

La Gestión pública en el fortalecimiento de la gobernabilidad en Perú

Public management in strengthening governance in Peru

Emigdio Melquiades Zavaleta Cabrera^{1,*}

¹Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

*ORCID ID: [0000-0002-2359-0483](https://orcid.org/0000-0002-2359-0483) E-mail: ezavaleta1804@gmail.com

Recibido: 14/06/2024

Aceptado: 15/08/2024

Sección: Artículo de Revisión

Resumen

Las constantes demandas sociales por parte de la ciudadanía reflejan la incapacidad del estado para canalizar los recursos y responder de manera eficiente, creándose un clima de ingobernabilidad. En ese contexto, el estudio tiene como objetivo analizar la gestión pública como factor determinante en el fortalecimiento de la gobernabilidad en Perú, dada la importancia del papel que representa en el desarrollo social del país. La metodología empleada fue la investigación cualitativa, estudio de revisión bibliográfica basado en el paradigma interpretativo, de tipo documental, utilizándose como técnica de recolección de datos la indagación, selección, revisión e interpretación de artículos científicos en relación al tema de investigación. Los resultados obtenidos muestran que, en la gestión pública existen factores determinantes en la gobernabilidad del país: el liderazgo, gestión del talento humano, planificar operaciones, diagnóstico, políticas públicas, calidad de los procesos, ética, transparencia, auditoría de gestión, participación ciudadana, gestión de calidad, responsabilidad social y mejora continua. Concluyendo que, el éxito de la gestión pública depende de estos factores, que intervienen de manera positiva en la eficiencia y eficacia de la gestión, que conllevan al fortalecimiento de la gobernabilidad, buscando el equilibrio entre las ofertas del Estado y las necesidades de la población.

Palabras clave: gestión pública; gobernabilidad; factores de gobernabilidad; eficiencia, eficacia.

Abstract

The constant social demands of citizens reflect the state's inability to channel resources and respond efficiently, creating a climate of ungovernability. In this context, the study aims to analyze public management as a determining factor in strengthening governance in Peru, given the importance of the role it plays in the country's social development. The methodology used was qualitative research, a bibliographic review study based on the interpretative paradigm, of a documentary type, using as a data collection technique the inquiry, selection, review and interpretation of scientific articles in relation to the research topic. The results obtained show that, in public management there are determining factors in the country's governance: leadership, human talent management, planning operations, diagnosis, public policies, quality of processes, ethics, transparency, management audit, citizen participation, quality management, social responsibility and continuous improvement. Concluding that the success of public management depends on these factors, which positively intervene in the efficiency and effectiveness of management, which lead to the strengthening of governability, seeking balance between the State's offerings and the needs of the population.

keywords: public management; governance; governance factors; effectiveness; efficiency.

Introducción

Es menester, hacer una reflexión, señalando que la gobernabilidad es la condición sine qua non de la gestión pública (GP) y son parte esencial en un estado moderno, las actividades que realiza deben estar orientadas a satisfacer las necesidades de la población, buscar ese equilibrio: la gobernabilidad. Por ello, para asegurar la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios públicos a los ciudadanos, la administración pública desempeña un papel fundamental en la ejecución de políticas públicas (PP) (Blanco, 2024).

En Perú, la falta de eficacia de las PP para mejorar el bienestar de los ciudadanos, en un contexto de tensiones sociales y la corrupción en las últimas décadas, justifica la necesidad de un cambio radical en la dirección de la GP. Se requiere de nueva estrategia para alcanzar metas de bienestar colectivo, priorizando los derechos fundamentales del ciudadano, buscando un crecimiento con inclusión social, poniendo como ejemplo de pobreza de PP la incapacidad para mitigar el impacto de la pandemia que dejó 220,000 peruanos fallecidos ante una precaria infraestructura sanitaria y deficientes medidas de prevención, contención y mitigación; falta oportunidades de los hogares más pobres, falta de acceso y calidad de servicios de salud y educación, seguridad inadecuada, alto grado de corrupción en los niveles del estado (Cruz, et al. 2024).

Todo ello, debido a que las instituciones públicas, que son consideradas por los gobiernos de turno como agencias de empleo, con servicios de atención al ciudadano de baja calidad, están sobredimensionadas, no existe el servicio meritocrático o carrera pública, primando en el desempeño laboral, la recomendación o la afinidad política, con propuestas diversas del Estado carentes de articulación con las necesidades de la población (Blas et al., 2022).

Estas manifestaciones de la gestión pública tienen sus raíces en el modelo Burocrático de Max Weber, teniendo como características para lograr la eficacia del estado: la jerarquización, responsabilidad, reglas y normas, meritocracia, estandarización de procesos, trato impersonal, división del trabajo (Otero y Sánchez, 2024). Siguiendo el modelo, el cumplimiento de las normas y reglamentos, control de actividades, es importante para lograr las metas organizacionales (Tejada et al., 2020). Para comprender el concepto de gobernabilidad, se debe mencionar sus raíces, que es entendida como la capacidad del estado para enfrentar los desafíos que confronta, la capacidad que

tiene para gestionar los recursos de manera eficiente a través de políticas y regulaciones orientadas al pueblo, en síntesis, la capacidad de las instituciones públicas para responder a las demandas sociales (Valenas y Alza, 2004).

Por las razones expuestas, la presente investigación tiene como propósito analizar la GP como factor clave en el fortalecimiento de la gobernabilidad en Perú, teniendo en consideración los planteamientos de las diversas investigaciones relacionadas con las categorías: Gestión Pública y Gobernabilidad, en el contexto peruano, habiéndose formulado como preguntas de investigación ¿Cómo la GP incide en el fortalecimiento de la gobernabilidad en Perú?, y ¿Cuáles son los elementos de la GP que fortalecen la gobernabilidad en Perú?.

Marco Teórico

La GP juega un rol en la sociedad promoviendo el desarrollo socioeconómico a través del adecuado manejo de los recursos públicos, para prestar mejores niveles de bienestar social, como principio básico en la consecución de los objetivos, con transparencia y control, proporcionados por la administración fiscal, para mejorar los resultados en el sector público, que se traducen en buenas prácticas de gestión (Silva y Crisóstomo, 2019); siendo el desempeño de los gestores públicos, talento humano, un tema relevante en la GP, cuyo énfasis en su formación es lograr una gestión más estratégica (de Lucena y de Souza, 2022) y que sus decisiones respondan a los intereses del bienestar común, con principios éticos en el desempeño de su gestión (Villasmil et al. 2021).

