

# PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE UNA MUNICIPALIDAD PERUANA

## STRATEGIC PLANNING IN THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF A PERUVIAN MUNICIPALITY

Kony Luby Duran LLaro<sup>4</sup>

RECIBIDO: 14/10/2020

ACEPTADO: 25/01/2021

### RESUMEN

El presente estudio tiene el objetivo de analizar la influencia del planeamiento estratégico en el desarrollo organizacional de una municipalidad distrital en Perú. El estudio fue de tipo básico, diseño no experimental, correlacional causal y transversal. La muestra de estudio estuvo constituida por 50 trabajadores administrativos. Para la recolección de datos se utilizó dos cuestionarios con la escala Likert, cuya validez de contenido fue por juicio de expertos y la confiabilidad tuvo un índice de 0.912 y 0.828. En los resultados se concluye que el planeamiento estratégico influye significativamente en el desarrollo organizacional de la municipalidad distrital con un valor de correlación Rho Spearman de 0,444 y un  $p = ,001$  menor que el nivel de significancia 0,05. Así mismo se obtuvo que el 78% en nivel bueno del planeamiento estratégico es explicado por el desarrollo organizacional de los administrativos y el 88% se debe a otros factores. Por ello se debe asumir con responsabilidad el cumplimiento de las medidas de Planeamiento Estratégico; generando un desarrollo organizacional eficiente, eficaz y de calidad.

**Palabras clave:** desarrollo organizacional; municipalidad distrital; planeamiento estratégico

### ABSTRACT

The present study aims to analyze the influence of strategic planning in the organizational development of a district municipality in Peru. This was a basic causal correlational and cross-sectional research study, with a non-experimental design. The study used a sample consisting of 50 administrative workers. For data collection, two questionnaires with the Likert scale were used, whose content validity was by expert judgment and the reliability had an index of 0.912 and 0.828, respectively. It was concluded that a strategic planning significantly influences the organizational development of the district municipality with a Rho Spearman correlation value of 0.444 and a  $p = .001$  less than the 0.05 level of significance. Likewise, it was obtained that 78% at a good level of strategic planning is explained by the organizational development of administrative staff and 22% is due to other factors. Therefore, compliance with the Strategic Planning measures must be assumed with responsibility; generating an efficient, effective and quality organizational development.

**Keywords:** strategic planning; organizational development; district municipality

<sup>4</sup> Doctora en Educación. Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad. Universidad Cesar Vallejo, Perú. Escuela de Posgrado Universidad. Maestra en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa. Licenciada en Educación Secundaria con mención Ciencias Naturales: Física, Química y Biología de la Universidad Nacional de Trujillo. kony27\_teacher@hotmail.com/kduran@ucv.edu.pe.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años se han dado avances significativos en materia de Modernización del Estado. Entre los más importantes se pueden mencionar el proceso de descentralización, la simplificación administrativa, mayor transparencia y la asignación presupuestal bajo una lógica de presupuesto por resultados. Sin embargo, aún no se ha logrado un Estado que actúe de manera articulada y eficiente, sobre todo en la provisión de bienes y prestación de servicios de carácter social (Llona, 2012).

Estudios realizados a nivel nacional también refieren sobre estos aspectos como es el caso de Carbajal (2012) analiza el planeamiento estratégico de la municipalidad distrital de San Juan de Lurigancho que cuenta con una visión simple, clara y comprensible, pero que no está definida en el tiempo; además, su misión no toma en cuenta a los pobladores del distrito ni su imagen pública, y bajo estas condiciones, resulta poco probable alcanzar en un futuro los objetivos propuestos, el cual se ha planteado una nueva visión y misión con la finalidad de lograr a largo plazo que San Juan de Lurigancho sea reconocido como un distrito competitivo y moderno. La organización municipal debe tener iniciativas de colaboración y realizar alianzas estratégicas.

Al respecto Ávila (2015) refiere que el plan estratégico en la gestión del área de logística y servicios generales de la Municipalidad Distrital de la Esperanza se encuentra en un nivel regular en las dimensiones del plan estratégico en los porcentajes que de mayor a menor se ubican en la forma siguiente: direccionamiento estratégico 78.1%, diagnóstico estratégico interno 75%, formulación estratégica 71.9%, implementación estratégica 68.8%, evaluación y control estratégico 65.6% y

diagnóstico estratégico externo 56.25%.

