

Balance de Investigación 2016 - 2021 y
Agenda de Investigación 2021 - 2026

2.1 GESTIÓN PÚBLICA Y SERVICIO CIVIL

Mayen Ugarte

Alberto Cajavilca

Grupo de Análisis para el Desarrollo



CIES
consorcio de investigación
económica y social



IDRC | CRDI | Canadá

FUNDACIÓN
M. J. Bustamante De la Fuente





CIES
consorcio de investigación
económica y social

Construyendo conocimiento para mejores políticas



Balance de Investigación 2016-2021 y Agenda de Investigación 2021-2026

Gestión pública y servicio civil

Mayen Ugarte¹, Alberto Cajavilca²

XXIII Concurso
Anual de
Investigación
CIES 2021-I

¹ Abogada con Maestría en Administración Pública por The Maxwell School de la Universidad de Syracuse, NY. Docente a tiempo completo del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión-Sección Gestión.

² Licenciado en Gestión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

© 2022, Consorcio de Investigación Económica y Social, CIES
Calle Luis Mannarelli 1100, Orrantia del Mar - Magdalena, Perú
Correo: relacionesinstitucionales@cies.org.pe
www.cies.org.pe

Primera edición: Lima, abril de 2022
Diseño de portada: Enrique Gallo
Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2022-03501

El Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) está conformado por 48 prestigiosas instituciones peruanas dedicadas a la investigación y la docencia en ciencias económicas, ambientales y sociales.

La presente edición es ganadora del XXIII Concurso Anual de investigación CIES 2021-I y forma parte del compendio de Balance de Investigación 2016-2021 y Agenda de Investigación 2021-2026 (Eje temático 2: Estado y Gestión Pública, Capítulo: Gestión pública y servicio civil)

La publicación ha sido posible gracias a recursos propios y el auspicio de la Fundación Manuel J. Bustamante de la Fuente, y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC).

El CIES, las instituciones auspiciadoras y las organizaciones a las que pertenecen los autores no comparten necesariamente las opiniones vertidas en la presente publicación.

Índice

1. Resumen.....	4
2. Resumen ejecutivo	5
3. Introducción	9
4. Balance de las investigaciones realizadas sobre modernización de la gestión pública y servicio civil en el Perú 2016-2021	14
5. Percepciones de los expertos sobre diversos aspectos de la gestión pública y servicio civil en el Perú 2016-2021.....	36
6. Impacto de las investigaciones en políticas públicas.....	40
7. Agenda de investigación en el área de gestión pública y servicio civil 2021-2026.....	42
8. Conclusiones y reflexión final	52
9. Referencias bibliográficas del marco teórico y metodológico.....	56
10. Referencias bibliográficas para el análisis.....	58
11. Anexos	81

Resumen

El presente estudio analiza las investigaciones realizadas entre el 2016 y 2021 en torno a la modernización de la gestión pública y el servicio civil, los cuales se acotaron a seis temáticas tras la revisión normativa. Se revisaron un total de 145 documentos de autores nacionales e internacionales, de los cuales el 44 % correspondían a tesis de pregrado y postgrado, y 32 % a artículos en revistas. La temática más abordada es la orientación de la gestión pública y el servicio civil al ciudadano e inclusivamente (55 %), específicamente en la subtemática de servicios y bienes de calidad (32 %); y la temática Estado orientado a los resultados (33 %). Los expertos y expertas coincidieron que las temáticas que se deberían estudiar en los próximos cinco años son (i) servicios y bienes públicos de calidad, regulaciones de calidad, y (ii) Estado unitario, descentralizado, desconcentrado y articulado. Además, un 67 % considera que existe una desconexión entre lo investigado académicamente y lo que requieren de información los tomadores de decisiones.

Resumen ejecutivo

El presente estudio realiza un balance sobre las investigaciones realizadas por investigadores nacionales e internacionales sobre la modernización de la gestión pública y el servicio civil meritocrático entre el 2016 y 2021. Debido a su amplitud, se delimitó la investigación en seis temáticas y nueve subtemáticas, las cuales fueron determinadas con base en la revisión normativa de seis documentos referentes a la modernización de la gestión pública y el servicio civil, dado que los mismos definen lo que abarcarían los constructos “modernización” y “servicio civil”. Las temáticas identificadas son (i) orientación al ciudadano e inclusivo; (ii) unitario, descentralizado, desconcentrado y articulado/coordina; (iii) gobierno abierto y transparente; (iv) servicio civil meritocrático y eficiente; (v) gobierno efectivo, flexible e innovador; y (vi) Estado orientado a resultados.

Estas temáticas y sus subtemáticas identificadas sirvieron de marco de referencia para la búsqueda, identificación, sistematización y análisis de la literatura disponible sobre modernización de la gestión pública y servicio civil. La metodología empleada en el estudio consistió en la elaboración de un estado del arte que se dividió en tres etapas. En la primera etapa se identificó y revisó la literatura nacional e internacional en torno a la temática de análisis. Para ello se realizó la búsqueda de la literatura tomando como palabras claves las temáticas y subtemáticas del marco de referencia; esta búsqueda se realizó en revistas indizadas y no indizadas, notas de blogs, memorias de conferencias, informes de organismos internacionales, libros, capítulos de libros y tesis. Tras esta primera identificación de información, se realizó una rápida lectura a los resúmenes ejecutivos de estos documentos a fin de determinar su utilidad.

Como segundo paso, se realizó la sistematización de los 145 documentos seleccionados, de los cuales se elaboraron sumillas tomando en consideración la revisión de los resúmenes ejecutivos, los resultados y conclusiones. Esta información se sistematizó para realizar el conteo

las referencias que abordaban cada temática. De este conteo se identificó que un 55 % de los documentos estudian de manera central o tangencialmente la primera temática, Estado orientado al ciudadano e inclusivo, mientras que 33 % se enfocan en la sexta temática, Estado orientado a los resultados. Específicamente, en las subtemáticas (i.2) servicios y bienes públicos y (vi.1) políticas y planes que generan valor público se encontró que son abordadas en 32 % y 21 % respectivamente, de las investigaciones incluidas en este trabajo. En cuanto al tipo de literatura revisada, la concentración principal es en tesis (44 %) y artículos (32 %).

Con respecto a la subtemática de participación ciudadana efectiva (i.1), los estudios revelan que existen falencias en las organizaciones públicas para implementar los mecanismos de participación ciudadana, y que muchas iniciativas de participación efectiva surgen como innovaciones aisladas promovidas por actores no gubernamentales. Sobre la subtemática de servicios y bienes públicos de calidad (i.2), la revisión de los trabajos revela que, uno de los problemas más recurrentes para explicar las falencias que tienen las entidades para la provisión de servicios, es la falta de coordinación entre actores. Por su parte, con respecto a la subtemática regulaciones de calidad (i.3), se evidenció que existen imprecisiones y vacíos regulatorios que explicarían muchos de los problemas que generan retrasos en la implementación de proyectos, servicios públicos y que pueden traducirse en oportunidades para la corrupción.

En relación a la temática (ii) Estado unitario, descentralizado, desconcentrado y articulado (o con buenos mecanismos de coordinación), las investigaciones indican que han habido avances en la descentralización y desconcentración del Estado peruano, pero que el proceso no ha madurado; además de que existen graves deficiencias en la articulación y coordinación de los organismos públicos de los tres niveles de gobierno e intersectorialmente. Con respecto a la temática (iii) gobierno abierto y transparente, esta ha sido poco estudiada, si es que se descuentan los estudios sobre corrupción que no son materia de esta investigación.

En esta tercera temática, los estudios resaltan la necesidad de contar con procesos de rendición de cuentas a los ciudadanos para lograr una democratización de la inversión pública.

Sobre la cuarta temática (iv) servicio civil meritocrático y eficiente, esta fue de las más estudiadas, resaltando como fundamental la creación de SERVIR para impulsar el proceso de reforma del servicio civil; sin embargo, los avances han sido aún limitados y se requiere de profesionalizar y mejorar las competencias de los servidores públicos. Respecto a la temática (v) gobierno efectivo, flexible e innovador y sus subtemáticas, solamente la subtemática (v.2) uso de tecnologías, ha sido estudiada. En esta se informa de los beneficios de emplear las tecnologías en la prestación de servicios, mejorar los procesos de los organismos públicos, y generar sistemas de seguimiento y de gestión del conocimiento. Las otras tres subtemáticas han sido menos abordadas, siendo la complejidad de la temática una de las principales causas.

Referente a la temática (vi) Estado orientado a resultados, esta ha sido la segunda más investigada, al igual que sus subtemáticas. En cuanto a la subtemática (vi.1) políticas y planes que generan valor, se han realizado diversos estudios que identifican las falencias de las políticas, programas y planes que viene implementado el Estado. Consolidándose entre las temáticas más recurrentes la falta de coordinación con otros actores, la escasa implementación de sistemas de seguimiento en la implementación de las políticas. Asimismo, indican que persisten brechas técnicas, políticas, presupuestales y comunicativas en la implementación de políticas, programas y planes. En cuanto a la subtemática (vi.2) sistemas de seguimiento, evaluación y gestión de conocimiento, las investigaciones remarcan la importancia de contar con estos sistemas para generar, almacenar y distribuir conocimiento, o evaluar los resultados y avances de las políticas, planes y programas. A pesar de esto, los estudios muestran lo poco que se ha avanzado en la implementación de estos sistemas.

De esta revisión y la consulta a expertos, se identificó que entre las temáticas en las que se debería hacer énfasis en los estudios en materia de modernización de la gestión pública para

los próximos cinco años se encuentra el servicio civil meritocrático; Estado unitario, descentralizado, desconcentrado y articulado; servicios y bienes públicos de calidad; orientación a resultados; uso de tecnologías; participación ciudadana efectiva; y regulaciones de calidad.

Adicionalmente, de los quince expertos y expertas consultados, un 66 % indica que existe una desconexión entre lo que se investiga y lo que requieren los tomadores de decisiones; lo que da a entender que las investigaciones tienen poco impacto en las políticas públicas. Entre los motivos se encuentra que estudiar la modernización de la gestión pública y el servicio civil puede resultar muy complejo de abordar. Asimismo, existe poca evidencia que se genera o comparte en torno a esta temática, hay poco interés por parte de tomadores de decisiones y del Estado en invertir en investigar, y se carece de capital político y estrategias efectivas de comunicación para implementar las recomendaciones.

Además, los formatos que consultan los tomadores de decisiones son recurrentemente artículos, informes y libros, pero las investigaciones que en mayor cantidad se han consultado e identificado son tesis y artículos. Las tesis cuentan con una rigurosidad metodológica que permite obtener resultados interesantes y de relevancia para los tomadores de decisiones. Ante esto, una recomendación sería que estas se presenten en formato de consulta de los expertos, como son los artículos, informes o libros. También se recomienda que estas investigaciones incorporen alternativas de mejora que sean factibles de implementar en pro de la modernización de la gestión pública y servicio civil. Para ello, se requiere que los investigadores consulten y, en el mejor de los casos, co-diseñen propuestas de mejora con los funcionarios públicos. Otra oportunidad es que estos resultados se publiquen y presenten en formato de notas de blogs, que son más concisos, y que capten la atención de los tomadores de decisiones.

1. Introducción

La COVID-19 acentuó una serie de aseveraciones, explicaciones y frases sobre los problemas que se pusieron en evidencia en torno a la gestión pública peruana y del Estado, indicando que se debe modernizar, reformar o repensar la gestión pública (Ugarte, 2021). Sin embargo, desde hace mucho se han venido realizando esfuerzos mediante documentos normativos y la voluntad de altos directivos para modernizar el Estado y mejorar la gestión pública (Morel, 2020). Adicionalmente, se reafirmaba la necesidad de contar con servidores públicos que cuenten con las mejores competencias, contar con los mejores profesionales de diversas disciplinas y los mejores perfiles para servicio público (Jaramillo & López, 2021). Lo cual se ha venido materializando desde la conformación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en el 2008 y la Ley N°30057 del Servicio Civil del 2013.

A partir del 2016 se ha redefinido y ampliado el ámbito de lo que se considera modernización del Estado en el Perú. Por un lado, se mantienen los ámbitos contemplados en Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, tales como empleo público, sistemas administrativos, gestión por procesos, entre otros. Por otro lado, se han sumado las temáticas de gobierno digital, calidad regulatoria, gestión del conocimiento, el control de gestión, la calidad de servicios, y también, aunque goza de un marco propio, la prevención de la corrupción. Otro elemento importante de investigación es la descentralización, la cual debe tratarse como un elemento transversal a los otros ámbitos de la modernización, puesto que los problemas de calidad de servicios o efectividad de las prestaciones, se producen con lógica territorial y así debería abordarlos el Estado.

Considerando los cambios de regulación que han incluido temas nuevos, el espectro del balance será amplio, especialmente en cuanto a la definición de una agenda 2021-2026. Por ello, se iniciará el trabajo con el desarrollo de una conceptualización que permita establecer un adecuado marco de análisis que vincule y conecte los temas describiendo el estado del arte.

En este sentido, el énfasis de las temáticas y subtemáticas a analizar se corresponderá con lo indicado en la política de modernización del Estado y su reglamento, entre los cuales se encuentra el presupuesto por resultados, planificación estratégica, descentralización, gestión por procesos, profesionalización del servicio civil y meritocrático, seguimiento eficaz y eficiente, gestión del conocimiento. Así como los pilares centrales y transversales de la modernización de gobierno abierto, digital y articulación interinstitucional. De este modo, las principales subtemáticas a evaluar serán el servicio civil y meritocrático; el gobierno abierto; el gobierno digital; la descentralización y el presupuesto por resultados.

El objetivo principal de este estudio es el elaborar un documento de balance de investigación entre el 2016 y el 2021, además de una propuesta de agenda de investigación en gestión pública y servicio civil para el 2021-2026. Respondiendo a esto, se elaborará un estado del arte sobre la modernización de la gestión pública y el servicio civil en el Perú entre el 2016 y 2021. El estado del arte es una metodología cualitativa centrada en el análisis documental que recopila el avance del conocimiento y tendencias existentes sobre la temática del estudio (Ponce Regalado & Pasco Dalla Porta, 2018; Gómez Vargas, Galeano Hihuita, & Jaramillo Muñoz, 2015). Para esto se buscan, organizan y analizan las investigaciones previas sobre la temática del estudio (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

En este sentido, la metodología propuesta para la elaboración del estado del arte se centra en tres etapas. La primera corresponde a la identificación y revisión de literatura escrita por autores nacionales o internacionales sobre la modernización de la gestión pública y el servicio civil en el Perú entre el 2016 y 2021 (Gómez Vargas, Galeano Hihuita, & Jaramillo Muñoz, 2015). Para determinar la utilidad y lectura de los libros, capítulos de libro, tesis e informes se analizará el índice y resumen ejecutivo; para los artículos se revisará el resumen ejecutivo y palabras claves, y para las notas de blog, memorias de conferencias se revisarán sus títulos y se hará una revisión rápida de su contenido (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

Cabe resaltar que estos últimos tipos de literatura no serán la principal fuente de información, pero, dada la mayor presencia de estos en los medios electrónicos, son los más empleados en el contexto actual de pandemia y digitalización.

Seguidamente, esta información será clasificada, codificada y analizada en base a los seis elementos claves identificados de la modernización de la gestión pública y servicio civil para identificar tendencias de investigación. Asimismo, en la medida que la literatura identificada, disponible y sistematizada lo permita se analizará la diferencia de la producción de investigaciones en la temática antes y durante la pandemia por el COVID-19.

En la segunda etapa se recolectará la información de expertos en modernización de la gestión pública y servicio civil seleccionados en base a un muestreo no probabilístico y de tipo por conveniencia (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Al grupo de estos expertos identificados, se les aplicará entrevistas para recolectar su percepción sobre las subtemáticas identificadas como prioritarias de estudio para el periodo 2021-2026, así como validar la calificación de aquellas subtemáticas estudiadas entre el 2016 y 2021.

Además, cabe precisar que existió ciertas limitaciones para poder contactar a expertos de regiones fuera de Lima, sobre todo la identificación de sus correos electrónicos y otros medios alternativos. Esto debería ser considerado para que, en el siguiente balance de investigación, se contacte a expertos de regiones fuera de Lima. La alternativa empleada para incorporar la perspectiva de las regiones fue la consulta de artículos en revistas indizadas y no indizadas y tesis de pregrado y postgrado de universidades de regiones fuera de Lima.

Finalmente, en la tercera etapa se sistematizará la información recolectada en las fases previas. De este modo, se esbozará el balance de las investigaciones sobre gestión pública y servicio civil en el Perú entre el 2016 y 2021. Asimismo, se propondrá la agenda de investigación de gestión pública y servicio civil en el Perú para el 2021-2026 haciendo énfasis

en aquellas temáticas y subtemáticas que han sido poco estudiadas o que son de relevancia para su estudio.