La finalidad de la GP es modernizar el estado a través de la sucesión gubernamental, sin perder de vista el horizonte de las políticas nacionales como política general de gobierno. Esta modernidad, conlleva a un Estado eficiente, caracterizado por procesos burocráticos mínimos, gestión transparente, gobierno abierto, electrónico, acceso a la información, rendición de cuentas, orientados a mantener ciudadanos mejor informados, participativos, que coadyuven a recuperar la confianza ciudadana (Blas et al., 2022). Satisfacer las necesidades básicas de la población, debe acompañarse de acciones transparentes, siendo la GP, un deber del Estado, que incluye eficacia y eficiencia, desarrollo de estrategias y aplicación de PP (Gamboa et al., 2021), entendiéndose por PP, aquellas actividades encaminadas a solucionar problemas públicos, así como necesidades individuales y colectivas (Rodríguez et al., 2021).

La gestión es un concepto que involucra algunos elementos importantes que coadyuvan en las metas planteadas por la organización: estrategias, manejo eficiente de los recursos y el talento humano (Serkan et al., 2019). Por consiguiente, el papel que representa la GP, debe responder a las exigencias de la ciudadanía, buscar un equilibrio entre las ofertas del gobierno y las necesidades de la población. De aquí surge el concepto de gobernabilidad, cuya crisis se produce ante las constantes demandas sociales y la incapacidad del Estado para responder de manera eficiente. Las limitaciones de su nación o conglomerado humano deben ser prevenidas y ayudadas de manera progresiva por el Estado, dentro de su connotación de organización (Restrepo et al., 2022). La gobernabilidad es la habilidad institucional en cuanto a los recursos físicos, humanos y financieros necesarios para soportar y llevar a cabo la decisión del órgano político (Rodríguez, 2020). Es la habilidad del gobierno para crear un proyecto político, establecer alianzas y articulaciones entre actores sociales, políticos y canalizar institucionalmente los conflictos que surjan (Avalle, 2023).

Por lo expuesto, de manera contextual, se analiza el presente artículo sobre la GP en el fortalecimiento de la gobernabilidad, a partir de la revisión documental de distintos artículos académicos, que ha permitido construir una base teórica bien fundamentada.

Metodología

Se desarrolló en tres fases (figura 1): diseño y toma de decisiones, estrategia de análisis y teorización (Jiménez et al., 2017), que caracterizan a la teoría fundamentada, que según Strauss y Corbin (2002) es una teoría que emerge de datos recopilados sistemáticamente y analizados por medio de un proceso de investigación, en donde la recolección, el análisis de los datos y la teoría que de ella surge están interrelacionados. Se realizó una investigación cualitativa a través de una revisión bibliográfica descriptiva, con una recopilación de conceptos y definiciones relacionados con el fenómeno de estudio, basada en el método para cumplir el objetivo del estudio, que permite “entender los fenómenos en su contexto y la manera como este ocurre en la realidad” (Chávez y Acosta, 2022: 1705). Tiene un diseño de investigación documental,

basado en la búsqueda sistematizada de información (artículos científicos) facilitando la comprensión del contexto histórico de una realidad problemática: La gobernabilidad y la administración pública. En la investigación documental finalmente, el propósito es crear un marco teórico que sirva como base para estudios posteriores de gran diversidad, basados en la documentación actual (Gómez, 2010 citado por Hernández y de la Cruz, 2021). La propuesta de análisis de datos de Strauss y Cobin (2002) se complementó con el protocolo de análisis de Molla et al. (2010), utilizando como método de recolección de datos, la revisión y el análisis de documentos.

Fase 1:

Diseño y toma de decisiones: a) Formular las preguntas de investigación; b) Definir el objeto de estudio; c) Análisis de la literatura especializada (los artículos fueron seleccionados de la base de datos Scopus, Web of Science, Cielo, Redalyc); d) Determinar la muestra inicial o unidad de análisis; e) codificación; f) Palabras claves; g) documentos; h) Criterios de inclusión y exclusión. Se codificaron las fuentes de información.

Fase 2:

Estrategia de análisis: revisión de cada una de las fuentes, de donde emergieron conceptos relevantes que orientaron el objetivo de la investigación. Los datos de Strauss y Cobin (2002) se complementan con el protocolo de análisis de Molla et al. (2010) con la elaboración de las Unidades de Significado Relevantes (USR) en el tema de investigación, a partir de las relecturas intencionales, buscando encontrar las convergencias, construyendo a partir de allí, las categorías temáticas o subcategorías. Las variables se caracterizan a partir de los resultados de la búsqueda de información; la caracterización se define como la fase descriptiva para identificar elementos de una experiencia, hecho o proceso (Sánchez, 2010).

Fase 3:

Teorización: Los datos obtenidos, derivados de la teoría generada, permite una visión global del fenómeno en estudio (Berrios et al., 2022).



Figura 1. Fases del procedimiento metodológico

Fuente: Elaboración propia con base a Strauss & Corbin (2002); Mollá et. al., (2010).

Resultados

Son los hallazgos de esta última etapa de investigación, siguiendo un prolijo y exhaustivo análisis de las investigaciones consultadas, de donde emergen las USR, en respuesta al objetivo formulado “analizar la GP como factor determinante en el fortalecimiento de la gobernabilidad en Perú” y a los problemas planteados: ¿Cómo la GP incide en el fortalecimiento de la gobernabilidad en Perú?, y ¿Cuáles son los elementos de la GP que fortalecen la gobernabilidad en Perú? Para demostrar los hallazgos, se construye teóricamente las categorías analizadas en las siguientes secciones.

Fase de diseño y toma de decisiones

Consistió en formular la pregunta de investigación ¿Cómo la GP incide en el fortalecimiento de la gobernabilidad en Perú?; el objetivo: Analizar la GP como factor determinante en el fortalecimiento de la gobernabilidad en Perú; a través del análisis de la literatura especializada se determinó el universo conformado por 40 artículos científicos, seleccionando

28 como unidad de análisis, utilizando como palabras clave: GP, gobernabilidad, elementos de la GP, fortalecimiento de la gobernabilidad. Como criterios de inclusión se consideraron 28 artículos publicados del 2017 al 2022, en relación a la temática estudiada y 12 artículos usados para las definiciones de las variables analizadas. Los criterios de exclusión estuvieron dados por libros, monografías, tesis, temas sin relación con el estudio. Se codificaron las fuentes de información (tabla 1).