Espinoza (2013) analiza desde otra perspectiva en la investigación realizada a empresa de seguridad y vigilancia privada en Lima Metropolitana; concluye que, si la organización se alinea adecuadamente a un modelo de excelencia en la gestión, pueden mejorar, desarrollar y ser sostenible en el tiempo y que puede extenderse a cualquier ámbito. Por su parte Benites (2011) sobre el estudio realizado en la gestión administrativa del proyecto especial Chavimochic, periodo 2007-2011, enfatiza que existe una mejora en el desarrollo de los procesos de la organización debido a la atención que se está otorgando a la gestión del recurso humano y se ha logrado fortalecer la imagen institucional.

Es por ello que se presenta la necesidad de realizar una indagación respecto al planeamiento estratégico y el desarrollo organizacional dentro del contexto de la gestión municipal que son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos.

Considerando la importancia en base a las investigaciones realizadas iniciaremos con el variable planeamiento estratégico. Según D'Alessio (2008), el planeamiento estratégico, se debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores y del código de ética que normaran el accionar de la organización, la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de objetivos estratégicos de largo plazo; y terminara con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse ,mejor la competitividad de la organización en el ámbito local , y / o global para poder

alcanzar la visión trazada. Así mismo, Carbajal (2012) el proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante.

En cuanto a la importancia del desarrollo organizacional está relacionado con una administración y gestión efectivas del recurso humano siendo un factor decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión. Específicamente el desarrollo organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los

requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional (Garzón, 2005). Las dimensiones de la variable desarrollo organizacional se sustentan en la autoevaluación de las organizaciones tomadas de EFQM (European Foundation for Quality Management) que tiene como objetivo elaborar planes de mejora en una organización.

El propósito del presente trabajo ha sido identificar la problemática que viven los municipios, desde el punto de vista de la gestión, teniendo en cuenta las numerosas limitaciones que se les presentan. Por ello el planeamiento estratégico es una de las herramientas que se propone para llevar adelante una administración más eficiente y de calidad; por lo que en este estudio el objetivo fue analizar la influencia del planeamiento estratégico en el desarrollo organizacional de una Municipalidad Distrital de la ciudad de Trujillo, para lo cual se formuló la siguiente hipótesis: El planeamiento estratégico influye significativamente en el desarrollo organizacional y sus dimensiones.

## METODOLOGÍA

El método que se ha utilizado en esta investigación es cuantitativo. El tipo de estudio es no experimental y el diseño es correlacional causal. La población estuvo constituida por 80 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital, con una muestra de 50 trabajadores administrativos, seleccionado a través del muestreo probabilístico – Aleatorio simple, considerando como criterios de inclusión a trabajadores nombrados y CAS de ambos sexos y como criterios de exclusión a trabajadores del servicio de limpieza. Los instrumentos que se utilizaron para el recojo de información son: Cuestionario de planeamiento estratégico que consta de un total de 74 ítems organizados en

la escala tipo Likert y cuestionario sobre Desarrollo organizacional basado en el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) que consta de 50 ítems.

La validez de los instrumentos fue realizada por el juicio de 4 expertos. Para

la confiabilidad se empleó el coeficiente de Alfa de Cronbach, cuyos resultados fueron 0.912 para planeamiento estratégico y 0.828 desarrollo organizacional, lo que significa que los dos instrumentos alcanzan una excelente confiabilidad, previo a la validez del contenido.

## RESULTADOS

**Tabla 1**

*Niveles del planeamiento estratégico en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital*

NIVELES	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO		DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
	F	%	F	%
Muy deficiente	0	0	0	0
Deficiente	0	0	0	0
Regular	5	10	6	12
Bueno	39	78	44	88
Muy bueno	6	12	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Data de la obtención de los instrumentos.

En la tabla 01 se observa que el nivel del planeamiento estratégico es bueno 78 % y el desarrollo organizacional es bueno 88 % en la municipalidad distrital.

**Tabla 2**

*Correlación planeamiento estratégico en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital*

		DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
Rho de Spearman	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	Coefficiente de correlación	,444**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	50
Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

En la tabla 2 se observa un valor de correlación Rho Spearman de 0,444 y un  $p=0,001$  menor que el nivel de significancia 0,05, por lo que se determina que el planeamiento

estratégico influye significativamente en el desarrollo organizacional de la municipalidad distrital.

## DISCUSIÓN

Una de las principales responsabilidades asignadas al planeamiento estratégico es la de impulsar y contribuir a la modernización de la gestión pública y de su diseño institucional, mediante directivas que tienen por objeto articular la misión específica de las instituciones con las orientaciones del proyecto Nacional. Planificar o hacer planeamiento estratégico, no es otra cosa que convertir la información en acción, mediante estrategias, planes y políticas que sean “apropiados” por los individuos y sus organizaciones para su beneficio (Sánchez, 2003, p.10).