La modernización de la gestión pública, el Estado y el fortalecimiento de sus instituciones son temas recurrentes en América Latina, y ha despertado el interés de diversos especialistas sobre todo desde el Derecho, la administración y la economía, cuyos análisis se centran principalmente en la revisión normativa (Saravia, 2018). Este proceso inició desde el siglo pasado por los países pertenecientes a la OECD, quienes identificaron que el proceso era una necesidad y depende de cada contexto, cultura, historia y nivel de desarrollo de cada país, por lo que se carece de una fórmula única aplicable para todos los países (OECD, 2006).

En este proceso, se identificaron siete principales instrumentos para llevar a cabo el proceso de modernización. Estos son el presupuesto por resultados, la administración o gobierno abierto, la gestión del rendimiento, los sistemas de rendición de cuentas y control, la redistribución y reestructuración organizativa, la introducción de mecanismos de mercado, y la transformación del empleo público (OECD, 2006).

De esta manera, se buscaba modificar la conducta y cultura del elemento clave para la modernización, el cuerpo de empleados públicos; así como involucrar a la ciudadanía, pues demandaban rendición de cuentas transparentes, ser consultados previamente a las decisiones que les afecten y responsabilidad por parte de los empleados públicos por el mal uso del poder o recursos públicos (OECD, 2006).

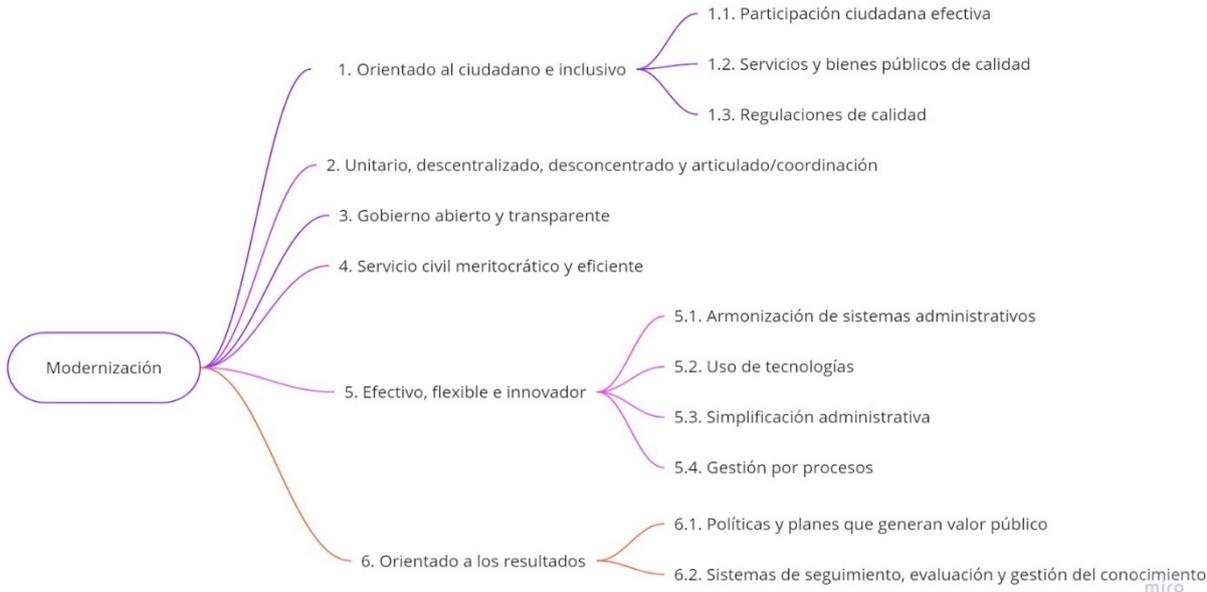
En el caso del Perú, la modernización dio sus primeras luces con la Ley de Procedimiento Administrativo General del 2001 e inició su proceso con la Ley Marco de Modernización de la Gestión en el 2002 (Ugarte, Rivero, & Bautista, 2021). En este proceso, se conformó el Sistema nacional de Modernización de la Gestión pública, y la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) a través de la Secretaría de Gestión Pública ejercen la rectoría de este sistema y lideran el proceso (DL N°1446-2018, 2018).

La ley marco, reglamento, política nacional, lineamientos y subsecuente modificación en el 2018 definen a la modernización de la gestión pública como el hacer que el Estado realice cambios y mejoras en su gestión, incrementar los niveles de eficiencia, mejorar la atención a la ciudadanía, para generar bienestar en la sociedad; para lo cual se seleccionan y utilizan medios que creen valor público (DS N°004-2013-PCM, 2013; DL N°1446-2018, 2018; DS N° 123-2018-PCM, 2018; Secretaría de Gestión Pública, 2019; Ley N°27658, 2002). Este proceso complejo y amplio tiene múltiples aristas, y a fin de poder delimitar esta investigación se realizó la revisión de ocho documentos normativos. Producto de esta revisión, se realizó un mapa de palabras en los cuales se identificaron los elementos más relevantes (Ver Anexo 1).

Tras la revisión de estos documentos normativos se realizó la alineación de los términos que se venían repitiendo y resaltando como relevantes para la modernización (ver Anexos 2 y 3), se identificaron seis elementos claves y nueve subtemáticas de relevancia que se repiten constantemente en los documentos normativos:

Gráfico 1

Mapa de palabras: Modernización de la gestión pública y el servicio civil.



Estos elementos identificados serán la base de la búsqueda, sistematización y análisis de modernización en la gestión pública y servicio civil para la elaboración del balance de investigación del 2016-2021 y para la propuesta de agenda de investigación 2021-2026.

2. Balance de las investigaciones realizadas sobre modernización de la gestión pública y servicio civil en el Perú 2016-2021

Como se mencionó previamente, el presente trabajo se centrará en la modernización de la gestión pública y el servicio civil en los seis elementos definidos previamente. Para ello se revisaron 145 documentos, siendo los más representativos las tesis de licenciatura y postgrado, que representaban el 44 % y los artículos en revistas, que representan el 32 %. A continuación, se presentan los seis elementos y sus subtemáticas, junto con el análisis en el avance de investigación durante el período 2016-2021.

2.1. Estado orientado a ciudadano e inclusivo

La razón de ser del Estado y la gestión pública es servir a los ciudadanos, y debe adaptarse a la diversidad de las preferencias y demandas de los ciudadanos (DS N°004-2013-PCM, 2013). De esta manera, las intervenciones se diseñan e implementan a partir de la identificación de las necesidades y expectativas de los ciudadanos (DS N° 123-2018-PCM, 2018). Adicionalmente, las respuestas del Estado deben incorporar elementos de interculturalidad e inclusión desde el diseño de las políticas públicas y las intervenciones, aplicando prácticas democráticas y velando por la transparencia (DS N°004-2013-PCM, 2013).

Este fue el tópico más frecuente en la revisión de literatura; cerca del 55% de las investigaciones abordaban como tópico central o tangencial esta temática. Dentro de estos estudios, la subtemática más abordada era la de servicios y bienes públicos de calidad, un 32% de toda la literatura revisada abordaba de manera central o tangencial dicha temática; seguido de regulaciones de calidad (22%) y, finalmente, de participación ciudadana efectiva (12%).

2.1.1. Participación ciudadana efectiva

La participación ciudadana efectiva refiere todas las formas de organización y control social, mediante el cual los ciudadanos participan en la formulación, debate y concertación de los planes de desarrollo, planes de concertación, presupuestos, control, vigilancia y toma de decisiones sobre los asuntos de interés público y la gestión pública (Ley N°27783, 2002; DS N°004-2013-PCM, 2013; Ley N°27658, 2002). Para esto se garantiza el acceso de información, con excepciones que señala la ley, a los ciudadanos; la participación de los ciudadanos que se canaliza a través de diversos espacios de consulta, coordinación, concertación y vigilancia existentes, y se alienta la concertación entre los intereses públicos y privados en todos los niveles (Ley N°27783, 2002).

Algunos estudios analizan las iniciativas del Estado y sus organismos públicos para garantizar la participación de la ciudadanía en el debate, formulación y debate de planes, presupuesto, control, vigilancia y toma de decisiones de decisiones. Algunas de estas iniciativas son el programa de Municipios escolares, las juntas vecinales, los centros de desarrollo comunitario, gestión ambiental en el proceso de evaluación y certificación ambiental en la fase de exploración y explotación de proyectos mineros, talleres participativos, o audiencias (Arias, Ocaña, & Postigo, 2021; Sánchez, 2018; Quiroz & Blanco, 2019; Torres C. , 2020; Valencia, 2018; McNulty & Guerra Garcias, 2019; Llona, 2018; Hintze, 2017; Queirolo, 2019). Otros estudios, indican que la ciudadanía percibe que sus autoridades no están efectuando un buen ejercicio de la autoridad, que su participación en la toma de decisiones es baja o, en ocasiones, los mismos organismos públicos son renuentes a la aplicación de las normas y mecanismos de consulta previa o participación ciudadana (Morillo, Huachallanqui, Palacios, & Uribe, 2020; Masquez, 2019).

Esta literatura coincide que estos espacios son empleados de manera instrumental para cumplir con los objetivos de los organismos públicos, cerrados a un grupo reducido de

participantes y con un lenguaje muy técnico. Esto lleva a concluir que muchos de estos espacios no cumplen con su objetivo de ser medios para asegurar la participación efectiva en el que se escuche al ciudadano y se le involucre en la toma de decisiones. En este sentido, estos estudios revelan que los mecanismos empleados por los organismos públicos derivan en ser formalismos dictaminados por las normas. A su vez, los ciudadanos perciben a estos mecanismos de participación como poco útiles para incorporar proyectos o iniciativas que atiendan a sus necesidades. Finalmente, algunos de estos estudios sugieren que se incorporen los enfoques de género e interculturalidad para asegurar que estos mecanismos sean eficaces.

A pesar de esto, existen otras investigaciones que revelan iniciativas en las que se ha logrado emplear mecanismos de participación ciudadano con un mayor éxito. Tal es el caso de municipalidades como la de San Isidro, cuyos talleres participativos para la elaboración de planes concertados son generalmente percibidos como efectivos (Atarama & Solari, 2018). Asimismo, otro estudio indica que la participación e involucramiento de la ciudadanía en la toma de decisiones en la municipalidad de San Martín de Porres es percibida como buena (Núñez & Pedroza, 2019). Adicionalmente, iniciativas como las del MineduLAB incorporan al usuario dentro de todo el proceso de diseño de políticas públicas desarrolladas (Gómez, Romero, & Valladares, 2021). Otro estudio indica que algunas experiencias innovación surgen como esfuerzos aislados de cada organización y no provenían de un plan definido necesariamente por el Estado, y que existen retos para transitar de modelos cerrados a modelos abiertos (Baquerizo, Mejía, & Valencia, 2020)

Adicionalmente, otros estudios indican que el uso TIC contribuye a incrementar la participación ciudadana, informarles a tiempo y mejora la relación entre el organismo público y el ciudadano (Franciskovic, Hamann, & Miralles, 2020). En línea con lo anterior, estudios como el de Gonzales-García, Villegas y Amoretti (2020) indican que el uso de plataformas

digitales no gubernamentales puede ser propicio para incentivar la participación ciudadana en la propuesta de normas.

Los estudios revisados revelan que existen falencias en las organizaciones públicas para emplear los mecanismos fijados por las normas como herramientas efectivas para la participación ciudadana. En contraste, las iniciativas de participación efectiva surgen como innovaciones aisladas promovidas por actores distintos a los organismos públicos.

2.1.2. Servicios y bienes públicos de calidad

El Sistema Administrativo de Modernización de Gestión Pública precisa que las acciones del Estado desde su diseño, producción y prestación del bien o servicio deben coadyuvar al cierre de brechas y satisfacer las necesidades de los ciudadanos generando el mayor valor para ellos (DS N°004-2013-PCM, 2013; DL N°1446-2018, 2018). De esta manera, se logra resolver los problemas públicos y agrega valor a las condiciones de vida de la sociedad. Para ello se requiere identificar las dificultades por las que atraviesan las personas al acercarse al Estado, reconocer las particularidades de las personas para adecuar los bienes y servicios, contar con canales de atención útiles e incorporar métricas para su evaluación (Secretaría de Gestión Pública, 2019).

Esta resultó la subtemática más estudiada dentro del tema de Estado orientado al ciudadano e inclusivo, y la segunda subtemática más estudiada de todas. Los estudios abordan desde los servicios que brinda internamente el Estado a sus funcionarios y las acciones tomadas por parte del Estado a fin de mejorar la calidad de los servicios y bienes públicos que prestan a los ciudadanos. Se incluye a los servicios que brindan los organismos públicos al interior de ellos mismos o que se destinan a otros organismos públicos. Esto se debe a que, desde un enfoque sistémico, el Estado trabaja de manera integrada y los servicios y actividades que brinden sus organismos de soporte tienen una repercusión en la calidad del servicio brindado al ciudadano.

Algunos estudios abordan la problemática de incorporar mejoras en la gestión de arbitrajes, las tecnologías en la prestación de servicios, el enfoque intercultural para adecuar los servicios a los diversos contextos y realidades de las zonas en las que se prestan (García F. , 2019; Guerra, 2016; Brousset, Díaz, & Seguin, 2021). Sumado a ello, para lograr esta transformación e incorporar mejoras en la prestación de servicios se requiere de contar con voluntad política, con un adecuado marco regulatorio y cambiar el paradigma (Marquez & Bayona, 2019).

Otros estudios revelan la necesidad del fortalecimiento de las capacidades de sus funcionarios públicos para la ejecución óptima de sus labores y que tengan una repercusión positiva en la calidad del servicio que prestan a otros organismos públicos (Ríos, 2020). Adicionalmente, algunas decisiones que impactan en la prestación de servicios públicos y básicos como el acceso al agua pueden estar influenciados en mayor medida por decisiones políticas en lugar de responder a criterios técnicos, lo que puede impactar negativamente en la prestación de calidad de servicios públicos (Felgendreher & Lehmann, 2016).

Por otro lado, ciertas investigaciones reconocen la importancia de que se cuenten con organismos que centralicen y supervisen la calidad de algunos servicios, como es la ATU para mejorar el servicio de transporte urbano, pero que igualmente se requieren de planes de desarrollo para las ciudades que integren la participación ciudadana (Guerrero, Portabales, Rodríguez, & Lincoln, 2019; Dextre & Aranda, 2021).

De acuerdo con varios de los estudios revisados, una de las principales deficiencias de los organismos públicos para asegurar la calidad de los servicios y bienes prestados es la poca articulación de estos con otros organismos públicos o actores relevantes. Estos estudios muestran que ha existido desarticulación o se requiere de fortalecer la articulación entre actores en la provisión de los servicios de salud, extensionismo tecnológico, transporte urbano, agua y saneamiento, educación, implementación de espacios de concertación ciudadana o para el

desarrollo de asociaciones público privadas (APP) y proyectos culturales (Benites, 2021; UNICEF, 2020; Cohaila, 2021; Cairampoma, 2018; Lucich, 2018; Cajavilca, Miranda, & Vega, 2018; Hintze, 2017; Espejo & Viviana, 2018; Ruiz, Sarmiento, & Sota, 2017; Chávez, Jáuregui, & Mina, 2020).

Otra de las deficiencias identificadas en estos estudios es la falta de sistemas de seguimiento en la implementación de servicios, retrasos en la provisión de materiales para la prestación de los servicios educativos, una inadecuada comunicación estratégica para comunicar la implementación de reformas al interior de los organismos públicos, falta de capacitación al personal y beneficiarios de los servicios, deficiencias en el desarrollo de los procesos y protocolos de atención (Calderón L. R., 2017; Cárdenas, 2017; Torres A. , 2017; Fenández & Robles, 2017; Fuentes & Trinidad, 2018; Bustillos & Sopla, 2018; Orozco, De la Torre, & Vega, 2019; Chirinos, Hualan, & Palomino, 2019; Villavicencio & León, 2019).

Por otro lado, los avances y relativo éxito en la provisión de servicios por parte de los organismos públicos se logran cuando se asegura una adecuada coordinación entre los diversos actores involucrados a la continuación de la aplicación de reformas como la universitaria que permitió enfrentar parte del impacto de la pandemia por el COVID-19, la inclusión del enfoque intercultural en la prestación de servicios, adecuación a las necesidades y contexto de los beneficiarios e implementación de tecnologías en procesos de adquisición de bienes (Benites, 2021; Liu, 2019; Chero, Espinoza, & Godoy, 2019; Ramos, 2019; Sayago, 2019).

En otros casos, se identificó que las capacitaciones provistas por unidades ejecutoras como el CITEccal en la productividad pueden ser positivas en la productividad de empresas del sector cuero y calzado de Lima (Céspedes, Reyes, & Cardenas, 2020). Asimismo, otros estudios analizaron que la satisfacción del ciudadano en relación a la prestación de un servicio está asociada a dimensiones como la empatía, capacidades técnicas/conocimiento de los

funcionarios y la gestión de las personas o funcionarios públicos (Basaldúa, Mendoza, & Ponticel, 2020; Arias H. , 2020; Vásquez, 2021).