Fase de Estrategia y Análisis

Según la revisión, los argumentos centrales se pueden dividir en dos categorías principales: Gobernabilidad y Gestión Pública (tablas 2 y 3); previamente se formularon las preguntas de investigación ¿Cómo la GP incide en el fortalecimiento de la gobernabilidad en Perú?, y ¿Cuáles son los elementos de la GP que fortalecen la gobernabilidad en Perú? Los resultados de la búsqueda de información y las USR se han utilizado para caracterizar las variables. Se codificaron las fuentes de información a partir de las USR.

Tabla 1
Unidad de análisis

Autor	Unidad de Análisis	Base de Datos	Código
Blas, F., Uribe, Y., Cacho, A. y Valqui, J. (2022)	Modernización del Estado en la Gestión Pública: Revisión sistemática.	Scopus	D1
Córdova, J., García, N., Puicón, V. y Merino, M. (2022)	Gestión administrativa durante la Covid 19 en los colaboradores de las Municipalidades en Perú.	Scopus	D2
Villasmil, M., Romero, J. y Socorro, C. (2021)	Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado de Zulia, Venezuela.	Scopus	D3
Hernández, M. y Martínez, M. (2019)	Desafíos de la información sistematizada y comunicación en el fortalecimiento de organizaciones públicas.	Scopus	D4
Gamboa, A., Hernández, C. y Ramírez, P. (2021)	Gestión Pública en una ciudad fronteriza colombiana: la mirada de sus habitantes.	Scopus	D5
Vera, L., Rivera, L. y Reyes, M. (2022).	Gestión del talento humano para la mejora de los servicios turísticos.	Redalyc	D6
Gonzales, R. y Cevallos, J. (2022)	Modelo de gestión con calidad de procesos y tecnología para la mejora del servicio aplicando ecuaciones estructurales.	Redalyc	D7
Díaz, A. (2017)	Participación ciudadana en la gestión y las políticas públicas	Scielo	D8
Huárac, Y., Díaz, M. y Cuba, E. (2022)	Presupuesto participativo y gestión del gasto público	Scopus	D9
Ortiz, K. (2021)	Sustentabilidad y rendición de cuentas	Scopus	D10
Palacios, J., Toledo, M., Miranda, E. y Flores, A. (2021)	Políticas Públicas y gobernanza participativa local	Scopus	D11
Amaya, P., Félix, E., Rojas, S. y Díaz, L. (2020)	Gestión de la calidad: Un estudio desde sus principios	Scopus	D12
Luque, A., Merino, V. y Solís, P. (2020)	Gestión pública socialmente responsable	Scopus	D13
Valdez, A. (2019)	Paradigmas emergentes en la gestión pública	Scopus	D14
Chinchay, W. y Chávarry, P. (2021).	Liderazgo en el sector público		D15
Palacios, J., Rodríguez, R., Fuerte, L. y Pereyra, V. (2022)	Problemática de la corrupción en Perú	Scopus	D16
Palumbo, G., Tejada, G., Inche, J. y Gomero, J. (2022)	Participación ciudadana y gestión pública en Lima	Scopus	D17
Huamán, P. y Medina, C. (2022)	Transformación digital en la administración pública: desafíos para una gobernanza activa en el Perú.	Redalyc	D18
Núñez, L., Valentín, J., Alfaro, K. y Bonilla, E. (2020).	Gobernanza, representación política y desafección democrática en el Perú.	Redalyc	D19
Morillo, J., Huachallanqui, J., Palacios, J. y Uribe, Y. (2020)	Gobernabilidad y participación ciudadana en el desarrollo local de Lima, Perú.	Redalyc	D20
García, C., Santa, J. y Celis, M. (2022)	Datos abiertos y Gobierno Abierto en los gobiernos regionales y locales del Perú	Scielo	D21
Bermudez, M. (2020)	El control político del Congreso del Perú a las acciones del ejecutivo en estados de emergencia en ocasión a una pandemia.	Scielo	D22
Eberhardt, M. (2019).	Revocatoria de mandato en Perú	Scielo	D23
Rojas, I. (2021)	Gestión de Stakeholders para la Productividad y Competitividad por Gobiernos Locales	Scopus	D24
Palomino, J. y Paiva, D. (2019)	La representación y la participación política	Scopus	D25
Guerrero, G. y Vásquez, J. (2018)	La importancia del reconocimiento legal de la consulta previa a comunidades campesinas en el Perú.	Scopus	D26
Quispe, E. (2021).	Corrupción, conflictos y crisis de gobernabilidad democrática en Puno, Perú.	Redalyc	D27
Lizarzaburu, E., Kurt, G., Ampuero, L. y Cisneros, J. (2019)	Gestión empresarial; una revisión a la norma ISO 37001 antosoborno	Redalyc	D28

Tabla 2*Caracterización de la variable Gestión Pública*

PREGUNTA GENERADORA: ¿Cómo la gestión pública incide en el fortalecimiento de la gobernabilidad?		
USR	CARACTERIZACIÓN	CODIGO
Planificar operaciones, infotecnología, transparencia, control, toma de decisiones, eficiencia, eficacia, modernización	Planificar operaciones para una correcta gestión. Son retos para el fortalecimiento de las instituciones. Desafíos para lograr eficiencia, eficacia, transparencia en gestión, modernización del Estado.	D1
Auditoría de gestión, planificación, organización, dirección, control, tecnología, trabajo en equipo.	Para aumentar las fortalezas y disminuir las debilidades en las áreas de planificación, organización, dirección y control, se utiliza auditoría de gestión. Fomentar el trabajo en equipo y adaptarse a los cambios tecnológicos.	D2
Ética, transparencia	Instrumento estratégico para la toma de decisiones correctas. Actuaciones transparentes.	D3, D5
Diagnóstico	Desarrollar procesos de gestión, conocer entorno de trabajo	D4
Gestión del Talento Humano	Genera grandes beneficios en la gestión	D6
Calidad de los procesos	El servicio, el producto, la competitividad, la satisfacción del personal y la reducción de costos, mejoran.	D7
Participación ciudadana, Presupuesto participativo	Generar proximidad con la ciudadanía en general. Contribuyen a elegir el destino de los recursos públicos.	D8, D9
Políticas Públicas	Acordes a los requerimientos del país. Atender demandas sociales	D10, D11
Gestión de Calidad	Satisfacción del cliente, liderazgo, talento humano, procesos, mejora continua.	D12
Responsabilidad social	Resolver problemas sociales	D13
Mejora continua	Evaluación del desempeño como factor importante en la gestión	D14
Liderazgo	Elemento primordial en la GP	D15

