelo, son la variable dirigir con el (32.2%), y la variable planificar con ((25.3%) y el que menor impacto tiene es la variable organizar con (20.6%). Con estos resultados se puede deducir que las dos habilidades gerenciales determinantes para garantizar una eficiente Gestión pública son la planificación estratégica y la dirección estratégica.

**Tabla 7.**

*Modelo de regresión para las habilidades gerenciales con la Gerencia Pública*

Modelos	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Sig.
	$\beta$	Error estándar	Beta	
Constante	102,083	0.736		0.000
Planificación estratégica	2,115	0.351	0.253	0.000
Organización inteligente	1,505	0.304	0.206	0.000
Gestión de talentos	2,015	0.413	0.226	0.000
Dirección estratégica	2,503	0.365	0,322	0.000
	1,589	0,296	0,208	0.000

NOTA: Elaboración propia

## Conclusiones

- a) A través del Decreto Supremo N° 004–2013–PCM se aprobó en el Perú la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Desde entonces, los gerentes públicos recibían la responsabilidad de promover y generar el cambio. Actualmente existe una fuerte demanda por gerentes idóneos, eficaces y competitivos. Las diferentes universidades del País, ofrecen estudios de posgrado en Gerencia Pública, porque es una necesidad imperante para asegurar la transformación de la administración pública. En ese sentido el estudio, revela que la gestión pública depende en gran medida de cómo los gerentes aplican los principios de toda gerencia eficaz. La planificación estratégica y la dirección estratégica son los dos principios rectores para lograr el éxito en la gestión pública. La investigación confirma que las organizaciones y los equipos de

trabajo que se desarrollan en base a una buena gerencia, sus colaboradores mejoran su desempeño y fortalecen el vínculo de confianza y compromiso con los valores institucionales. Los gerentes como personas, respetuosas, flexibles, analíticos y confiables, se consolidan y se perfecciona con los años, con la experiencia, con aciertos y errores, con éxitos y con fracasos, desenvolviéndose en entornos, ambientes y momentos diferentes. La gerencia establece el camino a seguir e indica el cómo hacerlo. En muchas ocasiones, el gerente no hace lo que debe y termina haciendo lo que puede, de ahí la complejidad del puesto, pues es una regla no escrita, que el hilo se rompe por lo más delgado y el gerente, el bien llamado “Hombre de orquesta”, termina regulando, sufriendo y atenuando la presión existente entre la alta dirección y los niveles operativos cuando los resultados no se alcanzan y las cosas simplemente no se dan.

- b) El estudio comprobó que el modelo gerencial compuesto por las cinco habilidades de la gerencia eficaz, como la planificación estratégica, organización inteligente, gestión del talento humano, dirección estratégica y el control interno, son determinantes en el desarrollo exitoso de la función gerencial. La excelencia gerencial es un arte que demanda, conocimientos, competencias y habilidades personales y profesionales. En ese sentido, la alta responsabilidad de modernizar la gestión pública, requiere de un alto contenido de estudios y entrenamiento en temas relacionados fundamentalmente con la planificación estratégica y la dirección estratégica. Los estudios de posgrado que imparten las Universidades contribuyen de forma significativa en el logro de este alto desafío capacitando a los profesionales que deciden emprender la importante misión de planificar y dirigir instituciones sumamente complejas que componen el sistema de administración pública del país.

### **Referencias Bibliográficas**

- Armenta, Carlos. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d\\_-\\_la\\_importancia\\_del\\_contorl\\_interno\\_en\\_las\\_pequenas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_en\\_mexicox.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf)
- Artieda, Jorge, et al. (2021). Las habilidades gerenciales en la Gestión Pública. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v14n24/2521-2737-riyn-14-24-149.pdf
- Albi, E., López J. (1977). Gestión Pública, Fundamentos, Técnicas y casos. Ariel Economía, España.
- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- 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. (1996). *La gestión en un tiempo de grandes cambios*, Traducción española, Edhasa, Barcelona.
- Da Fonseca, Joao. (2013). *Relevancia de la Planificación Estratégica*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v35n1/rri11114.pdf
- Echevarría, K. y Mendoza, J. (1999). *La especificidad de la gestión pública*. Banco Mundial, Washington D.C., USA.
- García, O., & Becerril, M. (2015). *Importancia de las Habilidades Gerenciales y su estudio para el Buen Desarrollo Organizacional*. Milenio.
- González, M. (2016). *Habilidades Directivas*. Málaga: Antiquera.
- 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.
- Pacherres, Evelyng. (2020). *Importancia de la dirección estratégica en las microempresas*. <https://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.12676/2396>
- Weissbluth, M. (2003). *La Reforma del Estado en América Latina*. INVERTEC. Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- 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.
- Vallejo, Verónica. (2017). *Importancia de la gestión del talento humano*. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/podium/article/view/76>
- Weiss, C. (1987). *Investigación evaluativa*. México: Trillas.