Así se puede evidenciar que la temática de orientación al ciudadano, específicamente en la subtemática de servicios y bienes públicos de calidad es de las más abordadas como tópico central o tangencialmente en las investigaciones revisadas. En estos estudios se han identificado falencias para la provisión de servicios, siendo la más relevante la falta de coordinación entre actores.

2.1.3. Regulaciones de calidad

Las regulaciones deben ser un instrumento para alcanzar un objetivo de política pública, por lo que deben ser proporcionales a los beneficios, sencillas de entender, predecibles en el tiempo y necesarias (DS N°004-2013-PCM, 2013; Secretaría de Gestión Pública, 2019). La modernización se debe fundamentar en la buena práctica regulatoria caracterizada por analizar el impacto regulatorio, medir y optimizar las cargas administrativas, comunicar y consultar a los grupos de interés, coordinar con las organizaciones públicas vinculadas a la materia a regular y evaluar el desempeño de la regulación (Secretaría de Gestión Pública, 2019).

En referencia a esta temática, los estudios revisados precisan la necesidad de contar con procedimientos y normas que permitan definir plazos claros para la prestación del servicio, que se requieran la simplificación de reglas internas, promover regulaciones de calidad, mejorar la normativa referente al reglamento de arbitraje, de titulación de propiedades que fomente la formalización de las propiedades, la regulación de las actividades de vendedores ambulantes que sea estandarizado y que protejan los derechos de la población a la cual se destinan las regulaciones (Boyer, 2020; Ugarte, 2021; García F. , 2019; Hawley, Miranda, & Sawyer, 2018; Marquez & Bayona, 2019; OECD, 2017).

Sumado a esto, estudios presentan que existen vacíos regulatorios en el marco normativo de las contrataciones públicas que sirven como mecanismo para ser usado en actos

de corrupción (Salazar & Angles, 2018). Se precisa en otros estudios que, a pesar de contar con políticas y normas, se requiere aplicar mecanismos efectivos en torno a la planificación territorial y en la provisión de servicios de saneamiento (Silva, 2018; Cairampoma, 2018). Adicionalmente, otros estudios indican la carencia de políticas y normas de aseguramiento universal para adolescente de poblaciones vulnerables (Huaita, 2021; UNICEF, 2020). También, se ha identificado en otros estudios que existe imprecisión en la normativa referente a recursos hídricos que generan retrasos en la ejecución de proyectos (Lock, 2019); así como la ausencia de normas técnicas para la implementación de Colegios de Alto Rendimiento (COAR) mediante APP (Chávez, Jáuregui, & Mina, 2020)

Asimismo, otros estudios indican la falta de mecanismos que permitan hacer tangible la gestión del conocimiento de los organismos públicos, a pesar de que este forme parte de los pilares de la política de modernización y se encuentre normado dentro de Decreto Supremo N°004-2013-PCM (Gómez, Kanashiro, & Reynaga, 2017; García G. , 2018). Otros estudios, indican que las normas relacionadas al licenciamiento de universidades se traducen en costos que se trasladan finalmente a los usuarios (Campos & Flores, 2017).

Adicionalmente, se identificó que el personal que aplican las regulaciones debe ser capacitado para poder proveer de manera cabal, especialmente en la implementación del diálogo intercultural para poblaciones originarias (Ilizarbe, 2019; Monterroso et al., 2019). A su vez, otro estudio revela que existe retos en la gestión de la tierra por parte de los gobiernos regionales por la persistencia de un proceso y normativa de descentralización aún pendiente de terminar y mejorar (Kowler, y otros, 2016).

Por otro lado, algunos estudios han identificado aspectos positivos que reflejan mejoras en las regulaciones. Se indica que existen normas nuevas que favorecen el trabajo de los organismos reguladores, la implementación del enfoque intercultural en la provisión de servicios de salud, el uso y estandarización de fichas técnicas para la compra de bienes, o la

implementación de límites de máximos de captura de peces que reducen la infracción de normas (Ruiz Díaz, 2020; Liu, 2019; Sayago, 2019; Ángeles & López, 2021). Otros estudios resaltan la relevancia de la identificación de identificación del problema para la formulación de una política regulatoria efectiva (Viñas, 2020); o revelan las bondades de implementar novedosos sistemas de contratación basados en la experiencia internacional; tal es el caso de los contratos New Engineering Contract (NEC) (Cuéllar, 2021).

Como se presentó previamente, los estudios han revelado que existen falencias relacionadas a imprecisiones de las normas, la carencia de estas y mecanismos que permitan traducir en acciones concretas lo descrito en las normas. Esto se traduce en imprecisiones que generan retrasos en la ejecución de proyectos, oportunidades que facilitan actos de corrupción, o se trasladan costos de las regulaciones a los usuarios finales. Finalmente, los estudios revisados también exhiben los aspectos positivos de algunas regulaciones que han tenido éxito, donde destacan aquellas que favorecen la adecuación de los servicios al contexto.

2.2. Unitario, descentralizado, desconcentrado y articulado

El Estado peruano es unitario y descentralizado, y busca satisfacer las necesidades de la ciudadanía adaptando sus políticas a las diferentes necesidades, contextos y condicionantes existentes en cada espacio territorial (DS N°004-2013-PCM, 2013). Para lograr esto, se requiere del fortalecimiento de los gobiernos subnacionales y asegurar la coordinación interinstitucional que genera coherencia y articulación en las intervenciones pública en los distintos niveles de gobierno y entre las organizaciones públicas mediante la asociación de recursos y capacidades al interior de estas organizaciones (DL N°1446-2018, 2018; DS N°004-2013-PCM, 2013).

La literatura consultada y sistematizada coincide en que se han registrado avances en la descentralización y desconcentración del Estado peruano; sin embargo, la descentralización es un proceso trunco. Se precisa que la poca capacidad de gestión y preparación de los funcionarios

públicos está asociada a los intentos de modernización y descentralización del Estado. Asimismo, se concuerda que ha sido reducido el avance en la coordinación o articulación entre los organismos públicos e intergubernamentalmente. Esto último se ha vuelto aún más mediático con la aparición del COVID-19.

Cabe resaltar que la literatura aborda esta temática como parte de los procesos trunco de reforma y como recomendación de política en la que se debe avanzar para continuar con la modernización (Banco Mundial, 2017; Saravia, 2018; Montoya, 2019; Ugarte, 2021). Adicionalmente, una investigación identificó que el principal factor limitante en el proceso de descentralización es la desinformación o la falta de una acertada difusión en los procesos de referéndum sobre los propósitos de la regionalización, las decisiones políticas, la integración cultural y la demarcación geográfica (Magariño & Magariño, 2019).

Por otro lado, múltiples estudios resaltan que gran parte de las deficiencias en la provisión de servicio de calidad, contar con regulaciones de calidad, implementar sistemas de seguimiento y evaluación efectivos y de logro de resultados se debe a la escasa articulación y coordinación intersectorial, intergubernamental y de la relación Estado-sociedad civil (Rousseau, 2021; OECD, 2016; Ruiz, Sarmiento, & Sota, 2017; Cajavilca, Miranda, & Vega, 2018; Cajavilca & Tostes, 2019; Cajavilca & Miranda, 2017).

2.3. Gobierno abierto y transparente

Esta temática hace referencia a que la modernización debe consolidar un gobierno abierto que posibilite y de apertura al escrutinio público, sea accesible a los ciudadanos y que el Estado sea capaz rendir cuentas de sus acciones, desempeño y resultados a los ciudadanos. Adicionalmente, se favorece la participación activa de la ciudadanía, la transparencia en la rendición de cuentas, la integridad pública y el contar con mecanismos de acceso a la información, transparentes y predictibles (DS N°004-2013-PCM, 2013; DL N°1446-2018, 2018; Ley N°27783, 2002). Finalmente, el Estado permite a sus ciudadanos acceder a datos de

manera inmediata, sin comprometer el derecho a la protección de datos personales, haciendo uso de softwares públicos o códigos abiertos (DL N°1412-2018, 2018; DS N°029-2021-PCM, 2021).

Los estudios resaltan la necesidad de contar con procesos de rendición de cuentas a los ciudadanos para lograr una democratización de la inversión pública. Asimismo, se indica que son escasas las iniciativas de rendición de cuentas transparentes que se traducen en acciones concretas, o que estas terminan siendo parcialmente aplicadas y segmentadas a solo un grupo de los ciudadanos (Ugarte, 2021; Tumi, 2020). Asimismo, se estudiaron las percepciones de los trabajadores públicos en la implementación de la política de gobierno abierto la cual es percibida como que se encuentra en un nivel de inicio (Chávez, Aquino, Fernández, & Chávez, 2020). Finalmente, otro estudio señala que, durante el estado de emergencia por el COVID-19, se han dado restricciones en el acceso a información pública y claridad en los plazos para la resolución de procedimientos administrativos (Huamán R. , 2020).

Otra investigación analiza que existen barreras y vacíos normativos para el acceso de ciudadanos a servicios como los de salud, especialmente a poblaciones vulnerables (UNICEF, 2020). Adicionalmente, otro estudio de la OECD analiza el sistema de integridad pública, en las áreas de control interno y gestión de riesgos, promoción de la ética pública y la gestión de conflicto de intereses, protección de los denunciantes, lobby, y finanzas políticas. Se reconoce algunos avances en el fortalecimiento del sistema de integridad pública, pero se requiere para reforzar las instituciones y mitigar los riesgos de corrupción. Se identificó que los mandatos y políticas de ética pública, así como de conflictos de intereses están fragmentados, carentes de un liderazgo definido y sanciones poco claras por violación a la integridad (OECD, 2017).

2.4. Servicio civil meritocrático y eficiente

La gestión de los recursos humanos es un área crítica de toda organización y el Estado busca incorporar al personal más idóneo para cumplir con generar el mayor valor público, cerrar brechas y atender las necesidades de los ciudadanos. En este sentido, el servicio civil meritocrático refiere al conjunto de medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona a los servidores públicos, armonizando el interés de la sociedad y los derechos de los servidores públicos. El propósito principal es el servicio al ciudadano, mediante la mejora en el desempeño, motivación y calificación de los funcionarios públicos, y basado en los principios de mérito e igualdad de oportunidades (DS N°004-2013-PCM, 2013).

Gracias a la sistematización de la información se ha evidenciado que es de las temáticas más recurrentes o estudiadas en este periodo 2016-2021, ya que cerca del 22% de la literatura revisada aborda esta temática. En estas publicaciones se resalta la importancia de Ley de Servicio Civil y la conformación del cuerpo de gerentes públicos como reformas en el marco de la modernización del servicio civil que han podido perdurar en el tiempo y lograr madurez en su fase de diseño. El cuerpo de gerentes públicos es considerado una iniciativa que permitía al Estado contar con un equipo de profesionales con conocimientos, habilidades y actitudes que garantizaban un mejor rendimiento en las organizaciones públicas (Arias L. , 2019; Lafuente & Manning, 2016; Iacoviello, Llano, & Ramos, 2017; Martínez, 2016; Torres V. , 2018). A pesar de estos avances, no se produjeron cambios sustanciales en los primeros años de esta de la implementación de esta reforma.

Otros estudios abordan las capacidades con las que deben contar o desarrollar los funcionarios públicos, entre las que destaca la idoneidad, neutralidad, tener conocimientos en gestión pública y en las tareas que realiza; además, se resalta la importancia de capacitarse constantemente (Arias L. , 2019; Boyer, 2019; Saravia, 2018; Román, Lozano, Tito, & Ludeña, 2018; Trujillo, 2017; Ugarte, Rivero, & Bautista, 2021; Vicente & Chávez, 2020).

Adicionalmente, las investigaciones presentan las barreras, trabas o errores cometidos que han impactado negativamente en la modernización del servicio civil. Los resultados muestran que el mensaje sobre cómo la nueva Ley de Servicio Civil afectaría a los trabajadores públicos y sus labores fue poco claro. También se identificó que la Ley incluía elementos inconstitucionales como la prohibición de la negociación colectiva, que el procedimiento administrativo sancionador tiene plazos poco claros (Alva, Arriola, & Ramos, 2018; Rivera, 2017). Al mismo tiempo, esta reforma al igual que otras reformas administrativas carecen del tiempo suficiente para madurar, es escaso el conocimiento que se comparte y circula y existe una alta tendencia a la micro regulación que dificultan que se asienten estas reformas (Ugarte, Rivero, & Bautista, 2021).

Asimismo, se identificó que algunas organizaciones están en una fase muy temprana de esta reforma, que no se cumple a cabalidad el plan de capacitaciones de la institución, existe déficit en el diagnóstico real de las necesidades de formación del personal, así como en el presupuesto. Finalmente, otros estudios identifican condiciones que ralentizan el proceso de tránsito como la percepción de la complejidad de la tarea, el cargo de quien está pendiente del avance, el tiempo de dedicación al proceso de tránsito y el número de personal de la institución (Casana & Carhuancho, 2019; Torres V. , 2018; Torres V. , 2018).

Otras investigaciones resaltan las necesidades del mérito e igualdad de oportunidades, de contar con un nuevo procedimiento administrativo sancionador, la importancia de involucrar a los sindicatos en este proceso. En cuanto a las propuestas de implementaciones post COVID-19, estas se centran en la necesidad de consolidar la profesionalización del servicio civil (Boyer, 2019; Boyer, 2020; Canessa, 2017; Chávez, Aquino, Fernández, & Chávez, 2020; Alva, Arriola, & Ramos, 2018; Ugarte, 2021).

2.5. Gobierno efectivo, flexible e innovador

La modernización de la gestión pública busca lograr mayores niveles de eficiencia, eficacia, flexibilidad e introducción de innovaciones en la gestión pública para que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos (Ley N°27658, 2002). Las organizaciones públicas se deben orientar al logro de objetivos institucionales, manejo racional y óptimo de recursos, buscando eliminar la duplicidad o superposición para atender las demandas ciudadanas (DS N° 123-2018-PCM, 2018; DL N°1446-2018, 2018). Asimismo, deben ser flexibles en cuanto deben desarrollar capacidades de adaptación a la diversidad de las preferencias y demandas de los ciudadanos, permitiendo que se cuente con organizaciones ágiles, eficaces, eficientes y oportunas en la atención de las demandas de los ciudadanos (DS N°004-2013-PCM, 2013). Para esto, se requiere realizar ajustes en la organización y sus procesos para responder oportunamente a la heterogeneidad y a los cambios del entorno (Secretaría de Gestión Pública, 2019; DS N° 123-2018-PCM, 2018). Finalmente, deben realizarse revisiones y renovación de los procesos y procedimientos aprovechando las tecnologías disponibles (DS N°004-2013-PCM, 2013; DS N°029-2021-PCM, 2021).

En esta temática se identificó que la literatura ha abordado poco la subtemática de la armonización de sistemas administrativos. De lo estudiado, se presenta a esta como una recomendación para continuar avanzando en el proceso de modernización de la gestión pública. De igual manera, se ha estudiado poco en cuanto a la simplificación administrativa, la cual se ha presentado con mayor frecuencia como una recomendación de política para continuar el proceso de modernización de la gestión pública.

En cuanto al uso de tecnologías, esta ha sido un poco más estudiada y se identifica que existen avances en la implementación de las tecnologías en la prestación de los servicios públicos y programas sociales. Sin embargo, estudios indican que ha habido retrasos y demoras

en los procedimientos administrativos durante la pandemia producto del bajo nivel de implementación del uso de las tecnologías. Finalmente, en cuanto a la gestión por procesos, se resalta la importancia de la introducción de este enfoque en las organizaciones públicas con el fin de mejorar su rendimiento y continuar con el proceso de modernización. A pesar de esto, se indica que se puede crear normativa en exceso, lo cual puede generar excesivos e innecesarios procesos.

2.5.1. Armonización de sistemas administrativos

La armonización de sistemas administrativos precisa que las organizaciones públicas establecen reglas de funcionamiento que les permiten operar de manera armónica con las regulaciones emitidas por otras entidades rectoras de políticas y sistemas; reglas que, además, actualizan oportunamente los sistemas administrativos (DS N° 123-2018-PCM, 2018; DS N°004-2013-PCM, 2013). Este ha sido el tópico menos estudiado de todos, se aborda como medida complementaria a la simplificación administrativa, y se ha identificado que el avance realizado se ha centrado en la emisión de regulaciones para mejorar el sistema administrativo de abastecimiento que debe interrelacionarse con otros sistemas (Lafuente & Calderón, 2019).

Otro estudio analiza las oportunidades de mejorar la gestión de los sistemas administrativos transversales de planeamiento, presupuesto, tesorería, contabilidad, logística, contrataciones y patrimonio. En este estudio, se identificó que el sistema de abastecimiento enfrenta limitaciones para desarrollar procesos de selección; además, se requiere fortalecer la fase de programación en las instituciones públicas y mejorar los procesos logísticos de almacén y despacho (Barletti, 2018). Asimismo, otro estudio analiza la relación entre INDECOPI y el Poder Judicial al supervisar el sistema y los procedimientos concursales, desarrolla los elementos de su interacción y cómo podría ocasionar consecuencias negativas y desincentivar a los privados. Se sugiere tener un enfoque de colaboración interinstitucional y/o la creación de juzgados especializados para mejorar la relación (Agurto, 2017).