Tabla 3*Caracterización de la variable Gobernabilidad*

PREGUNTA GENERADORA: ¿Cuáles son los elementos que fortalecen la gobernabilidad en Perú?		
USR	CARACTERIZACIÓN	CODIGO
Reformas anticorrupción	La corrupción repercute en los ciudadanos más vulnerables, recursos malversados. La situación política y económica favorece la corrupción.	D16, D27, D28
Participación ciudadana	Legitimar y aumentar la eficiencia de la GP. Crear espacios de concertación vecinal en toma de decisiones.	D17, D20
Transformación digital	Se mejoran las condiciones de vida, no hacerlo aumenta las desigualdades sociales.	D18
Representación política, afección democrática	No presentan asociación directa, ponen en riesgo la gobernabilidad del país.	D19, D25
Datos y gobierno abiertos	Mejor acceso a la información ciudadana, gobernabilidad más transparente.	D21
Control político	Para asegurar la gobernabilidad del país, en el ámbito de la fiscalización de la GP.	D22
Revocatoria de mandato	El voto es un método de participación ciudadana para destituir a los representantes electos.	D23
Gestión de Stakeholders	Nuevas formas de trabajo para aumentar la productividad y competitividad en la GP.	D24
Consulta previa	Para evitar conflictos sociales, asegurar la participación de los pueblos indígenas en las decisiones del Estado.	D26

Fase de Teorización

A partir de la caracterización de las variables, han derivado y seleccionado datos emergentes, que

permiten tener una visión global del fenómeno en estudio. Tablas 4 y 5.

Tabla 4
Datos emergentes. Categoría Gestión Pública

USR	La Gestión Pública y su incidencia en la gobernabilidad
Liderazgo	El impacto en el rendimiento y satisfacción de los trabajadores, es fundamental en la GP; genera beneficios a trabajadores y ciudadanos, internos como externos. Por los problemas a resolver en beneficio de la ciudadanía, la administración pública es uno de los sectores que merece demostrar mayor eficiencia en el ámbito organizacional. Se pueden lograr reformas estructurales, fortalecimiento del talento humano, control de los procesos, énfasis en los resultados de gestión y retos significativos en el liderazgo (D15).
Gestión del Talento Humano	Es un componente fundamental de la competitividad de negocios; mucho depende de lo que las personas hacen y cómo lo hacen; invertir en las personas puede generar grandes beneficios en la gestión; es factor esencial para el éxito de las instituciones y organizaciones (D6).
Planificar operaciones,	Es necesario para lograr una correcta y eficaz gestión, elementos como la infotecnología, transparencia, control, toma de decisiones, son retos que permiten el fortalecimiento de las instituciones, orientados a la eficiencia, eficacia, transparencia en la gestión, y modernización del Estado (D1).
Diagnóstico	Que determina la forma cómo se desarrollan los procesos de gestión de la situación actual, para conocer el entorno de trabajo, realizando acciones con principios de transparencia, que conduzcan al fortalecimiento de las organizaciones del sector público (D4).
Políticas Públicas	Deben estar orientadas a satisfacer las necesidades del ciudadano, cerrar brechas en sectores sociales, acordes a los requerimientos de hoy y el futuro, con visión a largo plazo, promoviendo un crecimiento sostenible y manejo sustentable que conduzcan a su desarrollo y quedar establecidas en los Planes Nacionales de Desarrollo (D10). Son todas aquellas acciones planificadas, orientadas a satisfacer las demandas sociales, concretar una transformación social, buscando la participación ciudadana en los asuntos públicos para construir las propuestas, ejecución y evaluación de las PP (D11).
Calidad de los procesos	Viene acompañado de competitividad, mejorar el servicio y el producto que se ofrece, genera satisfacción de colaboradores, reducción de costos, entre otros beneficios de gestión (D7).
Ética, transparencia	Elemento estratégico en la gestión, facilita toma de decisiones correctas, asegura gobiernos confiables que exigen integridad, compromiso, responsabilidad y respeto al ser humano y medio ambiente (D3). Para lograr satisfacer las necesidades básicas del ciudadano, debe haber transparencia en las actuaciones de la GP (D5).
Auditoría de gestión, planificación, organización, dirección, control, tecnología, trabajo en equipo.	Permite potenciar las fortalezas y disminuir las debilidades en el proceso administrativo de planificación, dirección, organización y control; se debe proveer a los colaboradores de las herramientas necesarias para adaptarse a los cambios tecnológicos; para mejorar el rendimiento, es necesario promover el trabajo en equipo (D2).
Participación ciudadana, Presupuesto participativo	Para satisfacer necesidades, demandas y aspiraciones del ciudadano, los gobiernos deben rendir cuentas y gobernar con eficiencia y transparencia, deben articular sus objetivos y líneas de acción de manera consistente, llenar vacíos, deficiencias en la formulación de las PP (D8). Un método para que los ciudadanos participen en decisiones importantes del Estado es el presupuesto participativo, evita despilfarros y corrupción, ventajas o beneficios de grupos de poder a partir de leyes o programas sociales, contribuyendo a elegir el destino de los recursos públicos; el Estado garantiza el bienestar de la población orientando el gasto público en beneficio de la sociedad (D9).
Gestión de Calidad,	Buscar una administración de calidad con los siguientes principios: satisfacción del consumidor, liderazgo, administración de los procesos, mejora continua, aprendizaje e innovación (D12).
Responsabilidad social	Resolver problemas sociales, son el nexo entre la sociedad civil y el Estado, que asigna los recursos económicos con transparencia. Esta responsabilidad social debe responder a los intereses de la política y no de los políticos, mejorar la eficiencia y eficacia de los programas y proyectos públicos (D13).
Mejora continua	El nuevo modelo de GP, busca evaluar el desempeño en asuntos públicos y procesos de mejora continua; es decir, medición del desempeño y evaluación de los resultados de las dependencias públicas y de gobierno, sobre los procesos o prácticas de gestión, cuyos resultados exitosos de medición reflejan la salud de la administración pública como muy buena o excelente, dejando de lado, un Estado obeso, altamente burocrático, ineficiente. (D14).