El análisis de los resultados de la tabla 01, se evidencia que los niveles de la variable Planeamiento estratégico son los siguientes: El 10 % regular; 78 % bueno y el 12 % muy bueno. De acuerdo a los resultados encontrados se entiende que el planeamiento estratégico según la mayoría de los trabajadores administrativos se halla en el nivel bueno, estos resultados se ven relacionados con los estudios de Ochoa (2009) quien sostiene que en las organizaciones se debe contar con personas adecuadas y entendidas y se debe gestionar el talento humano para brindar un servicio eficiente. Por otro lado se evidencia que los niveles de la variable desarrollo organizacional el nivel alcanzado son: El 12 % regular; 88 % bueno de acuerdo a los resultados encontrados se entiende que el desarrollo organizacional según la mayoría de los trabajadores administrativos se halla en el nivel bueno que se ven contrastados con los estudios realizados por Espinoza (2013) quien concluye que si la organización se

alinea adecuadamente a un modelo de excelencia en la gestión, pueden mejorar, desarrollar y ser sostenible en el tiempo y que puede extenderse a cualquier empresa del sector.

El planeamiento estratégico se enmarca en la fundamentación teórica de Sánchez (2003, p.61) en la cual el planeamiento estratégico es el común denominador en los procesos de modernización del Estado. Es un componente de la gestión pública considerado esencial para garantizar la continuidad de las transformaciones económicas y sociales, como también para dar sustentabilidad al desarrollo. Define prioridades como criterio ordenador en la toma de decisiones, en el diseño, elaboración, implementación y control de políticas públicas para la toma de decisiones, actuar eficazmente en función de las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno. Por otro lado, promueve la congruencia y sinergia entre las áreas de la organización que permite establecer prioridades de operación e inversión, ayudando a identificar los problemas sus causas y a tomar acciones correctivas de manera oportuna. Se desarrolla en un marco de consistencia y retroalimentación entre las acciones de corto plazo y mediano plazo.

En cuanto al desarrollo organizacional se sustenta en la teoría Ciclos de vida de una Organización propuesto por Daft (2000), conformado por etapas y son: etapa empresarial; señala que esta etapa se puede comparar con la primera etapa del desarrollo humano. Cuando un ser humano nace, requiere de toda la atención y ayuda de sus padres para seguir creciendo y poco a poco, con el tiempo, podrá ser autosuficiente. De igual manera, en sus inicios, una organización necesita cimentar sus bases. Sus fundadores deben estar involucrados en el desarrollo y dedicar un esfuerzo exhaustivo para que

su empresa logre funcionar por sí misma. Etapa de la colectividad; se asemeja con la juventud temprana o adolescencia. En este momento, la organización se orienta a formalizar sus procesos para madurar su estructura y afrontar de mejor manera nuevos retos y necesidades. Etapa de la formalización; Cuando una organización se encuentra en esta etapa es porque se distingue en sus operaciones una característica específica: la formalización de los procesos. Hasta este punto se ha logrado establecer reglas, políticas, procedimientos y sistemas de control sustentados en documentos oficiales. En otras palabras, se burocratiza. Etapa de la elaboración; se asemeja con la etapa de madurez de un ser humano. Al igual que una persona madura necesita mantenerse lo más sano posible y revitalizar energías; en la etapa de elaboración, la organización presenta períodos de declinación, los cuales deben estar alertas para renovar su gestión. En esta etapa se pueden tomar decisiones sumamente radicales para que la organización permanezca con vida.

Sobre las dimensiones del planeamiento estratégico se evidencian que el nivel preponderante es bueno con los porcentajes siguientes: Dirección estratégica 76%; diagnóstico interno 78%; diagnóstico estratégico externo 84%; la dimensión formulación estratégica 78%; implementación estratégica 82%; fortalecimiento y liderazgo 86%; promoción del desarrollo económico local 88%; evaluación y control 50%. Estos resultados significan que todos los trabajadores administrativos perciben que la institución tiene bien claro su misión, visión, sus valores éticos y que sus estrategias formuladas se derivan del análisis fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), los objetivos que espera alcanzar los tiene adecuadamente establecidos, contribuyen al mejoramiento del bienestar de la sociedad, desarrollan la función efectiva