2.5.2. Uso de tecnologías

Esta temática hace referencia al uso estratégico de las tecnologías digitales por parte de las organizaciones públicas. Estas implementan y fomentan el uso intensivo de tecnologías de la información y comunicación apropiadas para mejorar la información, servicios y bienes ofrecidos a los ciudadanos. Asimismo, el empleo de estas tecnologías permite orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación ciudadana (DS N°004-2013-PCM, 2013; DL N°1412-2018, 2018).

La literatura revisada revela que el uso de tecnologías tales como los medios sociales, Whatsapp y plataformas en internet permiten que se preste y brinde servicios a los ciudadanos. Estos medios también facilitan la participación e intervención de los ciudadanos en los asuntos públicos; independientemente de ello, es necesario que el ciudadano perciba los beneficios del uso de las tecnologías en la prestación de los servicios. Adicionalmente, algunos estudios indican que el uso de tecnologías ha permitido la interconexión entre las organizaciones públicas (Huamán R. , 2020; Brousset, Díaz, & Seguin, 2021; Franciskovic, Hamann, & Miralles, 2020; Gonzales-García, Villegas, & Amoretti, 2020). A pesar de esto, hay literatura que indica que, durante el inicio de la pandemia por el COVID-19, los procedimientos administrativos y servicios públicos prestados por el Estado se paralizaron producto de la baja introducción y consolidación del gobierno electrónico (Huamán R. , 2020).

Otro estudio identifica que la creación de un organismo encargado de liderar la política de gobierno electrónico permite que se articulen espacios de intercambio de experiencias regionales, pero que enfrenta limitaciones tales como el desinterés de otros organismos públicos y el limitado presupuesto (Narrea, 2017). Otro estudio indica que el sistema integrado de gestión administrativa (SIGA) es un software que contribuye al orden y previsión de bienes y servicios de las organizaciones públicas (Barletti, 2018).

Asimismo, un estudio identificó que el uso de TIC es necesario para mejorar la capacidad de transmisión de información que permita la gestión local de la municipalidad de Huánuco en cuatro servicios públicos: salud, educación, transporte público y gestión de residuos sólidos. Asimismo, se identificaron los requerimientos técnicos para hacer efectiva la gestión local en estos servicios (Tostes, Bartra, Cajavilca, & Pastrana, 2018). Otra investigación revela que la introducción de TIC genera impactos en los procesos y en las personas; no obstante, para asegurar estos cambios, es necesario desarrollar capacidades en los trabajadores, reconocer sus capacidades y empoderarlos (Chacón & Guzmán, 2017). Asimismo, otro estudio analiza la gestión de la fan page de la Policía Nacional del Perú (PNP), el cual ha destacado por permitir una mayor cercanía con los seguidores y obtiene una respuesta positiva por parte de los ciudadanos, lo que permitió que dicha iniciativa continúe hasta la formalización de un departamento en esta institución. Esto refuerza la imagen institucional que se desea reflejar, una imagen en la que la institución busca una cercanía con la ciudadanía demostrando el interés por mantenerlos informados y prevenidos ante cualquier eventualidad (Cornetero, Delgado, & Gómez, 2018).

Finalmente, un estudio identificó cuatro factores críticos que facilitan la implementación y desarrollo del Gobierno Digital. Estos son el compromiso de los funcionarios y políticos, las características organizacionales que permita diseñar una estrategia digital, coordinación y seguimiento, contar un marco normativo que permita la acción de la política nacional y contar con recursos económicos (Atalaya & Tarazona, 2021).

2.5.3. Simplificación administrativa

La simplificación administrativa refiere a identificar y eliminar requisitos, exigencias, costos y formalidades innecesarias en procedimientos administrativos y reducir los tiempos de espera en las organizaciones públicas en todos sus niveles. Para lo cual, se priorizan los procedimientos de alta demanda, de prioridad para la población, aquellos que impactan en

múltiples actividades económicas, tienen elevados costos de cumplimientos, tiempos de espera o altos números de quejas y sugerencias (DS N°004-2013-PCM, 2013; Ley N°27783, 2002).

Junto con la armonización de los sistemas administrativos, esta temática es de las que más se ha identificado y sistematizado literatura; sin embargo, aparece recurrentemente como una de las principales recomendaciones de política para asegurar el avance en la modernización de la gestión pública. Los estudios indican que el escaso avance en la simplificación administrativa es una de las principales barreras en la implementación de las reformas y modernización de la gestión pública (Ugarte, Rivero, & Bautista, 2021; Lafuente & Calderón, 2019).

Otra investigación identifica que los contratos NEC poseen ventajas en comparación a los contratos tradicionales y que pueden ser empleados como mecanismos ágiles, dinámicos y flexibles para la simplificación administrativa en materia de contrataciones o ejecución de proyectos de inversión (Cuéllar, 2021). Por otro lado, un estudio analiza la relación entre la simplificación administrativa y el trámite de licencias de edificación en la municipalidad de Pillco Marca, el cual identificó que existe una relación directa entre ambos en el cual la simplificación permite eliminar los obstáculos y costos; a pesar de esto, se identificó que persisten o se crean otras barreras burocráticas (Bernuy & Tineo, 2019).

2.5.4. Gestión por procesos

Esta subtemática consiste en la optimización de los procesos de la cadena de valor de las organizaciones públicas y el alineamiento correspondiente de los procesos de soporte. Para ello, se comienza analiza la estrategia en relación con cuál es el bien o servicio que se tiene que producir y cuáles son las características o atributos de ese producto que más valora el ciudadano (DS N°004-2013-PCM, 2013).

La literatura resalta la importancia de implementar la gestión por procesos en las organizaciones públicas a fin de responder a la política de modernización, facilitar el control

económico, incrementar la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos y asegurar la implementación de las políticas públicas. También se ha resaltado que una de las dimensiones de las reformas administrativas es la creación o modificación de los procesos de las organizaciones públicas. Adicionalmente, se indica que en las organizaciones públicas muchas veces existen normas técnicas que generan excesivos procesos (Begazo & Fernandez, 2017; Calderón L. , 2017; Ugarte, Rivero, & Bautista, 2021). Otro estudio analizó e identificó que existe una relación positiva entre la ejecución del presupuesto por resultados y el nivel de calidad de la gestión institucional de una organización pública educativa, la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, pero que la percepción de los encuestado refleja que la calidad de la gestión institucional ha sido relativamente mala (Melgarejo, 2019).

Esta ha sido de las subtemáticas menos estudiadas en la literatura revisada. Además, los resultados indican que en ocasiones las organizaciones públicas generan excesivos procesos o no aseguran una ejecución efectiva, lo cual se traduce en la mala calidad de gestión institucional o en responder limitadamente a la política nacional de modernización.

2.6. Estado orientado a los resultados

Las organizaciones públicas realizan sus intervenciones para resolver un problema público o de gestión interna y evalúan sus resultados para mejorar sus bienes, servicios o regulaciones (DS N° 123-2018-PCM, 2018; DL N°1446-2018, 2018). Para esto, identifican y adoptan decisiones sobre la creación del valor público, delimitan los resultados esperados, desarrollan una cultura de excelencia, aplican mecanismos que mejoren la productividad y eficacia, emplean sistemas de información y cuentan con los funcionarios mejor calificados y motivados (DS N°004-2013-PCM, 2013). Entre los mecanismos empleados está el presupuesto por resultados que describe o analiza la asignación del presupuesto con orientación a resultados o productos específicos para los ciudadanos. De esta manera, las organizaciones públicas se enfocan en mirar los resultados e impactos hacia los cuales se orienta su actuación, empleando

indicadores que midan dichos resultados (Secretaría de Gestión Pública, 2019 ; DS N°004-2013-PCM, 2013).

2.6.1. Políticas y planes que generan valor público

Este punto refiere al diseño e implementación de políticas públicas y planes cuyos resultados generen el mayor valor público aportando respuestas efectivas y útiles a las necesidades de las personas, para lo cual se identifican las características, expectativas y preferencias de las personas y los problemas públicos de una manera holística (DS N°004-2013-PCM, 2013). El 21% de la literatura revisada aborda de manera central o tangencialmente esta temática.

La literatura revisada indica que existen brechas técnicas, políticas, presupuestales y comunicativas en la implementación de políticas, programas y planes; otros estudios indican que existe una percepción de continuidad en la gobernabilidad que genera una brecha entre las políticas y lo que necesita la sociedad (Calderón L. , 2017; Begazo & Fernandez, 2017; Saravia, 2018; McClintock, 2017; Muñoz & Guibert, 2015).

Un estudio indica que en una municipalidad el liderazgo de las mujeres influye en que se formulen alternativas de políticas y planes basadas en investigar una situación, desarrollar alternativas, tomar decisiones, y evaluar alternativas (Román, Lozano, Tito, & Ludeña, 2018). En línea con lo anterior, otro estudio indica que la planificación post COVID-19 de los gobiernos subnacionales debe considerar el impacto diferenciado entre hombres y mujeres. Las mujeres son las más vulnerables en la precarización de empleos, ya que deben asumir gran parte de la carga del cuidado y deben enfrentar con sus vidas la violencia (Huaita, 2020).

Otro estudio presenta la necesidad de implementar sistemas de catastro que permita la planificación territorial y reorganización de las ciudades, mientras que otra investigación demuestra la mejora de la normativa de protección de datos de las personas como forma de

alineación a estándares internacionales que se encuentra enmarcada en la mejora de la política de gobierno electrónico (Bojalil & Vela-Treviño, 2019; Trohanis, 2017).

Algunos estudios analizan y proponen alternativas de políticas y planes como la universalización de cunas para promover la igualdad de oportunidades laborales de las mujeres, e identifican que existen condiciones que hacen difícil la retención del personal de Cuna Más tales como una gestión deficiente de su personal voluntario, la necesidad de contar con la participación de varios actores que aporten diferentes tipos y niveles de recursos para la implementación y funcionamiento de las cunas, y una deficiente comunicación con las voluntarias (Rousseau, 2021; Bravo, Díaz, & Ipanaque, 2018)

Por su parte, en los estudios de la OECD se recomienda consolidar a la PCM como una institución con un rol mejor definido y con mayor impulso en la política, asociarse con el MEF para liderar el diseño, entrega, monitoreo y ajuste de una estrategia de desarrollo nacional multianual (OECD, 2016). Asimismo, en cuanto al sistema de integridad se reconoce que ha habido algunos avances en el fortalecimiento del sistema de integridad pública, pero se requiere para reforzar las instituciones y mitigar los riesgos de corrupción (OECD, 2017).

2.6.2. Sistemas de seguimiento, evaluación y gestión de conocimiento

Finalmente, en cuanto al último punto de diagnóstico y evaluación para el balance de investigación en modernización de la gestión pública, los sistemas de seguimiento e información recogen, organizan y analizan datos para convertirlos en información útil para la toma de decisiones informadas y basadas en evidencias. Para ello se debe contar con información fiable sobre los resultados de las intervenciones públicas, de tal modo que los organismos públicos puedan comunicar y rendir cuentas a la sociedad sobre el uso de los recursos; así como conocer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y evaluar medidas correctivas para la mejora de su desempeño (Secretaría de Gestión Pública, 2019; DS N°004-2013-PCM, 2013). Adicionalmente, estos sistemas permiten que se genere aprendizaje

en torno a las intervenciones realizadas por los organismos públicos, tomando en consideración los riesgos, lecciones aprendidas y conocimientos generados. El conocimiento útil para la gestión de la organización que ha sido producido se incorpora posteriormente a fin de proporcionar predictibilidad en la toma de decisiones (DS N°004-2013-PCM, 2013; DL N°1446-2018, 2018).

Esta subtemática ha sido abordada por los y las investigadores de manera diversa. Algunos estudios se enfocaban en precisar las necesidades de que organismos públicos establezcan y mantengan sistemas y rutinas de monitoreo de política públicas articuladas (Banco Mundial, 2016). Asimismo, se resalta que organismos como la Contraloría General tiene estándares propios de una legislación moderna en materia de control que favorece la lucha contra la corrupción (Reyna, 2017). Por otro lado, otro estudio indica la necesidad de contar con un sistema de catastro que permita la planificación territorial y reorganización de ciudades, que brinden información detallada, actualizada y oportuna (Trohanis, 2017).

Otros estudios evalúan los avances realizados por el Estado en la implementación de sistemas de medición y reporte en emisiones de CO₂ como parte de sus políticas medioambientales. Estos estudios indican que, si bien se han institucionalizados, pero que se quedan a nivel de políticas o programas, pero no se traducen en acciones concretas de medición. Asimismo, se enfatiza que existe una desconexión entre el gobierno central y los gobiernos regionales para la implementación de estos sistemas de medición (Ochieng, Arts, Brockhaus, & Visseren-Hamakers, 2018; Kowler & Larson, Beyond the technical: The politics of developing the MRV system in Peru, 2016).

Varios estudios resaltan la necesidad de que los organismos públicos, en las políticas públicas y sus planes se requiere implementar sistemas de seguimiento en la implementación del programa articulado nutricional (PAN), de sistemas de evaluación para los presupuestos por

resultados, o seguimiento del talento humano en municipalidades como las de Huánuco (Cárdenas, 2017; Torres A. , 2017; García G. , 2018; Arana & Huaman, 2020; Félix, 2017).

En cuanto a la gestión del conocimiento, a pesar de que es un pilar en la modernización de la gestión pública, poco se ha avanzado en establecer sistemas que permitan reconocer, sistematizar, generar y difundir conocimiento. Investigaciones se han realizado en cuanto a las limitaciones que han tenido organizaciones como la UGEL, en la que se carecen de mecanismos establecidos para la transferencia inicial de conocimiento (Gómez, Kanashiro, & Reynaga, 2017; García G. , 2018)

3. Percepciones de los expertos sobre diversos aspectos de la gestión pública y servicio civil en el Perú 2016-2021

Se realizó la consulta a catorce expertos y expertas en la temática de modernización (ver Anexo 1) a quienes se les hace extensivo el agradecimiento por su valioso aporte. Desde su perspectiva, indicaron que de los temas que deben haber sido más estudiados se encuentran las temáticas de gobierno abierto y transparente, servicio civil meritocrático y eficiente, participación ciudadana efectiva, servicio y bienes públicos de calidad, regulaciones de calidad, y gestión por procesos. Según lo identificado en la literatura revisada, podemos apreciar que su percepción es parcialmente acertada. Además, se identifica que la subtemática de servicio y bienes públicos de calidad, regulaciones de calidad han sido las más recurrentes en ser tratadas. En oposición a lo percibido por los expertos y las expertas, la gestión por procesos no ha sido muy abordada al igual que gobierno abierto y transparente.

Con respecto a la temática que más se debería estudiar en los próximos cinco años, se precisa que servicios y bienes públicos de calidad, regulaciones de calidad y Estado unitario, descentralizado, desconcentrado y articulado, son las materias que deberían priorizarse. Los temas priorizados están relacionados con la gestión interna que garantice crear valor público.

De esta manera, se puede concluir que los temas a priorizar deben estar relacionados a mejorar la calidad de los servicios y bienes prestados a la ciudadanía.

De forma complementaria, los expertos y expertas coinciden en remarcar la necesidad de que las investigaciones en torno a la modernización de la gestión pública y servicio civil se enfoquen en tres puntos. El primero, referente al servicio civil meritocrático y eficiente, especialmente en las barreras que ha creado el propio modelo para avanzar en la reforma y como recuperar la apuesta por el Servicio Civil, en delinear propuestas para implementar una carrera pública en el Estado, en mejorar las capacidades digitales de los servidores públicos, y reorientar el enfoque del servicio civil. La segunda temática a priorizarse es el Estado unitario, descentralizado, desconcentrado y articulado, de la cual se sugiere que se analice la gestión descentralizada, la intersectorialidad e intergubernamentalidad, y sugerencias para actualizar las políticas de descentralización y regionalización. Finalmente, se indica que la temática de servicios y bienes públicos de calidad debe seguir estudiándose; especialmente en lo que refiere a la reforma de servicios universales post pandemia, estrategias para mejorar la provisión de bienes y servicios en zonas dispersas, y la calidad de los servicios prestados. Por el lado de las temáticas no incluidas en este análisis, pero que los expertos y las expertas consideran relevantes a ser estudiados en los próximos años, se encuentra el control e integridad pública, la productividad en el sector público, el uso de la tecnología tanto para la transformación digital de la administración pública, como para el diseño, evaluación y, sobre todo, la implementación de las políticas públicas y, finalmente, el uso de datos y evidencias para la gestión en el Estado.