Tabla 5*Datos emergentes. Categoría Gobernabilidad*

USR	Elementos que fortalecen la gobernabilidad
Reformas anticorrupción	La corrupción, fenómeno en donde se han visto involucrados los tres poderes del Estado. La situación política y económica favorece su aparición y propagación en los niveles de gobierno, es el abuso de poder para satisfacer intereses privados; el progreso económico y social del país se ve obstaculizado cuando el personal sacrifica el bienestar colectivo por el bienestar personal. Desde los 90 se han creado reformas anticorrupción para transparentar la toma de decisiones en la GP, asignar recursos eficientemente, evitar malversación de fondos públicos; reformas, como la creación de la Comisión de la Verdad y Reconciliación; la Comisión Nacional Anticorrupción en el 2002; reforma del Ministerio Público; reforma electoral; reforma del Consejo Nacional de la Magistratura, para destituir a jueces y fiscales corruptos; no reelección de congresistas (D16). Los conflictos sociales por mal uso de los fondos públicos y los delitos de corrupción, con inestabilidad sociopolítica y económica, generando ingobernabilidad en los niveles de gobierno (D27). El Estándar ISO 37001 fue creado para establecer controles adecuados y una cultura contra la corrupción. Para combatir el mal uso de los recursos que provoca desigualdad social, pobreza y desconfianza ciudadana, Perú en el 2017 fue el primer país de América Latina en implementar esta norma debido al hallazgo de corrupción masiva en el sector público y privado (D28)
Participación ciudadana	Conjunto de métodos y estrategias para que la población tenga un papel en las decisiones públicas, herramienta para legitimar y mejorar la eficiencia de la GP. A pesar de las prácticas antidemocráticas que afectan el acceso libre a la información pública, la rendición de cuentas, la participación y el control ciudadano, la participación ciudadana en la GP es mínima en Perú. La información no llega al público y evidencia canales de corrupción en instituciones públicas. Estos mecanismos de participación ciudadana son útiles para la inclusión de los ciudadanos en la toma de decisiones, en el fortalecimiento de la gobernabilidad (D17). Se debe promover la participación ciudadana en planificación, ejecución de obras y servicios que requieran, crear espacios de concertación vecinal en la toma de decisiones acertadas, como lo establece, la Ley General de Municipalidades, en el gobierno local, que obliga al municipio a contar con representantes de la sociedad civil en los consejos de coordinación local y distrital (D20).
Transformación digital	Intensificada en el 2020, para facilitar e impulsar el desarrollo económico y social del país, permite mejores condiciones de vida al ciudadano. Para mejorar los servicios públicos, es un proceso continuo, social y cultural que utiliza la tecnología digital; es necesario fomentar la participación ciudadana, la transparencia de la gestión y la auditoría social, para atender las demandas ciudadanas, existiendo aún en el país, desafíos como la disminución de brechas digitales, fundamentalmente en infraestructura de comunicaciones digitales, estando en proceso de construcción la ciudadanía digital en el país, siendo imperativo una nueva forma de interactuar con la ciudadanía para fortalecer la gobernabilidad y democracia (D18).
Datos y gobierno abiertos	Como estrategia para publicación de información de acceso libre, crean un ecosistema que incluye el uso de tecnología de información y participación de ciudadanos, empresas e instituciones públicas. Una agenda política enfocada en la transparencia, la participación y la colaboración público-privada es el gobierno abierto, que, apoyados en tecnologías digitales, lograr los objetivos gubernamentales, mejor acceso a la información ciudadana, una gobernabilidad más transparente. El gobierno abierto se fortalece en los niveles de gobierno mediante la implementación de portales de transparencia; las últimas normas aprobadas por la Presidencia del Consejo de Ministros permitirán un mejor desempeño del ecosistema de los datos abiertos para mejorar la GP y la participación ciudadana. (D21).
Representación política, afección democrática	Es otorgar y obtener autoridad, el representante actúa en nombre del representado, autoridad que le otorga el lector para tomar decisiones en su nombre, en un proceso electoral, que le otorga legitimidad. La desafección democrática, es el descontento hacia los representantes por acciones que paralizan el crecimiento económico; intercambio de favores políticos, escándalos de corrupción, expectativas incumplidas, que incrementan la insatisfacción en el gobierno o sistema político. En Perú, la percepción de la población es aceptado moderadamente y generan crisis de gobernabilidad, conflictos sociales en sectores mineros y campesinos, paralizando proyectos de inversión, huelgas indefinidas, bloqueo de carreteras, líderes presos, poniendo en riesgo la gobernabilidad del país (D19). Las decisiones políticas ejercidas mediante el sufragio, expresan la voluntad en los gobernantes elegidos mediante voluntad popular, de donde emanan las decisiones políticas con la finalidad de fortalecer la democracia, como único principio de legitimidad política (D25).