de los recursos humanos, moderniza y fortalece una gestión municipal competitiva para promover el proceso de desarrollo local y brindar servicios de calidad con participación ciudadana, fomenta una cultura emprendedora y de generación de ingresos y finalmente comparan el progreso real con el planeado hacia el logro de los objetivos propuestos. Estos resultados se ven contrastados con los estudios de Ávila (2015) que concluye que el nivel regular es el más significativo en las dimensiones del plan estratégico en los porcentajes que de mayor a menor se ubican en la forma siguiente: direccionamiento estratégico 78.1%, diagnóstico estratégico interno 75%, formulación estratégica 71.9%, implementación estratégica 68.8%, evaluación y control estratégico 65.6% y diagnóstico estratégico externo 56.25%. Así mismo el nivel regular es el que prevalece en las dimensiones de la gestión del área de logística y servicios generales, en los porcentajes que de mayor a menor se ubican en la forma siguiente; ejecución contractual 75%, planificación 71.9 %, tecnológica 68.8 %, marco normativo 68.8 % y procesos de selección 62.5%. De igual manera nuestros hallazgos se ven confirmados por Carbajal (2012). Llegando a concluir que en la municipalidad de San Juan de Lurigancho cuentan con una visión simple, clara y comprensible, pero que no está definida en el tiempo; además, su misión no toma en cuenta a los pobladores del distrito ni su imagen pública, y, bajo estas condiciones, resulta poco probable alcanzar en un futuro los objetivos propuestos, motivo por el cual se ha planteado una nueva visión y misión con la finalidad de lograr a largo plazo sea reconocido como un distrito competitivo y moderno, promoviendo aspectos importantes como seguridad ciudadana, conservación del medioambiente, crecimiento comercial e industrial, educación, y

gestión administrativa, sustentados en sólidos valores, tales como: honestidad, responsabilidad, respeto, compromiso, búsqueda de la excelencia, transparencia, y trabajo en equipo. En relación al análisis externo concluye que no aprovechan adecuadamente las oportunidades que el entorno le brinda, tales como acuerdos comerciales internacionales y crecimiento inmobiliario, sumado a esto se evidencia que las amenazas no son neutralizadas, lo que afecta también el crecimiento sostenible del distrito. Sobre la base del análisis interno desarrollado, se debe mejorar el nivel de educación de la población, brindando a sus pobladores facilidades para seguir una carrera técnica, lo cual les ayudará a encontrar empleos de mejor nivel y mejorar su calidad de vida, además de generar mano de obra capacitada para las empresas establecidas en el distrito. La organización municipal debe tener iniciativas de colaboración y realizar alianzas estratégicas.

En relación a la dimensión de la variable desarrollo organizacional, alcanzan un nivel regular en los porcentajes siguiente: Liderazgo 54%, resultados en personas 70%. Estos resultados nos indican que algunos trabajadores administrativos perciben que la institución no está avanzada en estos aspectos. Estos resultados indican que los gerentes de la organización no están notablemente implicados en el reto de calidad, entendida como mejora continua y además la organización no conoce la opinión de sus trabajadores. Las dimensiones que están con nivel bueno en los porcentajes siguiente y son: Política y estrategia 64 %; persona 54% y recursos - alianzas 54%. Sin embargo, existen dimensiones que se encuentran en nivel alto en los porcentajes siguientes y son: Procesos 74%; resultado en los ciudadanos 74%, resultados en la sociedad 66%, resultados 66%. Estos resultados nos indican que la organización cuenta con un

compromiso institucional, cuentan con personas que conocen la misión y visión, utilizan de forma óptima sus recursos y tiene las posibilidades de establecer alianzas. Así también la mayoría de los trabajadores tienen bien estructurada, sus actividad y sus principales procesos han sido analizados y mejorados, conoce las opiniones de los ciudadanos, conoce las opiniones de la sociedad que le rodea, alcanzan las metas propuestas y están en proceso de mejora continuamente. Se ven constatados con los estudios realizados por Velásquez (2005) sostiene que el personal adscrito a la Coordinación de Asistencia Administrativa, en su mayoría, posee un título universitario. Esto facilita el diseño y ejecución de planes de adiestramiento de alto nivel, que les permita adaptarse a los cambios organizacionales y tecnológicos de los nuevos tiempos. Al ingresar a la Coordinación, los empleados reciben inducción acerca de las tareas a desarrollar, lo que sumado al largo tiempo de servicio de la organización garantiza un conocimiento adecuado de las tareas y funciones a cumplir. Del mismo modo estas investigaciones se ven confirmadas por Martínez (2002) concluye que el personal tiene conocimiento respecto a los objetivos trazados por la empresa, con los cuales se siente involucrado. Existen fallas en el manejo de sus funciones, algunos empleados consideran inadecuada la estructura organizacional establecida, y existe desmotivación respecto a los incentivos percibidos en la medición del desempeño. Así mismo el estilo de liderazgo y la tecnología presentan deficiencia. De igual manera nuestros hallazgos se ven confirmados por Daft (2000, p.7) concluye que las organizaciones no son estáticas, se adaptan en forma continua a los cambios en el entorno. En la actualidad numerosas empresas enfrentan la necesidad de transformarse en organizaciones totalmente diferentes debido a los nuevos