Es relevante indicar que un 67 % de los expertos y expertas coinciden en que existe una desconexión entre lo que se está investigando en cuanto a la modernización de la gestión pública y la información e investigaciones que requieren los tomadores de decisiones o los organismos públicos. Esta desconexión tiene impactos en que se desfavorezca la toma de decisiones en base a evidencias. Las principales fuentes de información que consultan los expertos y expertas son

los artículos (92.9%), seguido de informes (64%) y libros (35%). Sin embargo, una de las principales fuentes de producción de investigación que tiene un alto valor académico, y que también se ha empleado de fuente de consulta, son las tesis. Esta fuente es la menos consultada por los expertos y expertas. Ante esta situación, cabría recomendar que las tesis producidas sean posteriormente presentadas para ser publicadas en revistas, sean o no indizadas, o como informes que permitan brindar información y evidencias a los tomadores de decisiones y expertos de manera concisa y esquemática.

En cuanto al contexto actual de la pandemia por la COVID-19 y el contexto político, un 66 % de los expertos y expertas afirman que ambas situaciones marcarán un antes y un después en las investigaciones que se produzcan en torno a la temática de modernización en gestión pública y servicio civil meritocrático.

En cuanto al impacto del COVID-19 en la producción de investigaciones en la temática, se indica que se hará mayor énfasis en el uso de las TIC como medios de difusión o distribución de conocimiento y levantamiento de información, y se hará hincapié en la necesidad de incorporar las TIC en las políticas públicas y la provisión de servicios.

Adicionalmente, los estudios posteriores se podrán centrar en la gestión de las personas en el marco del teletrabajo, la creación de nuevos modelos de relaciones de trabajo y la forma de organización del trabajo para el servicio civil. Sumado a ello, las investigaciones se centrarán en estudiar cómo fortalecer la innovación adaptativa en las organizaciones públicas, fortalecer el nivel de intervención y alcance de los servicios y bienes de calidad y las regulaciones de calidad, y también se analizará cómo se está transformando la convivencia social y sus cambios en la relación Estado-ciudadanos. Finalmente, el COVID-19 impulsaría los estudios en torno a la manera de articular el gobierno central, regional y local, así como de eliminar superposiciones o vacíos para la simplificación de los procesos.

En cuanto a los factores que los expertos y expertas han identificado como limitaciones en la investigación sobre modernización de la gestión pública y servicio civil, se pueden identificar cinco bloques, que se presentan en la siguiente gráfica.

Gráfico 2

Percepciones de los expertos y expertas consultados: Limitantes para la investigación en modernización de la gestión pública y servicio civil.

Sistema político	Complejidad de los temas	Pertinencia de las investigaciones	Recursos	Por parte de los investigadores
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un sistema político sólido y una sociedad civil fuerte • Inestabilidad de la burocracia alta y media • Falta de capital político y comunicación para implementar recomendaciones • Falta de interés de los tomadores de decisiones y del Estado por invertir en investigar 	<ul style="list-style-type: none"> • Los temas requieren información y tiempo para desarrollarse • Carencia de adecuación de los enfoques estudiados de acuerdo a la realidad peruana 	<ul style="list-style-type: none"> • Disociación entre lo que el Estado o el servidor público necesita y lo que las investigaciones priorizan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos económicos: poca inversión en investigaciones • Data e información de gestión: falta de disponibilidad para acceder a información pública y que sea confiable 	<ul style="list-style-type: none"> • Están alejados de la práctica de la función pública • Poca participación de las universidades en temas de investigación, poca importancia al tema

4. Impacto de las investigaciones en políticas públicas.

La investigación realizada en este período del 2016 al 2021 han tenido impactos limitados en la modernización de la gestión pública y el servicio civil. Se puede precisar que parte de las acciones realizadas para promover la modernización han sido impulsadas por factores externos que no están relacionados con la generación de evidencias.

Un ejemplo de ello es el tránsito abrupto, apresurado y de emergencia que se tuvo que hacer en la adecuación para prestar servicios públicos utilizando medios digitales. Si bien existían iniciativas como las del Módulo de Atención al Ciudadano (MAC) o de la Superintendencia Nacional de Migraciones o el desarrollo de la plataforma Págalo.pe, así como regulaciones mandatorias para la integración digital de las mesas de Partes del poder Ejecutivo, entre otros, que incluían el uso de tecnologías para agilizar los procesos y concentrar y articular diversos servicios en una sola plataforma, poco se había avanzado en extender estas prácticas. La pandemia producto de la COVID-19 aceleró este proceso y obligó a que los servicios públicos, especialmente los procesos administrativos, migraran a formas digitales a fin de asegurar su continuidad. Estos mismos servicios digitalizados no estuvieron exentos de falencias, retrasos y quejas por parte de la ciudadanía, como revela la literatura; esto debido a que justamente no estaban diseñados para ser prestados digitalmente antes de la pandemia.

Otro caso es el de la reforma del servicio civil, que, si bien todas las entidades públicas se encuentran en la primera fase del tránsito, solamente catorce organismos públicos han alcanzado las últimas etapas y fase II del proceso. Este avance tan reducido se debe a diversos factores, entre ellos el desinterés de los tomadores de decisiones y funcionarios públicos en avanzar con esta reforma y las reducidas capacidades de los organismos públicos para avanzar con el proceso. En contraste, en el último año se registró un “avance” en la búsqueda por

homologar los regímenes de contratación en el Estado promovido por el Legislativo, pero que respondía más a decisiones políticas que a decisiones basadas en evidencia.

Este avance limitado en materia de modernización y el escaso uso de evidencias para impulsarlo está relacionado a las siguientes razones. Por el lado de las investigaciones producidas, estas se presentan en formatos poco amigables, ya que en ocasiones estos estudios pueden ser extensos ante el poco el tiempo que tienen los tomadores de decisiones para dedicarse a leer todo el documento. Por otro lado, como lo revelan los expertos y expertas, estos estudios en su mayoría carecen de la perspectiva de los tomadores de decisiones, porque los investigadores en ocasiones no han laborado o tienen poca experiencia en el sector público o tienen poco acceso a fuentes de información del propio Estado. Por tanto, investigan sobre temas en los que los tomadores de decisiones tienen poco o nulo interés.

Desde el lado del Estado, este genera poca información pública que sea de utilidad para los investigadores para realizar investigaciones de calidad que respondan a los requerimientos y necesidades del Estado; por otro lado, si la información existe, realmente es de difícil acceso o tiene problemas de calidad y confiabilidad. Adicionalmente, la inversión en investigaciones referentes a esta temática resulta ser escasa, con lo que no se generan incentivos para estudiarla. Del lado del Estado, no existen los mecanismos para promover el desarrollo de estudios y evidencias si es que no tienen una concreción o vínculo directo e inmediato con decisiones, por ejemplo, de inversión o gasto.

Asimismo, también afecta la alta rotación de quienes podrían modificar estas prácticas dentro del Estado. Los tiempos políticos son generalmente mucho menores que los tiempos técnicos, por lo que no se invierte en creación de conocimiento para la mejora de las políticas o la gestión. Si a ello se suma un limitado conocimiento respecto de los aportes previos y potenciales de la academia en materias como las que se han abordado en este documento, que resultan “áridas” y poco atractivas a los aspectos más políticos de la gestión del Estado, es fácil

identificar que en tanto no exista una función explícita y sostenida para demandar la evidencia que sustente las decisiones, la distancia entre academia y tomadores de decisiones en materia de modernización continuará.

Sin embargo, ha sido relevante identificar que por medio de las tesis se ha creado nuevo conocimiento, pero el mismo no está en una presentación que facilite su apropiación por los tomadores de decisiones, lo que representa una oportunidad para desarrollar canales de vinculación más permanentes entre la academia y el Estado.

5. Agenda de investigación en el área de gestión pública y servicio civil 2021-2026.

La consulta a expertos evidenció que se debe continuar realizando investigación en seis de las temáticas y subtemáticas analizadas en la presente investigación; estas y las sugerencias de investigación en las cuales deberían hacer énfasis se presentan a continuación:

Tabla 1

Temáticas y subtemáticas de modernización priorizadas por los y las expertos consultados.

Temática o subtemática de modernización	Sugerencias de investigación
Temática 4: Servicio civil meritocrático y eficiente	<ul style="list-style-type: none"> -Barreras que ha creado el propio modelo para avanzar en la reforma y como recuperar la apuesta por el servicio civil. -Identificación de propuestas para implementar una carrera pública en el Estado o para ordenar la gestión de recursos humanos considerando la normativa vigente. -Análisis de las capacidades digitales de los servidores públicos -Alternativas para reorientar el enfoque del servicio civil, por el de función pública y carrera de acuerdo a la Constitución. -Análisis de políticas salariales y pensionarias que contribuyan a visualizar alternativas de implementación de la carrera y evidencien la problemática de mediano y largo plazo. -Gestión de recursos humanos en el marco de teletrabajo.

Temática o subtemática de modernización	Sugerencias de investigación
	<ul style="list-style-type: none"> -Organización del trabajo y nuevos modelos de relaciones laborales para el servicio civil. - Situación y perspectivas de las relaciones colectivas en el Estado. - Barreras y problemas de inclusión en el estado. - Sistemas de evaluación meritocráticos
Temática 2: Estado unitario, descentralizado, desconcentrado y articulado	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión descentralizada. -Estado unificado y descentralizado, incluyendo la intersectorialidad e intergubernamentalidad. -Desarrollo y planificación territorial. -Alternativas para actualizar la política de descentralización y regionalización. - Problemática de la coordinación pública intergubernamental y efectos en los resultados en los servicios al ciudadano y en la promoción de inversiones para el desarrollo territorial. -Gestión de la diversidad organizacional en gobiernos subnacionales.
Temática: 1.2 Servicio y bienes públicos de calidad	<ul style="list-style-type: none"> -Servicios públicos y la reforma de servicios universales post pandemia. -Estrategias o mecanismos para mejorar la provisión de bienes y servicios en zonas dispersas, provisión de bienes y servicios desde las necesidades ciudadanas. -Calidad de servicios. - Adecuación de servicios desde una óptica ciudadana - Cultura Agile en organizaciones públicas de servicios
Temática: 6. Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis del nivel de productividad en el sector público. -Inversión pública para la reactivación económica. -Evaluación de desempeño y estímulos al desempeño. -Innovación y competitividad en los organismos públicos. - Flexibilidad versus control en la gestión de servicios

Temática o subtemática de modernización	Sugerencias de investigación
Temática: 5.2 Uso de tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> -Automatización de trámites del sector público. -Uso de TIC como medios de difusión/distribución de conocimiento y levantamiento de información. -Incorporación de las TIC en las políticas públicas y en la provisión de bienes y servicios. - Transformación digital de los procesos de gestión interna del Estado. - Adecuación de los procesos de gestión a la diversidad organizacional basados en soporte digital.

Además, la situación actual de la pandemia y de la polarización política que podría continuar en los siguientes cinco años son percibidas como factores que pueden repercutir en las investigaciones que se desarrollen sobre modernización de la gestión pública y servicio civil. Dadas estas condiciones, los expertos y expertas sugieren que las investigaciones futuras deberían enfatizar el uso de las TIC como instrumento de difusión de conocimiento, base para la transformación de los modelos de gestión y la introducción de flexibilidad y control no burocrático en esta; así como en hacer énfasis en la gestión de los gobiernos subnacionales incorporando su heterogeneidad y la articulación entre los distintos niveles de gobierno y entre organismos públicos.

Adicionalmente, se recomendó seguir realizando estudios relacionados a la calidad de los servicios y políticas públicas, la participación ciudadana efectiva, la gestión de recursos humanos y su adaptación a un contexto de teletrabajo, la simplificación administrativa, y los mecanismos de rendición de cuentas y transparencia de organismos públicos. Asimismo, se sugiere que las investigaciones incorporaren el enfoque intercultural, brinden soluciones prácticas y alternativas de adaptación al cambio, continúen generando evidencias y que sean difundidas de una manera sencilla para generar comprensión en medio de la polarización.

También se indicó la necesidad de estudiar mecanismos que fortalezcan la relación Estado-ciudadano.

Además, la revisión de literatura mostró que la temática y subtemática más estudiada ha sido (i) Estado orientado al ciudadano, en su subtemática de servicios y bienes públicos de calidad y regulaciones de calidad; seguido de la orientación a los resultados (vi), en ambas subtemáticas. En contraste, las subtemáticas menos estudiadas ha sido la temática (v) gobierno efectivo, flexible e innovador, que es la armonización de sistemas administrativos, simplificación administrativa, y gestión por procesos. Esto se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 2

Temáticas y subtemáticas del análisis: Cantidad de literatura revisada que aborda como punto central o tangencialmente la temática y subtemática, y porcentaje en relación del total de literatura revisada.

Tema	Cantidad	%
Temática 1: Estado orientado al ciudadano e inclusivo	79	54.48%
Subtemática 1.1. Participación ciudadana efectiva	17	11.72%
Subtemática 1.2. Servicios y bienes públicos de calidad	46	31.72%
Subtemática 1.3. Regulaciones de calidad	32	22.07%
Temática 2: Unitario, descentralizado, desconcentrado y articulado	14	9.66%
Temática 3: Gobierno abierto y transparente	7	4.83%
Temática 4: Servicio civil meritocrático y eficiente	31	21.38%
Temática 5: Gobierno efectivo, flexible e innovador	22	15.17%
Subtemática 5.1. Armonización de sistemas administrativos	3	2.07%
Subtemática 5.2. Uso de tecnologías	12	8.28%
Subtemática 5.3. Simplificación administrativa	4	2.76%
Subtemática 5.4. Gestión por procesos	4	2.76%
Temática 6: Estado orientado a los resultados	48	33.10%
Subtemática 6.1. Políticas y planes que generan valor público	30	20.69%
Subtemática 6.2. Sistemas de seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento	20	13.79%

Tomando en consideración lo identificado en la revisión literaria y la respuesta de los y las expertos, los estudios deberían priorizar la investigación en las temáticas y contenidos descritos en la Tabla 3. Estas investigaciones deberían identificar las causas, problemas, impactos y sobre todo alternativas de políticas, mejoras de normativa o propuestas de mejora que puedan ser implementadas. Esto último requeriría que se cuente con la perspectiva de los funcionarios públicos, quienes son los que tienen la experiencia y conocimiento sobre los procesos internos de los organismos públicos.

Tabla 3

Temáticas priorizadas, sugerencias de investigación y posibles preguntas de investigación para las investigaciones del siguiente periodo de 2021-2026.

Temática	Sugerencia de investigación	Preguntas de investigación
<p>Temática 4: Servicio civil meritocrático y eficiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Identificación de barreras y oportunidades para el avance en la reforma del servicio civil meritocrático. -Estrategias de comunicación para la promoción y fortalecimiento de la reforma del servicio civil meritocrático. -Identificación de alternativas de mejora de la normativa vigente sobre el servicio civil meritocrático. -Análisis de las capacidades digitales y técnicas y competencias de los servidores públicos. -Gestión del talento humano en el marco del teletrabajo, la inteligencia artificial y un mundo post-pandemia. -Análisis de la gestión del ente rector, SERVIR, y las oficinas de recursos humanos. -Análisis de políticas salariales y pensionarias que contribuyan a visualizar alternativas de implementación de la carrera y evidencien la problemática de mediano y largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué barreras y oportunidades existen para incrementar el avance en la reforma del servicio civil y meritocrático? ¿Qué alternativas existen para mejorar la actual reforma del servicio civil? - ¿Qué estrategias de comunicación deberían implementarse para promover, persuadir y promover la continuidad en el avance del servicio civil y meritocrático en los actores interesados (políticos, funcionarios públicos y sociedad civil)? - ¿Cuál es la brecha de las competencias y capacidades que deben desarrollarse en los organismos públicos? ¿Existe una diferencia entre los requerimientos para servidores públicos de los gobiernos subnacionales y nacional? ¿Cómo se están preparando los servidores para el estado posCovid en donde la transformación digital y el uso de la inteligencia artificial modificará los paradigmas de funcionamiento de las organizaciones y de las relaciones en la sociedad? - ¿Es posible, con las capacidades digitales actuales, realizar la transformación digital del Estado?