Control político	En el ámbito político y en el de fiscalización de la GP, la Constitución política del Perú (CPP) de 1993 establece la relación entre el Congreso de la República y el Gobierno Nacional, mediante mecanismos de diálogo, control y contrapesos. En las dos últimas etapas de la vida republicana, la crisis institucional causada por la corrupción en el ámbito de la GP ha generado interpretaciones de la CPP; no solo se ha analizado la posibilidad de disolución del Congreso de la República, sino también el ejercicio del periodo presidencial; el control político es un componente esencial para asegurar la gobernabilidad del país (D22).
Revocatoria de mandato	En respuesta a la crisis de representación, se han introducido reformas constitucionales que fomentan la participación ciudadana, como la revocatoria de mandato, permite a los ciudadanos destituir a los representantes electos mediante el voto, que se incluyó en la Constitución de 1993, de aplicación en el ámbito regional y local. Es un mecanismo de control ciudadano cuyo uso indebido ha provocado problemas de gobernabilidad, estabilidad política e institucional a nivel subnacional (D23).
Gestión de Stakeholders	Es una oportunidad en la planificación colaborativa, que involucra a todas las partes interesadas y afectadas en el desarrollo y mejora de la gestión, incorporar renovadas formas de trabajo para aumentar la productividad y competitividad en la GP, a fin de desarrollar funciones de manera efectiva y lograr un mejor desempeño en el sector público, que repercuta en forma positiva en la calidad de vida de los ciudadanos buscando un mayor grado de inclusión social (D24).
Consulta previa	En América Latina, Perú es uno de los países exportadores de minerales con mayor expectativa. El despojo de tierras por la explotación de los recursos naturales en áreas del país ha amenazado a las comunidades indígenas y campesinas; el Estado no puede realizar proyectos de inversión sin antes consultar a la comunidad. El derecho a consulta previa establecido por la Organización Internacional del Trabajo en 1989 y la Ley 29785 del 2011, garantiza la participación de pueblos indígenas en las decisiones del Estado, para prevenir conflictos sociales, crear un ambiente de diálogo y relaciones con las comunidades campesinas y pueblos indígenas, que incluya iniciativas de desarrollo, el Estado otorga concesiones mineras, petroleras, sin tener en cuenta el derecho a la consulta, generando desconfianza y falta de gobernabilidad (D26).

Discusión

En cuanto a los hallazgos de la primera pregunta ¿Cómo la GP incide en el fortalecimiento de la gobernabilidad en Perú?, se puede afirmar que, en el análisis realizado se ha podido establecer que existen factores determinantes:

256 “Liderazgo”, un conjunto de habilidades que pueden tener un impacto decisivo en el desempeño y la satisfacción de los colaboradores, fortaleciendo el “talento humano” para la toma de decisiones acertadas, como factor preponderante de competitividad en la gestión y llevar a cabo acciones para resolver los problemas, poniendo énfasis en los resultados y lograr la eficiencia en la organización pública, en beneficio de la ciudadanía (Chinchay y Chávarry, 2021).

La visión para resolver problemas se ve plasmado en la correcta “planificación de las operaciones” en la administración pública, el adelanto vertiginoso de la ciencia y tecnología, permite el uso de información de la web, herramientas y procedimientos de trabajo, para el fortalecimiento de las instituciones, orientados a la eficiencia y eficacia en la gestión, modernización del Estado, cuyo único fin sea satisfacer las necesidades de la población, el bien común (Blas et al., 2022). Realizar un “diagnóstico” de la situación existente permite establecer cómo desarrollar los procesos de

gestión y comprender el entorno de trabajo, con el fin de fortalecer la organización del sector público (Hernández y Martínez, 2019).

En este modelo de gestión, surgen las “políticas públicas”, acciones del gobierno para satisfacer las necesidades de la población, acorde con sus requerimientos y que promuevan el crecimiento y desarrollo sustentable, transformación del país, que deben estar direccionados en un mismo horizonte político, en la que todos los gobiernos orienten sus esfuerzos en una misma visión de desarrollo, buscando la participación ciudadana para construir propuestas acordes con las necesidades de la población (Palacios et al., 2021). Estas acciones de gobierno deben ir acompañadas de “calidad en los procesos”, que permita generar condiciones para el desarrollo y bienestar del país, mejoramiento de los servicios, mayor competitividad, considerando las necesidades y expectativas de la ciudadanía (Gonzales y Cevallos, 2022).

Se debe actuar con “ética y transparencia” en la gestión para asegurar un gobierno confiable, íntegro, responsable, en el manejo de los recursos (Villasmil, et al., 2021), incidiendo en el respeto a la ciudadanía y el medio ambiente; actuando con transparencia en todas las actividades de gestión (Gamboa et al., 2021). En este sentido, “auditoría de gestión” es la determinación del grado de eficacia y eficiencia de los

procesos administrativos, el control y utilización de los recursos y el cumplimiento de las normas establecidas (Córdova et al., 2022).

Una estrategia de éxito en la GP es la “participación ciudadana” en la construcción y diseño de las PP como actividades de gobierno (Díaz, 2017). “El presupuesto participativo” es una forma de acercamiento a la población en las decisiones de asignación de recursos, que fortalece las relaciones del Estado y la sociedad, articulando en forma coherente las líneas de acción con las brechas existentes, para garantizar el bienestar de la población (Huárac et al., 2022). En ese orden de ideas, apoyados en el liderazgo, el talento humano, la “gestión de calidad” a través de un conjunto de actividades y procesos, busca como principio, satisfacer las necesidades de la población (Amaya, et al., 2020).

Cuando hablamos de “responsabilidad social” en la gestión, referimos a la ejecución de las PP como responsabilidad del gobierno para resolver los problemas sociales, asignar los recursos del Estado con transparencia y que respondan a los intereses de la ciudadanía, con un desarrollo equilibrado en sus dimensiones social, económico y ambiental (Luque et al., 2019). Los resultados de la gestión deben reflejar procesos de “mejora continua”, es decir, identificar actividades susceptibles de mejoras, desarrollar las actividades conforme lo planificado, verificar si se están ejecutando correctamente, evaluar los resultados (Valdez, 2019).

En relación a la segunda pregunta ¿Cuáles son los elementos que fortalecen la gobernabilidad en Perú? Emergen las USR:

“Reformas anticorrupción”, para transparentar la toma de decisiones en la GP, asignar recursos en forma eficiente y evitar la malversación de los fondos del Estado, habiéndose creado reformas importantes para evitar los conflictos sociales, por los malos manejos en la gestión, satisfacer intereses personales, sacrificando los intereses colectivos, creándose un clima de inestabilidad política, social, económica, en otros términos: ingobernabilidad en el país. A pesar de ello la tormenta política está relacionado a este fenómeno desde inicio del periodo democrático y se mantiene en todos los poderes del estado (Palacios et al., 2022), existiendo un alto grado de corrupción en los niveles del estado (Cruz, et al., 2024).