desafíos en el entorno. Los desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad son diferentes a los del pasado, y por tanto el concepto de las organizaciones y la teoría organizacional han evolucionado. El mundo cambia con mayor rapidez y los administradores son responsables de posicionar sus organizaciones para adaptarlas a las nuevas necesidades. Algunos desafíos específicos que los administradores y organizaciones actuales enfrentan son la globalización, la competencia intensa, el escrutinio ético riguroso, la necesidad de una respuesta rápida, el lugar de trabajo digital y una diversidad cada vez mayor.

El análisis de los resultados de la tabla 02 existe una influencia significativa del planeamiento estratégico en el desarrollo organizacional de la municipalidad distrital, al comparar los resultados obtenidos con el cálculo de Rho Spearman, los datos finales muestran que el valor resultante es  $r = 0,444$  y  $p\text{-valor} = .000 < .05$ . Estos resultados se ven contrastados con el estudio realizado por D'Alessio (2008) menciona que el planeamiento estratégico se debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores y del código de ética que normaran el accionar de la organización, la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización;

el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de objetivos estratégicos de largo plazo; y terminara con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local, y / o global para poder alcanzar la visión trazada, para lograr el éxito del desarrollo organizacional que encuentra su fortaleza en la participación activa de sus miembros para obtener mejores resultados en la gestión municipal en la cual los beneficiados serán los ciudadanos.

## CONCLUSIONES

El planeamiento estratégico influye significativamente en el desarrollo organizacional de la municipalidad distrital. De acuerdo al análisis estadístico Rho Spearman  $r = 0,444$  de correlación positiva moderada entre las variables.

El nivel alcanzado del planeamiento estratégico en la municipalidad distrital, se encontró que 10 % de los trabajadores se encuentran nivel regular; 78 % nivel bueno y el 12% nivel muy bueno.

El nivel alcanzado del desarrollo organizacional en la municipalidad distrital. Encontramos que 12 % de los trabajadores se encuentran nivel regular; 88 % nivel bueno.



## REFERENCIAS

- Ávila, R. (2015). El plan estratégico en la gestión del área de logística y servicios generales de la Municipalidad Distrital de la Esperanza-2014. (Tesis de maestría), Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.
- Benites, J. (2011). Impacto de un plan estratégico en la gestión administrativa del proyecto especial Chavimochic, periodo 2007-2011. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú
- Carbajal, A. (2012). Planeamiento Estratégico del Distrito de San Juan de Lurigancho. (Tesis de Maestría), Pontifica Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Daft, R. (2005). Teoría y diseño organizacional. México: Thomson.
- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México: Pearson Educación de México S.A.
- De Lama, M. (2009). Plan estratégico para mejorar la gestión en la municipalidad distrital San Jacinto. (Tesis de Maestría) Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Espinoza, M. (2013). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana. (Tesis Maestría), Universidad Nacional de San Marcos, Lima, Perú.
- Garzón, M. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: centro editorial Universidad del Rosario.
- Llona, M. (2012). Modernización de la Gestión Pública en el Perú. Lima, Perú.
- Martínez, N. (2002). Desarrollo Organizacional Aplicado a Fondo Común, Agencia Maturín, durante el año 2002. Universidad del pueblo oriental. Monagas. Venezuela.
- Memoria del Seminario Internacional. MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL PERÚ. Hacia un Estado al servicio del ciudadano. (2012). Lima, Perú.
- Ochoa, A. (2009). Plan estratégico de Negocios para empresas de Seguridad Privada en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de Maestría) Universidad de Guayaquil- Guayaquil. Ecuador.
- Sánchez, F. (2003). Constitución política, acuerdo Nacional y Planeamiento Estratégico en el Perú. Santiago de Chile: ILPES, CEPAL.
- Velásquez, I. (2005). Propuesta para la implementación de un modelo de desarrollo organizacional basado en el cambio planificado, en la coordinación de asistencia administrativa de obras públicas estatales, año 2005. (Tesis Maestría), Universidad de Oriente, Estado de Monagas. Marturin. Venezuela.