Temática	Sugerencia de investigación	Preguntas de investigación
	<ul style="list-style-type: none"> - Situación y perspectivas de las relaciones colectivas en el Estado. - Barreras y problemas de inclusión en el estado. - Sistemas de evaluación meritocráticos 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son las limitaciones de SERVIR y de las oficinas de recursos humanos de los organismos públicos para continuar el proceso de reforma? ¿Qué alternativas se pueden establecer para superar esas limitaciones? ¿Cuáles deberían ser las tendencias en una política salarial que soporte la reforma del servicio civil y la modernización de la gestión del Estado? ¿Qué espacios de colaboración y coordinación de la reforma se pueden desarrollar con los sindicatos? ¿Cómo construir una relación sana entre el Estado y los trabajadores? ¿Cuál es el papel de las organizaciones colectivas para contar con una administración de calidad al servicio del ciudadano? ¿Existe segregación laboral por género, edad, cultura, discapacidad, etc. dentro de la administración pública? ¿Cómo promover la inclusión sin sacrificar la meritocracia?
<p>Temática 2: Estado unitario, descentralizado, desconcentrado y articulado</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Identificación de barreras y oportunidades para la gestión efectiva de los gobiernos subnacionales. -Evaluación de alternativas y barreras para la descentralización y regionalización. -Evaluación de la gobernanza en los tres niveles de gobierno, la intersectorialidad e intergubernamentalidad de los organismos públicos. -Análisis de barreras y oportunidades para el desarrollo y planificación territorial. -Alternativas para actualizar la política de descentralización y regionalización. - Problemática de la coordinación pública intergubernamental y efectos en los resultados en los 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué barreras y oportunidades de mejora se pueden establecer para mejorar la gestión de los gobiernos subnacionales en la ejecución presupuestal, gestión de proyectos de inversión y provisión de servicios públicos? ¿Cuáles son los avances, barreras y oportunidades en la intersectorialidad e intergubernamental en los organismos públicos? - ¿Qué barreras persisten para avanzar con el proceso de descentralización y regionalización? ¿Qué otras alternativas, de la experiencia internacional, existen para destrabar este proceso o cambiar el enfoque que se viene aplicando? ¿Cuáles son los puntos que se deben actualizar del proceso de descentralización? - ¿Cómo desarrollar mecanismos de coordinación técnica política para la adecuada prestación de servicios en los que participan diferentes niveles de gobierno?

Temática	Sugerencia de investigación	Preguntas de investigación
	<p>servicios al ciudadano y en la promoción de inversiones para el desarrollo territorial.</p> <p>-Gestión de la diversidad organizacional en gobiernos subnacionales.</p>	<p>- ¿Cómo introducir la heterogeneidad de los gobiernos subnacionales en la definición de reglas, modelos de gestión, regulaciones, sistemas administrativos, etc. que definen la coordinación, cooperación y la propia gestión de entidades?</p>
<p>Temática: 1.2 Servicio y bienes públicos de calidad</p>	<p>-Análisis de la provisión de los servicios públicos y la reforma de servicios universales post pandemia.</p> <p>-Evaluación de estrategias o mecanismos para mejorar la provisión de bienes y servicios públicos en zonas remotas.</p> <p>-Evaluación del uso de las tecnologías e innovación en los servicios públicos.</p> <p>-Análisis de adecuación y contextualización de servicios públicos.</p> <p>-Análisis de alternativas para la simplificación administrativa de servicios de alta demanda a nivel nacional o regional.</p> <p>- Cultura Agile en organizaciones públicas de servicios</p>	<p>- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los ciudadanos sobre la provisión de los servicios públicos antes y durante la pandemia del COVID-19? ¿Qué factores deben ser reforzados para incrementar la calidad de estos servicios? ¿Qué servicios públicos han revelado deficiencias en su universalización, acceso y qué oportunidades se pueden implementar para reducirlas brechas?</p> <p>- ¿Qué mecanismos o estrategias han tenido éxito en la provisión y adecuación de los servicios públicos, especialmente aquellos que se brindan a poblaciones vulnerables? ¿Cuáles son las limitaciones y alternativas para asegurar la implementación de servicios públicos adecuados a las necesidades de los ciudadanos?</p> <p>-¿Qué acciones y mejoras a nivel normativo y técnico se deben implementar para asegurar la simplificación administrativa servicios de alta demanda a nivel nacional o regional?</p> <p>¿Cómo introducir flexibilidad para mejorar la gestión en un marco de desconfianza como el que rige al estado? ¿Cuáles son los efectos no deseados y los costos del control burocrático en la provisión y la calidad de los servicios del estado?</p>
<p>Temática: 6. Orientación a resultados</p>	<p>-Análisis del nivel de productividad en el sector público.</p> <p>-Análisis de la inversión pública para la reactivación económica post pandemia.</p> <p>-Evaluación de los niveles de innovación en los organismos públicos.</p>	<p>- ¿Cuál es nivel de productividad de las organizaciones públicas de los tres niveles? ¿Qué barreras técnicas, humanas o normativas existen?</p> <p>- ¿Cuál ha sido el avance e impacto de la inversión pública para acelerar o asegurar la reactivación económica durante y post-pandemia? ¿Qué barreras</p>

Temática	Sugerencia de investigación	Preguntas de investigación
	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad versus control en la gestión 	<p>persisten o se han creado para la inversión pública para la reactivación económica?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál(es) han sido los niveles de innovación de los organismos públicos? ¿Qué barreras, oportunidades y casos de éxito replicables existen de innovación en organismos públicos que permitan asegurar resultados? - ¿Cómo crear un ambiente propicio a la innovación en el marco de una cultura organizacional y reglas que premian el proceso y la jerarquía por encima de los resultados o castigan el error?
<p>Temática: 5.2 Uso de tecnologías</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis de la introducción de las TIC en la provisión de servicios públicos. -Análisis de la introducción de las TIC en los procesos de los organismos públicos. -Evaluación del uso de TIC como medios de recolección, difusión, almacenamiento y distribución de conocimiento e información. -Identificación de alternativas para incorporar las TIC en las políticas públicas y en la provisión de bienes y servicios. - Transformación digital de los procesos de gestión interna del Estado. - Adecuación de los procesos de gestión a la diversidad organizacional basados en soporte digital. 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál ha sido el nivel de avance en la incorporación de las TIC en la provisión de servicios públicos? ¿Qué barreras y oportunidades técnicas y normativas persisten o se han creado para incorporar las TIC en la provisión de servicios públicos? ¿Qué avances se han logrado en la automatización de los servicios públicos? - ¿Cuál ha sido el nivel de avance en la incorporación de TIC en los procesos de la administración pública? ¿Cuáles son las necesidades de infraestructura, capacidades humanas, y normativas para asegurar e incrementar el avance en el uso de las TIC en los organismos públicos propiciado por la pandemia? -¿Qué alternativas se pueden proponer para que las políticas públicas incorporen el uso de TIC en la prestación de bienes y servicios? ¿Cómo “aligerar” la carga administrativa de la gestión interna mediante la transformación digital? -¿Cómo se puede emplear la inteligencia artificial para la carrera pública y la prestación de servicios y contar con un Estado con acciones predictivas y proactivo? ¿Qué condiciones se necesitan para implementarla?

Temática	Sugerencia de investigación	Preguntas de investigación
Subtemática 1.1. Participación ciudadana efectiva	-Evaluación de la efectividad e identificación de alternativas de mejora de los instrumentos y mecanismos de participación ciudadana. -Análisis de la participación de la mujer en la toma de decisiones públicas y su rol en los organismos públicos.	- ¿Cuál ha sido el nivel de efectividad de los mecanismos e instrumentos de mecanismos de participación ciudadana? ¿Qué barreras y oportunidades se identifican para asegurar la participación ciudadana en la toma de decisiones, especialmente de mujeres y poblaciones vulnerable? - ¿Qué limitantes existen en los mecanismos actualmente empleados para asegurar la participación ciudadana? ¿Qué experiencias exitosas y alternativas se pueden replicar para asegurar la participación ciudadana? - ¿Cuál es nivel de participación de las mujeres y las poblaciones vulnerables en la toma de decisiones? ¿Cuál es su nivel participación en los organismos públicos, y cuáles son las barreras que permitan su participación efectiva?
Subtemática 1.3. Regulaciones de calidad	-Evaluación del impacto de la normativa en la provisión de servicios públicos. -Evaluación de la normativa de contrataciones del Estado. -Análisis del impacto de las regulaciones que promueven la adecuación de la prestación de servicios a diversas realidades.	- ¿Cuáles son los impactos de las normas en la provisión de servicios públicos? ¿Qué mejoras se deben implementar en las normas de contrataciones del Estado para asegurar compras efectivas? ¿Qué propuestas de mejoras se pueden implementar al modelo de gestión tributaria? ¿Cuáles son las mejoras que se deben incorporar en la política de financiamiento de gobiernos regionales y locales? - ¿Qué avances y barreras persisten en la normativa que promueven la incorporación del enfoque intercultural y de género en la prestación de servicios públicos?

6. Conclusiones y reflexión final

El haber elaborado un marco de referencia en base a documentos normativos para la delimitación de la temática de modernización de la gestión pública y servicio civil, ha permitido orientar, enmarcar y sistematizar aquella literatura de relevancia para el estudio. De otro modo, la metodología empleada podría haber llevado a una gran dispersión de materias la elaboración del estado del arte. La revisión de los 145 documentos evidenció cuáles son las falencias y avances en el estudio de la modernización de la gestión pública y el servicio civil, así como permitió producir recomendaciones para continuar este proceso.

Uno de los temas resaltantes del trabajo es que, pese a existir producción de investigación, muchos de estos estudios y sus recomendaciones pueden quedarse en propuestas que no son tomadas en consideración. Esto puede deberse al desinterés de los tomadores de decisiones, el formato y los canales en los que son presentadas estas investigaciones, la desconexión entre lo que se investiga y lo que requieren los tomadores de decisiones, o la ineffectividad de las estrategias de difusión de los resultados y recomendaciones.

De la revisión de literatura sobre la subtemática de (i.1) participación ciudadana efectiva, los estudios revelan que existen falencias en las organizaciones públicas para implementar los mecanismos de participación ciudadana, y aquellas iniciativas de participación efectiva surgen como innovaciones aisladas promovidas por actores no gubernamentales. En cuanto a la subtemática de (i.2) servicios y bienes públicos de calidad, se evidenció que persisten falencias para la provisión de servicios, siendo la más relevante la falta de coordinación entre actores. Por su parte, en la subtemática (i.3) regulaciones de calidad, se evidenció que existen imprecisiones y vacíos que generan retrasos en la implementación de proyectos, servicios públicos y que pueden traducirse en oportunidades para la corrupción.

En relación a la temática (ii) estado unitario, descentralizado, desconcentrado y articulado, las investigaciones indican que se registran avances en la descentralización y

desconcentración del Estado peruano, pero que el proceso ha sido trunco; además de que existen graves deficiencias en la articulación y coordinación de los organismos públicos de los tres niveles de gobierno e intersectorialmente. Con respecto a la temática (iii) gobierno abierto y transparente, esta ha sido poco estudiada, si es que se descuentan los estudios sobre corrupción que no son materia de esta investigación. En esta tercera temática, los estudios resaltan la necesidad de contar con procesos de rendición de cuentas a los ciudadanos para lograr una democratización de la inversión pública.

Sobre la cuarta temática (iv) servicio civil meritocrático y eficiente, determinamos que esta fue de las más estudiadas; además, resalta como fundamental la creación de SERVIR para impulsar el proceso de reforma del servicio civil; sin embargo, aún los avances han sido limitados y se requiere de profesionalizar y mejorar las competencias de los servidores públicos. Respecto a la temática (v) gobierno efectivo, flexible e innovador y sus subtemáticas, solamente la subtemática de (v.2) Uso de tecnologías, ha sido estudiada. En esta se informa de los beneficios de emplear las tecnologías en la prestación de servicios, mejorar los procesos de los organismos públicos y generar sistemas de seguimiento y de gestión del conocimiento. Las otras tres subtemáticas han sido menos abordadas, siendo la complejidad de la temática una de las principales causas.

Referente a la temática (vi) Estado orientado a resultados, se determina que ha sido la segunda más investigada, al igual que sus subtemáticas. En cuanto a su subtemática (vi.1) políticas y planes que generan valor, se ha realizado diversos estudios que identifican las falencias de las políticas, programas y planes que viene implementado el Estado. Siendo entre las temáticas más recurrentes la falta de coordinación con otros actores, la escasa implementación de sistemas de seguimiento en la implementación de las políticas. Asimismo, indican que persisten brechas técnicas, políticas, presupuestales y comunicativas en la implementación de políticas, programas y planes. En cuanto a la subtemática (vi.2) sistemas de

seguimiento, evaluación y gestión de conocimiento, las investigaciones remarcan la importancia de contar con estos sistemas para generar, almacenar y distribuir conocimiento, o evaluar los resultados y avances de las políticas, planes y programas. A pesar de esto, los estudios muestran lo poco que se ha avanzado en la implementación de estos sistemas.

Las investigaciones que se realicen durante los siguientes cinco años deben centrarse en el servicio civil meritocrático, con particular énfasis en la generación de nuevas capacidades para la realidad postcovid (habilidades digitales, uso de la inteligencia artificial para el desarrollo de políticas y servicios, etc.); Estado unitario, descentralizado, desconcentrado y articulado; servicios y bienes públicos de calidad; orientación a resultados; uso de tecnologías para mejorar la gestión interna y la provisión de servicios; participación ciudadana efectiva; y regulaciones de calidad. Estas investigaciones deberían hacer énfasis en proponer alternativas de solución, propuestas de políticas, planes, programas, o mejora de normativas que sean de utilidad para los tomadores de decisiones. Adicionalmente, deberían presentarse en formatos que sean de rápida lectura, de libre acceso y abordando temáticas del interés de los tomadores de decisiones. Para ello, es necesario que los centros de investigación, universidades y los mismos investigadores que generan estos estudios tengan estrategias de comunicación y difusión efectivas que capten el interés a los tomadores de decisión. Un ejemplo del éxito de las estrategias de comunicación para captar la atención y generar impactos positivos se aprecia en la campaña de vacunación contra la COVID-19. Si bien esta ha sido una estrategia desde el Estado hacia el ciudadano, se revela que es necesario aplicar innovaciones en las estrategias de comunicación y difusión desde el investigador al Estado y sus tomadores de decisiones.

Adicionalmente, se hace menester el poder incorporar la visión de las regiones distintas a Lima e investigación descentralizada. Esto se debe a la falta de información para contactar a investigadores o grupos y redes de investigación. Sería recomendable que las universidades públicas de regiones tengan en sus páginas web disponibles los contactos de manera rápida y

visible de los profesores, a fin de poder contactarles para ser consultados como expertos en las temáticas. Esta situación actualmente no se da, debido a lo poco amigable de las páginas web de las mismas universidades o lo incompleta de la información. Además, se requiere contar con alguna fuente de contacto de grupos de investigación que estén localizados fuera de Lima, con la finalidad de incorporar esta perspectiva descentralizada.

Referencias

- DL N°1412-2018. (12 de Setiembre de 2018). Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital. *Decreto Legislativo N°1412-2018*. Lima, Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.
- DL N°1446-2018. (15 de Setiembre de 2018). Decreto Legislativo que modifica la Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. *Decreto legislativo N°1446-2018*. Lima. Diario Oficial El Peruano.
- DS N° 123-2018-PCM. (18 de Diciembre de 2018). Decreto Supremo N° 123-2018-PCM que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de las Gestión Pública. *Decreto Supremo*. Lima, Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.
- DS N°004-2013-PCM. (9 de Enero de 2013). Aprueban la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. *Decreto Supremo N°004-2013-PCM*. Lima, Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>
- DS N°029-2021-PCM. (18 de Febrero de 2021). Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N°1412, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital, y establece disposiciones sobre las condiciones, requisitos y uso de las tecnologías y medios electrónicos en el procedim. *Decreto Supremo N°029-2021-PCM*. Lima, Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.
- Gómez Vargas, M., Galeano Hihuita, C., & Jaramillo Muñoz, D. A. (2015). El estado del arte: Una metodología de investigación. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, VI(2), 423-442.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F: McGraw-Hill.

Jaramillo, M., & López, K. (2021). *Políticas para combatir la pandemia del Covid-19*. GRADE.

Ley N°27658. (30 de Enero de 2002). Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. *Ley N°27658-Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Lima, Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)

Ley N°27783. (22 de Junio de 2002). Ley de bases de la descentralización. *Ley* . Lima, Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.

Morel, J. (2020). Más allá de #abrirlosdatos: la administración de la información ante el covid-19. En R. A. (Ed.), *Crónica del gran encierro: Pensando el Perú en tiempos de pandemia*, 159-164. Instituto de Estudios Peruanos.