Juega un rol importante en la gobernabilidad del país “la participación ciudadana”, como estrategia

de participación en las decisiones públicas, incluir a los ciudadanos en la toma de decisiones respecto a planificación, ejecución de obras y en general los servicios que requieren, creando espacios de concertación, libre acceso a la información pública (Palumbo et al., 2022). En esa línea, surge otro concepto “transformación digital”, que busca promover la participación ciudadana, transparentar la gestión en la administración pública, utilizando la tecnología digital, para mejorar las condiciones de vida del ciudadano e impulsar el desarrollo económico y social del país (Huamán y Medina, 2022). Es menester hacer mención “los datos abiertos y el gobierno abierto” en el uso de la tecnología de información y participación ciudadana, buscando transparentar la gobernabilidad y lograr los objetivos en la gestión (García et al., 2022).

En la gobernabilidad, la “representación política” juega un rol importante en la toma de decisiones a nombre de la ciudadanía, que otorga legitimidad a la autoridad. De otro lado, “la desafección democrática”, genera descontento por el mal uso de esa autoridad, que deviene en insatisfacción en el gobierno o sistema político, creando conflictos sociales que ponen en riesgo la gobernabilidad del país (Núñez et al., 2020). Emerge el “control político” como mecanismo de diálogo, control y contrapesos, buscando equilibrio de poderes en los diferentes órganos del Estado, que limiten el uso de poder, para generar estabilidad política y favorecer la gobernabilidad (Bermúdez, 2020).

Para generar valor agregado en las políticas públicas, se busca oportunidad en la planificación colaborativa en “la gestión de los stakeholders”, involucrando a todas las partes interesadas y afectadas en el desarrollo y mejora de la gestión, como estrategia de productividad y competitividad en la GP, que repercuta positivamente en la calidad de vida de los ciudadanos (Rojas, 2021). Esta búsqueda de oportunidades en la planificación en la GP, se manifiesta en la “consulta previa”, que garantiza la participación de los ciudadanos, sobre todo, comunidades campesinas y pueblos indígenas, generando iniciativas de desarrollo y evitando conflictos socioambientales, desconfianza y falta de gobernabilidad (Guerrero y Vásquez, 2018).

Conclusiones

Para concluir, existen elementos de la GP que inciden en el fortalecimiento de la gobernabilidad como: liderazgo, gestión del talento humano, planificar operaciones, diagnóstico, políticas públicas, calidad de los procesos, ética y transparencia, auditoría de gestión,

participación ciudadana, presupuesto participativo, gestión de calidad, responsabilidad social, mejora continua. Que, el éxito de la GP en el fortalecimiento de la gobernabilidad, depende en gran manera de factores como: reformas anticorrupción, participación ciudadana, transformación digital, datos y gobierno abiertos, representación política, control político, revocatoria de mandato, gestión de stakeholders, consulta previa, que intervienen positivamente en la eficiencia y eficacia de la gestión y que conlleva al cumplimiento de los objetivos gubernamentales con coherencia, transparencia y credibilidad y la forma como se utilizan los recursos públicos del Estado. Esta forma de gobernar en la gestión pública, busca el fortalecimiento de la gobernabilidad del país, buscando el equilibrio entre los servicios que ofrece el Estado y las necesidades de la población, como factor clave en la gestión: el bien común.

Referencias

- Alves, T. y Bispo, M. (2022). Formación de gestores de escuelas públicas a la luz de la reflexividad práctica. *Revista Administração Pública*, 56(2), 226–247. <https://doi.org/10.1590/0034-761220210227>
- Amaya, P., Félix, E., Rojas, S. y Diaz, L. (2020). Gestión de la calidad. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(90), 632-647. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32406>
- Avalle, G. (2023). Gobernabilidad y gobernanza. *Estudios Políticos*, 66, pp. 28-47. <https://doi.org/10.17533/udea.espo.n66a02>
- Bermúdez, M. (2020). Control político del congreso del Perú a las acciones del ejecutivo en estados de emergencia en ocasión a una pandemia. *Opinión Jurídica*, 19(spe40), 341-367. <https://doi.org/10.22395/ojum.v19n40a17>
- Berrios, L., Mendoza, A., Prats, N. (2022). Identidad lectora de profesores noveles y mediación literaria digital. *Educação e Pesquisa*, vol (48). <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202248233911>
- Blanco, A. (2024). Administración pública y gobernanza en Colombia. *Administración y Desarrollo*, Vol. 54 Núm. 1. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol54n1.903>
- Blas, F., Uribe, Y., Cacho, A., y Valqui, J. M. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVIII (Especial 5), 290-301. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38164>
- Córdova, J., García, N., Puicón, V. y Merino, M. (2022). Gestión administrativa durante la Covid-19 en los colaboradores de las municipalidades en Perú. *Revista Ciencias Sociales* (Ve), XXVIII(3), 294-305. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38475>
- Chinchay, W., y Chávarry, P. (2021). Liderazgo en el sector público. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(5), 650-662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.41>
- Cruz, M., Morales, A. y Cortez, R. (2024). El necesario y urgente «golpe de timón» de la gestión pública en el Perú. *Apuntes*, 51(96), 37-65. <https://dx.doi.org/10.21678/apuntes.96.1913>
- Díaz, A. (2017). Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. *Gestión y política pública*, 26(2), 341-379. <https://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v26n2/1405-1079-gpp-26-02-00341.pdf>
- Eberhardt, M. (2019). Revocatoria de mandato en Perú. *Revista Derecho del Estado*, (43), 321-350. <https://doi.org/10.18601/01229893.n43.12>
- Gamboa, A., Hernández, C. y Ramírez, P. (2021). Gestión pública en una ciudad fronteriza colombiana. *Revista Ciencias Sociales*, 27, 521-533. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.37026>
- García, C., Santa, J. y Celis, M. (2022). Datos abiertos y gobierno abierto en los gobiernos regionales y locales del Perú. *Enfoque*, 13(3), 68-82. <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.838>
- Gonzales, R., Cevallos, J. (2022). Modelo de gestión con calidad de procesos y tecnología para la mejora del servicio aplicando ecuaciones estructurales. *Industrial Data*, 25(1), pp. 157-179 DOI: <https://doi.org/10.15381/idata.v25i1.20769>
- Guerrero, G. y Vásquez, J. (2018). La importancia del reconocimiento legal de la consulta previa a comunidades campesinas en el Perú. *Lex*, 16(22), p. 69-84. <http://dx.doi.org/10.21503/lex.v16i22.1648>
- Hernández, J. y Cruz, V. (2021). La enseñanza del inglés y el francés en México. Métodos y políticas