OECD. (2006). *Modernising Government: The Way Forward [La modernización del Estado: el camino a seguir]*. (S. P. Tremosa, Trad.) Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/60215C4F9EE653E105257DE700740989/\\$FILE/1685.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/60215C4F9EE653E105257DE700740989/$FILE/1685.pdf)

Ponce Regalado, M., & Pasco Dalla Porta, M. M. (2018). *Guía de investigación en gestión*. Vicerrectorado de Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS PARA EL ANÁLISIS

- Agurto, R. (2017). A 25 años de su creación: comentarios a la relación entre Indecopi y el Poder Judicial en el marco de los procedimientos concursales. *THEMIS Revista de Derecho*, 159-170.
- Alva, J., Arriola, G., & Ramos, V. (2018). Entre el entusiasmo y la indiferencia. Espectativas y acciones de la baja y mediana burocracia frente a la Reforma del Servicio Civil en dos perunos. *Politai: Revista de Ciencia Política*, 90-118.
- Alvarado, L., Urizar, C., & Conteras, M. (20 de Abril de 2021). *Factores críticos del clima organizacional de una institución del sector salud durante el contexto covid-19 identificados a través de la herramienta del Minsa. Caso de Estudio: Hospital San Juan de Dios de Pisco*. [Tesis de literatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Ángeles, Í., & López, M. (26 de Marzo de 2021). *Análisis de los principales factores que influyen en el cumplimiento de la regulación de LMCE*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Arana, P., & Huaman, K. (7 de Julio de 2020). Análisis de los factores en la implementación de la reforma del Presupuesto por Resultados (PpR) en el Perú al 2019. *Tesis para optar el título de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Pública*. Lima, Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Arellano, W., Arzaña, M., & Liza, J. (27 de Enero de 2020). *Análisis de la relación entre el clima organizacional y el engagement en una institución de la red de EsSalud de Lima-Provincia, utilizando las herramientas de medición de clima organizacional del MINSA*

- y el UWES-17 para el engagement*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Arias, D., Ocaña, Y., & Postigo, J. (2021). Democracy in the schools of Peru: A vision based on scientific and governmental literature. *Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation*, 1478-1488.
- Arias, H. (2020). Satisfacción de la madre sobre la calidad de atención brindada por la enfermera en la unidad de Neonatología del Hospital II ESSALUD Huánuco - 2019. *Tesis para optar el grado de Maestro en Administración y Gerencia en Salud*. Huánuco, Huánuco, Perú: Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- Arias, L. (2019). La nueva gerencia pública en el Perú. *Gestión en el tercer milenio*, 101-106.
- Atalaya, D., & Tarazona, I. (22 de Febrero de 2021). *Identificación de factores críticos para la implementación exitosa de Gobierno Digital en el Perú desde la perspectiva de los actores relacionados al Poder Ejecutivo*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Atarama, R., & Solari, F. (1 de Agosto de 2018). *La participación ciudadana en la gestión pública local: El caso de los talleres participativos para la elaboración del plan de desarrollo local concertado 2017-2021 del distrito de San Isidro*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Avilés, G., & Moreno, A. (13 de Diciembre de 2019). *Caracterización del proceso de operacionalización del Centro MAC Ventanilla a partir del Modelo EFQM en el periodo 2018-2019*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Banco Mundial. (2016). *Perú: Mejoramiento del monitoreo al desempeño del sector público*. Banco Mundial.

Banco Mundial. (2017). *Perú: Systematic Country Diagnostic*. Banco Mundial.

Baquerizo, L., Mejía, L., & Valencia, P. (12 de Octubre de 2020). *Factores críticos que facilitan el diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta a partir de experiencias en el sector público peruano*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].

Barletti, B. (9 de Abril de 2018). *Aportes de los Sistemas Administrativos Transversales en la Gestión*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].

Barrantes, R., & Gignoux, P. (2021). *Opciones de política para una minería sostenible*. Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES).

Barrios-Suvelza, F. X. (2017). The Impact of the Recent Regionalization Reforms in Colombia, Ecuador, Peru and Bolivia: Concepts and Processes. *Geopolítica(s). Revista de estudios sobre espacio y poder*, 51-89.

Basaldúa, M., Mendoza, R., & Ponticel, V. (17 de Julio de 2020). Análisis de los factores determinantes en la satisfacción del usuario en un servicio público de intermediación laboral. Estudio de caso de la bolsa de trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. [Tesis de literatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].

Bautista, D. (22 de Setiembre de 2020). ¿Qué motivos hace al sector penitenciario poco atractivo para el desarrollo de Asociaciones Público Privadas? Factores que influyen en la suscripción de una Asociación Público Privada (APP) dirigida al sector penitenciario en el Perú. [Tesis de literatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].

Begazo, J. D., & Fernandez, W. (2017). Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana. *Gestión En El Tercer Milenio*, 25-30.

- Benavente, I. (24 de Mayo de 2017). Análisis del diseño del programa presupuestal 0049: "Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres - JUNTOS" en el marco del presupuesto por resultados. [Tesis de literatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Benites, R. (2021). La Educación Superior Universitaria en el Perú post-pandemia. *Políticas y debates públicos*, 1-11.
- Bernuy, P., & Tineo, R. (2019). *La simplificación administrativa en los trámites de licencia de edificación en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca periodo-2018*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Hermilio Valdizán].
- Bojalil, P., & Vela-Treviño, C. (12 de Febrero de 2019). *Despuntan las reformas en materia de protección de datos en América Latina*. <https://blogs.iadb.org/conocimientoabierto/es/proteccion-de-datos-gdpr-america-latina/>
- Boyer, J. (2019). *El derecho de la función pública y el servicio civil. Nociones fundamentales*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Boyer, J. (2020). La prescripción de las infracciones disciplinarias en la Ley del Servicio Civil: Los problemas de su cómputo y configuración. *Derecho & Sociedad*, 49-63.
- Bravo, K., Díaz, N., & Ipanaque, V. (30 de Noviembre de 2018). Determinantes de retención del personal voluntario: Estudio de caso de las madres cuidadoras del distrito de San Juan de Miraflores del programa nacional Cuna Más. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].

- Brousset, H., Díaz, V., & Seguin, E. (25 de Marzo de 2021). *Perú: Estrategias de comunicación digital para apoyar a niños y niñas en la respuesta ante la COVID-19*. <https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/peru-estrategias-de-comunicacion-digital-para-apoyar-ninos-y-ninas-en-la-respuesta>
- Bustillos, D., & Sopla, I. (16 de Agosto de 2018). *Análisis de factores que determinan la satisfacción laboral de médicos y satisfacción de usuarias: Caso Instituto Nacional Materno Perinatal, periodo marzo 2017 - enero 2018*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Cairampoma, A. (8 de Junio de 2018). *Reflexiones sobre la regulación del servicio público de saneamiento (agua potable y alcantarillado) en Perú (I)*. Blog de la Maestría en Regulación de los Servicios Públicos: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/mregulacionsp/2018/06/08/reflexiones-sobre-la-regulacion-del-servicio-publico-de-saneamiento-agua-potable-y-alcantarillado-en-peru-i/>
- Cajavilca, A. C., Miranda, C., & Vega, M. (15 de Febrero de 2018). *El rol de los gobiernos subnacionales en la promoción del desarrollo sostenible para el fortalecimiento de cadenas de valor agroindustriales: Percepción de las asociaciones APOCH y Mishki cacao del distrito de Chazuta, región de San Martín, en 2010-2016*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Cajavilca, A., & Miranda, C. (2017). Las cadenas de valor y el rol promotor de los gobiernos sub-nacionales: una aproximación a la contribución del Estado del siglo XXI en la cadena de valor del cacao en la región y provincia San Martín. *InnovaG*, 35-42.

- Cajavilca, A., & Tostes, M. (2019). Chazuta: subnational governments and internationalization of the agro-industrial value chain. *Revista de Gestão*, 340-351.
- Calderón, L. (2017). Del planeamiento a la implementación: principales brechas del contexto peruano bajo el enfoque de la Nueva Gestión Pública. *INNOVAG*, 45-54.
- Calderón, L. R. (17 de Abril de 2017). *La gestión de la calidad en los programas presupuestales. Identificación y priorización de problemas en la gestión de materiales educativos del programa de educación logros de Aprendizaje para el distrito de San Nicolás en el periodo 2014 - 2016*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Campos, C., & Flores, A. (24 de Noviembre de 2017). *Evaluación de los efectos del marco regulatorio de la SUNEDU en los costos logísticos de las universidades peruanas: propuesta de un modelo de análisis*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Canessa, M. (2017). Los parámetros jurídicos de la negociación colectiva en el sector público peruano: una sentencia constitucional. *Revista chilena de Derecho del trabajo y de la seguridad social*, VIII(15), 191-200.
- Cárdenas, A. F. (19 de Diciembre de 2017). *La estrategia de suplementación con multimicronutrientes (MMN) y las implicaciones sobre su consumo : el caso de la Microred de Salud en Concepción - Junín*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Carracedo, D. (5 de Agosto de 2019). *Recomendaciones de un plan de movilidad urbana sostenible para la Municipalidad Distrital de San Miguel, Lima, para el periodo 2019 - 2022*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].

- Casana, K., & Carhuacho, I. (2019). Análisis de la gestión del talento humano en una institución pública, en Perú. *CIAIQ: InvestigaçãO Qualitativa em Ciências Sociais* (págs. 120-125). Lisboa: CIAIQ.
- Céspedes, K., Reyes, J., & Cardenas, T. (24 de Enero de 2020). *Desarrollo de las capacidades técnico-productivas en los servicios de extensionismo tecnológico. Caso de estudio: CITECCAL-lima, en el 2018*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Chacón, A., & Guzmán, J. (24 de Noviembre de 2017). *Uso intensivo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC): un estudio del caso del RENIEC en el periodo 2002 - 2015*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Chauca, L., García, H., & Martínez, C. (21 de Agosto de 2017). *Más allá del proceso de implementación: un estudio sobre los factores críticos que rodean en la implementación de Gestión por Competencias en organizaciones públicas en el Perú*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Chávez, A., Aquino, J., Fernández, L., & Chávez, L. (2020). Implementación del Decreto Supremo 004-2013-PCM sobre la modernización de la gestión pública aplicada en la Municipalidad provincial de Huancayo. *Sendas*, 1-12.
- Chávez, K., Jáuregui, C., & Mina, L. (19 de Febrero de 2020). *Análisis de los factores de riesgo en la implementación de asociaciones público privadas en el sector educativo peruano durante el 2014 - 2017: caso COAR Zona Norte*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Chero, J., Espinoza, G., & Godoy, C. (29 de Enero de 2019). *Evaluación de los servicios de actividad física prestados por la Municipalidad Distrital de San Borja desde la*

- perspectiva de sus usuarios*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Chirinos, C., Diez Canseco, O., & Palacios, J. (3 de Diciembre de 2018). Diagnóstico de la calidad del proceso de atención administrativa en el Hospital de la Solidaridad de Mirones. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Chirinos, D., Hualan, V., & Palomino, G. (15 de Febrero de 2019). Propuesta de mejora de calidad para los servicios brindados por un museo a partir de la identificación y análisis de factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante. Caso: Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia Perú. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- CIES. (2017). *Balance de investigación en políticas públicas 2011-2016 y agenda de investigación 2017-2021*. Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES).
- Cohaila, R. (23 de Marzo de 2021). *¿Por qué tenemos una débil institucionalidad en el transporte urbano? Retos de la ATU*. Blog de Gerencia y Desarrollo: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/rclarosayrconsultores/2021/03/23/por-que-tenemos-una-debil-institucionalidad-en-el-transporte-urbano-retos-de-la-atu/>
- Consejo Editorial THEMIS. (2016). Reforma del Estado: aciertos, errores y el camino que falta por recorrer. Entrevista a Jorge Danós Ordóñez. *THEMIS Revista de Derecho*, 45-53.
- Cornetero, Y., Delgado, B., & Gómez, S. (23 de Julio de 2018). *Aplicación de estrategia de comunicación digital para la gestión de la imagen institucional de instituciones públicas: Estudio de caso del Fan Page de la PNP durante el periodo 2015-2017*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].

- Cuéllar, C. (Abril de 2021). *Análisis de la implementación del modelo de contrato New Engineering Contract (NEC 3) en inversiones públicas de gran envergadura: análisis de caso en la construcción de la Villa Panamericana*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- del Carpio, O., & Castro, R. (2016). Prospectiva y gestión estratégica en el sector público peruano: Avances y limitaciones. *Estado y Administración Pública: Paradojas en América Latina*, 212-240.
http://157.92.136.59/download/docin/docin_ciap_v8_ne.pdf#page=212
- Dextre, J., & Aranda, F. (2021). *Avanzando con resiliencia: Una "nueva movilidad" para Lima y Callao*. Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES).
- Donayre, J. (2016). Corrupción en el Sector Público: Vínculo con el desarrollo económico y social. *InnovaG*, 29-32.
- Espejo, M., & Viviana, S. (2 de Julio de 2018). *Articulación externa en proyectos culturales fomentados en el marco de la gestión social en gobiernos locales: Caso de la Gerencia de Juventud, Deporte, Educación, Cultura y Turismo en la Municipalidad de Pueblo Libre en el período 2015-2018*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Fano, Y. (2018). *Habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Ambo 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán].
- Felgendreher, S., & Lehmann, P. (2016). Public choice and urban water tariffs—Analytical framework and evidence from Peru. *The Journal of Environment & Development*, 73-99.

- Félix, V. (Diciembre de 2017). *Gestión participativa y modernización de la gestión pública en la región Huánuco 2014*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán].
- Fenández, L., & Robles, F. (6 de Julio de 2017). *Gestión de las comunicaciones para el aseguramiento de la calidad educativa: el caso de la Oficina de Imagen Institucional de la Universidad Nacional San Martín en el 2016*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Fernandez, C., Segura, J., & Díaz, M. (24 de Enero de 2020). *Implementación de la presupuestación por resultados en la aprobación y revisión del diseño del Programa Presupuestal 0142 Acceso de Personas Adultas Mayores a Servicios Especializados entre los años 2016 y 2019*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Flores, R. (21 de Agosto de 2019). *Análisis de la identificación del problema específico del Programa Presupuestal 0036 Gestión integral de residuos sólidos*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Franciskovic, J., Hamann, A., & Miralles, F. (2020). Las TIC, una oportunidad de participación ciudadana en los gobiernos subnacionales. *Revista Republicana*, 21-46.
- Franco, F. (2016). Limitaciones del enfoque de gestión estratégica en el sector público. 360: *Revista de Ciencias de la Gestión*, 88-115.
- Fuentes, L., & Trinidad, A. (23 de Agosto de 2018). *Diagnóstico de las intervenciones públicas focalizadas en el adulto mayor a nivel de gobierno local: Un análisis de la prestación de servicios del Centro Integral de Atención al Adulto Mayor – CIAM, en los distritos de Los Olivos y Miraflores*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].

- García, F. (2019). La modernización de la gestión en la administración del arbitraje especializado en salud en el Perú. *Revista Saber Servir*, 45-56.
- García, G. (8 de Julio de 2018). *El rol de la gestión del conocimiento en el proceso de modernización de la gestión pública peruana (2011-2016)*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- García, S. (2019). *La colusión en el otorgamiento de la buena pro en los procesos de selección para la contratación pública, en el gobierno regional Huánuco, año 2014*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Hermilio Valdizán].
- Gianpierre, L. (2021). Process Management Model Aligned to the Civil Service Law in Public Entities of Peru. En T. Ahram, R. Taiar, K. Langlois, & A. Choplin, *Human Interaction, Emerging Technologies and Futuere Applications III*. Springer. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-030-55307-4_95
- Gómez, J., Romero, D., & Valladares, N. (5 de Mayo de 2021). *El enfoque en el usuario final como herramienta para mejorar las intervenciones públicas en educación en el Perú a través de proyectos de innovación: Caso – MINEDULAB*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Gómez, S., Kanashiro, A., & Reynaga, H. (Noviembre de 2017). *Gestión del conocimiento en las UGEL de Lima Metropolitana*. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico].
- Gonzales-García, C. R., Villegas, J., & Amoretti, B. (2020). Promoción de la participación ciudadana para difundir propuestas legislativas online en el Perú: El caso de la plataforma virtual ¡Legisla, peruano! *Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación* , 173-202.

- Guerra, L. (2016). Implementing a culturally appropriate birthing policy: Ethnographic analysis of the experiences of skilled birth attendants in Peru. *Journal of public health policy*, 353-368.
- Guerrero, S., Portabales, I., Rodríguez, A., & Lincoln, F. (29 de Enero de 2019). *Instituciones fuertes para sistemas de transporte público eficiente*. <https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/instituciones-fuertes-para-sistemas-de-transporte-p-blico-eficientes>
- Hawley, Z., Miranda, J. J., & Sawyer, C. (2018). *Land Values, Property Rights, and Home Ownership:: Implications for Property Taxation in Peru*. Massachusetts: Lincoln Institute of Land Policy.
- Hintze, C. M. (17 de Febrero de 2017). *El Rol de los espacios de concertación y la participación ciudadana en el desarrollo local: el caso del distrito de Paucartambo-Cusco entre los años 2007-2012*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Huaita, M. (4 de Mayo de 2020). *COVID 19, políticas públicas y su impacto en las mujeres*. IDEH PUCP. https://idehpucp.pucp.edu.pe/idehpucp_medios/covid-19-politicas-publicas-y-su-impacto-en-las-mujeres/
- Huaita, M. (16 de enero de 2021). *Adolescentes y su derecho al aseguramiento en salud como problema de política pública*. Blog de Marcela Huaita Alegre. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/marcelahuaitaalegre/2021/01/16/adolescentes-y-su-derecho-al-aseguramiento-en-salud-como-problema-de-politica-publica/>
- Huamán , R. (2020). La optimización del gobierno electrónico como factor de la modernización de gestión pública ante el actual Estado de Emergencia. *Círculo de Derecho Administrativo*, 467-493.