- públicas. *Dilemas contemporáneos*, 9(spe1), 00031. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i.2937>
- Hernández, M. y Martínez, M. (2019). Desafíos de la información sistematizada y comunicación en el fortalecimiento de organizaciones públicas. *Revista Ciencias Sociales*, 25(4), 51-64. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i4.30516>
- Huamán, P. y Medina, C. (2022). Transformación digital en la administración pública. *COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(2), 93-105. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.594>
- Huárac, Y., Díaz, M. y Cuba, E. (2022). Presupuesto participativo y gestión del gasto público. *Revista Ciencias Sociales*, 28(5), 279-289. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38163>
- Jiménez, R., García, E. y Azcarate, P. (2017). ¿Cómo evaluar desde una educación para la sostenibilidad? *Revista Espacios*, 38(60) <https://www.revistaespacios.com/a17v38n60/a17v38n60p01.pdf>
- Lizarzaburu, E., Burneo, K., Barriga, G., Noriega, L. y Cisneros, J. (2019). Gestión empresarial: una revisión a la norma ISO 37001 antisoborno. *Revista Reforma y Democracia*, (73), 111-150. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357559582004>
- Luque, A., Merino, V. y Solís, P. (2020). Gestión pública socialmente responsable. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(2), 285-307. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i2.31494>
- Molla, R., Bonet, R. y Climent, C. (2010). Propuesta de análisis fenomenológico de los datos obtenidos en la entrevista. *Revista de Ciències de l'Educació*, [S.l.], n. 1, p. 113-133. <https://doi.org/10.17345/ute.2010.1.643>
- Morillo, J., Huachallanqui, J., Palacios, J., y Uribe, Y. (2020). Gobernabilidad y participación ciudadana en el desarrollo local de Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1313-1329. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29065286003>
- Núñez, L., Valentín, J., Alfaro, K. y Bonilla, E. (2020). Gobernanza, representación política y desafección democrática en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1330-1346. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29065286004>
- Ortiz, K. (2021). Sustentabilidad y rendición de cuentas en México. *Revista Ciencias Sociales*, 27, 234-248. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36506>
- Otero, D. y Sánchez, C. (2024). Análisis crítico a los modelos de gestión pública https://www.researchgate.net/profile/Diego-Zafra-Otero/publication/377969708_Analisis_Critico_a_los_Modelos_de_Gestion_Publica/links/65c0c6f8790074549765006e/Analisis-Critico-a-los-Modelos-de-Gestion-Publica.pdf
- Palacios, J., Rodríguez, R., Fuerte, L. Pereyra, V. (2022). Problemática de la corrupción en Perú. *Revista Ciencias Sociales*, vol. 28, núm. 5, pp. 268-278, 2022. <https://www.redalyc.org/journal/280/28071845022/html/>
- Palacios, J., Toledo, M., Miranda, E., y Flores, A. (2021). Políticas públicas y gobernanza. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 564-577. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.8>
- Palacios, J., Rodríguez, R., Fuerte, L., y Pereyra, V. (2022). Problemática de la corrupción en el Perú. *Revista Ciencias Sociales*, 28, 268-278. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38162>
- Palomino, J. y Paiva, D. (2019). La representación y la participación política. *Revista Lex*, 17(24), p. 13-46. <http://dx.doi.org/10.21503/lex.v17i24.1809>
- Palumbo, G., Tejada, G., Inche, J. y Gomero, J. (2022). Participación ciudadana y gestión pública en Lima, Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(100), 1474-1488. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.12>
- Quispe, E. (2021). Corrupción, conflictos y crisis de gobernabilidad democrática en Puno, Perú. *Trabajo y Sociedad*, 22(37), 419-437. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387368391023>
- Restrepo, J., Flórez, E. y Daza, A. (2022). Gestión de política de protección social en salud mental familiar Colombia. *Revista Ciencias Sociales*, 28(3), 129-141. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38457>

- Rodríguez, C. (2020). Paros, crisis institucional en América Latina y gobernanza democrática. *Justicia*, 25(37), 151-166. <https://doi.org/10.17081/just.25.37.4367>
- Rodríguez, D., Martínez C., Angarita D., Niño C. (2021). Políticas públicas en salud escolar. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, vol 20. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps20.ppse>
- Rojas, L. (2021). Gestión de Stakeholders para la Productividad y Competitividad Gobiernos Locales. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 9(1), 57-68. <https://doi.org/10.24265/iggp.2022.v9n1.04>
- Sánchez, A., (2010). Introducción: ¿qué es caracterizar?, Fundación Universitaria Católica del Norte. <https://www.ucn.edu.co/sistemainvestigacion/Documents/instrumento%20para%20caracterizar%20experiencias.pdf>.
- Serkan, N., Kanan, S., Bayraktar, Ö., Emiroğlu, O. y Güneşli, A. (2018). Levels of readiness in total quality management. *Amazonia Investiga*, 7(16), 268-275. <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/403>
- Silva, C. y Crisóstomo, L. (2019). Gestão fiscal, eficiência da gestão pública e desenvolvimento socioeconômico dos municípios cearenses. *Revista Administração Pública*, 53(4), 791-801. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220180234>
- Staruss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar teoría fundamentada. <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>
- Tejada, G., Rengifo, R., Boy, A. y Rodríguez, J. (2020). Organizational structure and control in a bureaucratic management model. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 66-78. <https://doi.org/10.37960/revista.v25i89.31385>
- Valdez, A. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(86), 325-339. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i86.23765>
- Vallenas, K. y Alza, C. (2004). Gobernabilidad, desarrollo y democracia. *Derecho y sociedad*, (22), 60-69. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechosociedad/article/view/16800>
- Vera, S., Rivera B. y Reyes, M. (2022). Gestión del talento humano para la mejora de servicios turísticos. *Avances*, 24(1), 61-76. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869301006>
- Villasmil, M., Romero, F. y Socorro, C. (2021). Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado Zulia, Venezuela. *Revista Ciencias Sociales*, 27(2), 199-216. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35907>