- Huamán, H., Rojas, R., Arauco, S., & Rojas, J. (2020). Modelo sistémico de participación ciudadana basado en TIC's para mejorar la gestión pública de los gobiernos locales en Perú. *Ciencia y Desarrollo*, 57-65.
- Huata, B., Niven, L., & Pozo, C. (2019). *El debido proceso en los procedimientos sancionadores disciplinarios a los trabajadores del Banco de la Nación - agencia Huánuco periodo 2015 - 2017*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Hermilio Valdizán].
- Iacoviello, M., Llano, M., & Ramos, C. (2017). Alta dirección pública Latinoamericana: Marchas y contramarchas. *Revista de Gestión Pública*, 173-214.
- Ilizarbe, C. (2019). Intercultural disagreement: Implementing the right to prior consultation in Peru. *Latin American Perspectives*, 143-157.
- Jara, A. M., Asmat, N. S., Alberca, N., & Medina, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana Gerencia*, 740-760. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>
- Kowler, L., & Larson, A. (2016). *Beyond the technical: The politics of developing the MRV system in Peru*. Bogor: Center for International Forestry Research.
- Kowler, L., Ravikumar, A., Larson, A., Rodriguez-Ward, D., Burga, C., & Gonzales, J. (2016). *Analyzing multilevel governance in Peru*. Bogor: Center for International Forestry Research.
- Lafuente, M., & Calderón, A. (5 de Agosto de 2019). *Más allá de la licitación: El reto de la última milla en las compras públicas*. Recuperado el 11 de Junio de 2020, de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/ultima-milla-en-las-compras-publicas/>

- Lafuente, M., & Manning, N. (2016). *Liderazgo y desarrollo de capacidades de los directivos del sector público: Resumen de la segunda cumbre de conocimiento y políticas entre China y América Latina y el Caribe*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Liu, B. (19 de Febrero de 2019). *Diagnóstico de desempeño de la implementación del enfoque intercultural del modelo de atención integral de salud basado en familia y comunidad (MAIS-BFC) en la atención prenatal a partir del análisis de casos en los centros de salud de Quichuas y Santiago*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Llona, M. (7 de Abril de 2018). *Las formas de representación de la sociedad civil en los espacios de participación ciudadana: el caso del presupuesto participativo en Villa El Salvador*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Llona, M. (7 de Abril de 2018). *Las formas de representación de la sociedad civil en los espacios de participación ciudadana: el caso del presupuesto participativo en Villa El Salvador*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica Perú].
- Lock, S. (2019). Algunas reflexiones sobre la problemática en la ejecución de proyectos hidroenergéticos en el marco de la normativa vigente en materia de recursos hídricos. *THEMIS Revista de Derecho*, 39-54.
- Lucich, I. (22 de Febrero de 2018). *El Regulador de Agua y Saneamiento y la Integración de Prestadoras*. Blog de la Maestría en Regulación de los Servicios Públicos: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/mregulacionsp/2018/02/22/el-regulador-de-agua-y-saneamiento-y-la-integracion-de-prestadoras/>

- Magariño, D., & Magariño, J. (2019). *Factores que limitan la conformación de regiones en el departamento de Huánuco 2005-2015*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Hermilio Valdizán].
- Malpartida, O. (2019). *La formación profesional y las habilidades gerenciales de los contadores públicos en la provincia de Huánuco*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Hermilio Valdizán].
- Marquez, P., & Bayona, J. (25 de Marzo de 2019). *Paradigm Shift: Peru leading the way in reforming mental health services*. World Bank blogs: <https://blogs.worldbank.org/health/paradigm-shift-peru-leading-way-reforming-mental-health-services>
- Martin, R. (2016). El derecho a recusar a los árbitros: necesidad de una reforma urgente en materia de contratación estatal. *THEMIS Revista de Derecho*, 71-85.
- Martínez, R. (2016). Análisis y balance sobre el desarrollo de la función directiva en el Perú: El caso del cuerpo de gerentes públicos. *Revista de Gestión Pública*, 93-120.
- Masquez, Á. (2019). El derecho a la consulta previa y la garantía de la supervivencia cultural de los pueblos indígenas en el Perú, a propósito del otorgamiento de concesiones mineras. *THEMIS Revista de Derecho*, 127-138.
- Mayor, D. (18 de Marzo de 2021). *Identificación de oportunidades para la implementación de PMS. Estudio de caso: "Banco de la Nación"*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica del Perú].
- McClintock, C. (2017). Reform governments and policy implementation . *Politics and Policy Implementation in the Third World*, 64-97.

- McNulty, S., & Guerra Garcias, G. (2019). Politics and Promises: Exploring Fifteen Years of Peru's Participatory Decentralization Reform. *Public Organization Review: A Global Journal*, 45-64.
- Melgarejo, V. (2019). *El presupuesto por resultados en el entorno de la calidad de la gestión institucional en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, periodo 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán].
- Monterroso, I., Larson, A., Quadvlieg, J., Valencia, F., Jarama, L., & Saldaña, J. (2019). *Formalización del derecho colectivo de las comunidades nativas en Perú: La perspectiva de los funcionarios que lo implementan*. Center for an Urban Future.
- Montoya, D. A. (24 de Noviembre de 2019). *La Descentralización, lo pendiente*. Política, gestión del territorio, diálogo y Reforma: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/politicasycotidianidad/2019/11/24/la-descentralizacion-lo-pendiente/>
- Morel, J. (2020). Más allá de #abrirlosdatos: la administración de la información ante el covid-19. En R. A. (Ed.), *Crónica del gran encierro: Pensando el Perú en tiempos de pandemia* (pp. 159-164). Instituto de Estudios Peruanos.
- Morillo, J., Huachallanqui, J., Palacios, J., & Uribe, Y. (2020). Gobernabilidad y participación ciudadana en el desarrollo local de Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1313-1329.
- Moscoso, M., & Santamaria, M. (4 de Julio de 2019). *Gestión de grupos de interés en cadenas productivas: experiencia de la Dirección Regional de Producción de Piura ante la extracción del recurso hidrobiológico pota en el distrito de Paita en el 2018*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].

- Muñoz, P., & Guibert, Y. (2015). Perú: El fin del optimismo. *Revista de Ciencia Política*, 313-338.
- Narrea, F. (13 de Diciembre de 2017). *Modelando el e-gov: factores que explican la evolución del diseño de la política de gobierno electrónico del Perú desde inicios del siglo XXI*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Núñez Lira, L. A., & Pedroza Rojas, R. I. (2019). Responsabilidad de Gobierno y de Gestión Pública. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, VI, 85-100.
- Núñez, L. A., & Pedroza, R. (2019). Responsabilidad social y participación ciudadana en una municipalidad distrital de Lima Metropolitana. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 85-100.
- Ochieng, R., Arts, B., Brockhaus, M., & Visseren-Hamakers, I. (2018). Institutionalization of REDD+ MRV in Indonesia, Peru, and Tanzania: progress and implications. *Ecology and Society*.
- OECD. (2016). *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública: Perú Gobernanza integrada para un crecimiento inclusivo*. París: OECD Publishing.
- OECD. (2017). *Estudio de la OECD sobre integridad en el Perú: Reforzar la integridad del sector público para un crecimiento incluyente*, *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública*. Éditions ODCE.
- Orozco, S., De la Torre, R., & Vega, M. (23 de Enero de 2019). *Evaluación y análisis de la calidad del servicio de medicina general basado en la metodología SERVQUAL, aplicado a los pacientes de consulta externo en el centro materno infantil JUAN PABLO II*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].

- Pando, D. (2016). Notas para un primer paso en la hoja de ruta de la modernización del aparato estatal. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 17-22.
- Pérez, L. C., Calle, O., & Donayre, J. (31 de Agosto de 2018). *Alianzas público privadas para el desarrollo: El caso del cacao en San Martín*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Peve, A., & Quintanilla, D. (15 de Marzo de 2021). Análisis de las capacidades institucionales que influyen en el cumplimiento del Programa Articulado Nutricional. Estudio de caso de la Dirección Regional de Salud Callao. *Tesis para optar el título de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Pública*. Lima, Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2019). Memoria Seminario Internacional de Modernización de la Gestión Pública: Rumbo hacia la buena gobernanza. *IV Seminario Internacional de modernización de la gestión pública: Mejores servicios, mejores regulaciones* (pág. 63). Secretaría de Gestión Pública.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2016). Memoria del III Seminario Internacional de Modernización de la Gestión Pública: Rumbo hacia la buena gobernanza. *III Seminario Internacional de Modernización de la Gestión Pública: Rumbo hacia la buena gobernanza* (p. 49). Secretaría de Gestión Pública.
- Queirolo, A. P. (2019). Breves comentarios a los mecanismos implementados para la participación ciudadana efectiva dentro de la certificación ambiental por parte de SENACE. *THEMIS Revista de Derecho*, 77-90.
- Quiroz, C., & Blanco, F. (2019). Participation in decision-making processes of community development agents: A study from Peru. *Community Development Journal*, 329-351.

- Ramos, O. (15 de Agosto de 2019). Políticas públicas de seguridad ciudadana en San Miguel: Estudio de caso del plan "Vecindario Seguro" en el año 2016. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Reyes, A. (2019). Camino a una minería sostenible: a propósito del nuevo reglamento de protección ambiental para las actividades de exploración minera. *THEMIS Revista de Derecho*, 27-37.
- Reyna, M. Y. (2017). El control a la gestión en la administración pública: una mirada a las legislaciones de Ecuador y Perú. *Revista San Gregorio*, 154-168.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6236969>
- Ríos, A. (2020). Gobernabilidad y gobernanza en las Unidades de Gestión Educativa Local del Perú: una mirada desde el conocimiento de sus funciones. *Revista Iberoamericana de Educación*, 97-119.
- Rivera, A. (4 de Abril de 2017). *Efectos de la ley del servicio civil sobre el derecho de negociación colectiva de los servidores del Perú*. [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte].
- Roever, S. (2016). Informal Trade Meets Informal Governance: Street Vendors and Legal Reform in India, South Africa, and Peru. *Cityscape: A Journal of Policy Development and Research*, 27-46.
- Román, Y., Lozano, G., Tito, J., & Ludeña, G. (2018). Gestión pública y liderazgo de la mujer en la toma de decisiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1-20.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058776013/29058776013.pdf>
- Rousseau, S. (2021). *Universalizar las cunas para reducir las brechas sociales y de género*. Consorcio de Investigación Económica y Social.

- Ruiz Díaz, G. (23 de Diciembre de 2020). *Luces y sombras de la regulación: Las 10 medidas que marcaron la agenda durante el 2020*. Blog de la Maestría en Regulación de los Servicios Públicos: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/mregulacionsp/2020/12/23/luces-y-sombras-de-la-regulacion-las-10-medidas-que-marcaron-la-agenda-durante-el-2020/>
- Ruiz, A., Sarmiento, C., & Sota, G. S. (6 de Octubre de 2017). *Principales condiciones necesarias para la implementación de una Asociación Público-Privada del sector salud en el Perú*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Salazar, D. A., & Angles, A. (2018). *El diseño institucional de la corrupción: vacíos regulatorios en contrataciones públicas con el estado, análisis del programa nacional de dotación de materiales educativos del Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Sánchez, C. (2018). Participación ciudadana en el presupuesto participativo y en la democracia en las juntas vecinales, región de Puno-2017. *Revista Científica Investigación Andina*, 141-149.
- Sayago, S. (27 de Setiembre de 2019). *Proceso de compras públicas de medicamentos bajo la modalidad de subasta inversa: Caso CENARES*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Silva, A. (28 de Diciembre de 2018). *Florece los presupuestos sin resultados: invertir y no malgastar el voto*. Blog de Alberto Silva: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/albertosilva1/2018/12/28/florece-los-presupuestos-sin-resultados-invertir-y-no-malgastar-el-voto/>
- Tarazona, Y. (2019). *Responsabilidad administrativa como instrumento de control del fraude en la gestión pública del Gobierno Regional Huánuco 2016 - 2017*. [Tesis de licenciatura: Universidad Hermilio Valdizán].

- Torres, A. (11 de Setiembre de 2017). *Evaluación de los procesos de la suplementación con micronutrientes y hierro a niños menores de tres años de edad, a partir del análisis de un establecimiento de salud de la provincia de Concepción, situada en el departamento de Junín*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Torres, C. (2020). Participación en línea de los jóvenes en México, Colombia y Perú. *Campus virtuales*, 69-83.
- Torres, V. (2018). *La implementación de la Ley del servicio civil durante el periodo 2013-2016: Un análisis de los factores que explican los avances en el proceso de reforma en los ministerios del Estado Peruano*. Escuela de Gobierno y Políticas Públicas.
- Torres, V. (2018). La reforma del servicio civil en el Estado peruano: análisis de los factores que explican los avances de un proceso que sigue constituyendo un desafío. *Politai: Revista de Ciencia Política*, 147-175.
- Tostes, M., Bartra, G., Cajavilca, A., & Pastrana, N. (2018). Smart City, Model for decentralization of Peruvian Sustainable development. Case Study of Huanuco. *27th International Conference on Management of Technology* (págs. 1-19). Birmingham: International Association for Management of Technology (IAMOT).
- Trohanis, Z. (19 de Junio de 2017). *What is the first step for organizing s cities? Peru'* World Bank Blogs: <https://blogs.worldbank.org/latinamerica/what-first-step-organizing-peru-s-cities>
- Trujillo, C. (2017). Modernización de la gestión pública en Perú: formación de los directivos públicos. *XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública* (pp. 1-9). CLAD.

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/2AE489A4FF7297F9052582BA00734E70/\\$FILE/trujicat.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/2AE489A4FF7297F9052582BA00734E70/$FILE/trujicat.pdf)

Tufino, J. (19 de Junio de 2017). *Integración de la educación para el desarrollo sostenible en la formulación de la política pública de cambio climático del Perú: análisis y propuesta*. [Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú].

Tumi, J. (2020). Accountability in the management of the municipal government of Puno-Peru (2011-2018). *Comuni@ccion: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 63-76.

Ugarte, M. (2021). ¿Realmente la pandemia "Desnudó" las carencias del Estado? En J. F. Jiménez, *Buen gobierno y mejor gestión: Cómo entender y fortalecer el Estado en tiempos de pandemia* (págs. 465-483). Lima: Gaceta Jurídica.

Ugarte, M., Rivero, J., & Bautista, D. (2021). ¿Por qué las reformas administrativas no logran los resultados esperados? *Perú Debate 2021*, 1-43.

UNICEF. (2020). *Adolescentes: Derecho al aseguramiento y atención en salud sexual, reproductiva y mental en el Perú*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

<https://www.unicef.org/peru/media/8451/file/Estudio%20salud%20adolescente.pdf>

Valencia, A. (2018). *Participación ciudadana en la evaluación ambiental del sector minero del Perú: análisis de las dinámicas participativas e incorporación del enfoque del género*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Vásquez, J. A. (2021). *Relación de la gestión pública y la calidad de obras de pistas y veredas según percepción de los pobladores de la urbanización Santa Elena - Amarilis Huánuco 2019*. [Tesis de maestría. Universidad Nacional Hermilio Valdizán].

- Vela, C. (12 de Febrero de 2019). *Despuntan las reformas en materia de protección de datos en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo: <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/proteccion-de-datos-gdpr-america-latina/>
- Vicente, A., & Chávez, E. (2020). Competencias laborales para la gestión pública y productividad de las unidades orgánicas de un municipio provincial. *Veritas Et Scientia*, 1202-1209.
- Villanueva, Y. (2020). *Clima laboral y su relación en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa - Ambo, periodo 2018 - 2019*. [Tesis de maestría Universidad Nacional Hermilio Valdizán].
- Villavicencio, R., & León, L. (2 de Julio de 2019). *La gestión de la comunicación estratégica de la Reforma del Servicio Civil hacia una entidad pública: Estudio de caso en la ONP*. [Tesis de licenciatura Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Viñas, G. (29 de Enero de 2020). *Avances en la implementación del análisis de impacto regulatorio en el Perú: el caso del proyecto de ley 289/2016-CR*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].

ANEXOS

Anexo 1-Listado de expertos consultados:

Se hizo la consulta a quince expertos y expertas en la temática, de los cuales tres de ellos prefirieron mantener su participación en reserva. A continuación, se presenta el listado de expertos consultados que accedieron a aparecer en los agradecimientos.

1. Vlado Castañeda
2. Juan Carlos Rivero Isla
3. Alexandra Ames
4. Cinthya Arguedas Gourzong
5. Patricia Balbuena Palacios
6. Adriana Urrutia
7. Caroline Gibu
8. Armando San Román Alva
9. Jorgue Arrunátegui
10. Mariana Ballen
11. José Pastor Rodríguez Arroyo
12. Sara Arobes

Anexo 2

GRADE-CIES-Bibliografía consultada-Sumillas y conteo (Excel adjunto)

Anexo 3

GRADE-CIES-Consulta a expertos-resultados (Excel adjunto)

