



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), Noviembre-Diciembre 2025,  
Volumen 9, Número 6.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i6](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6)

# **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PÚBLICO Y LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**

**PUBLIC STRATEGIC PLANNING AND ADMINISTRATIVE  
MODERNIZATION IN THE WORKERS OF THE NATIONAL AGRARIAN  
UNIVERSITY OF THE JUNGLE**

**Ariana Alvarado Mendoza**

Universidad Nacional Agraria de la Selva, Perú

**Liz Claribel Tiquillahuanca Duran**

Universidad Nacional Agraria de la Selva, Perú

**Julio Alessandro Soto Romero**

Universidad Nacional Agraria de la Selva, Perú

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i6.22105](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6.22105)

## Planeamiento Estratégico Público y la Modernización Administrativa en los Trabajadores de la Universidad Nacional Agraria de la Selva

**Ariana Alvarado Mendoza<sup>1</sup>**[ariana.alvarado@unas.edu.pe](mailto:ariana.alvarado@unas.edu.pe)<https://orcid.org/0009-0009-8319-0877>Universidad Nacional Agraria de la Selva  
Perú**Liz Claribel Tiquillahuanca Duran**[liz.tiquillahuanca@unas.edu.pe](mailto:liz.tiquillahuanca@unas.edu.pe)<https://orcid.org/0009-0006-7465-9889>Universidad Nacional Agraria de la Selva  
Perú**Julio Alessandro Soto Romero**[julio.sotoromero@unas.edu.pe](mailto:julio.sotoromero@unas.edu.pe)<https://orcid.org/0009-0000-1011-1423>Universidad Nacional Agraria de la Selva  
Perú

### RESUMEN

El planeamiento estratégico público constituye un eje fundamental para el fortalecimiento institucional y la mejora de los servicios en las entidades estatales, especialmente en el ámbito universitario. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el planeamiento estratégico público y la modernización administrativa en los trabajadores de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. El estudio fue de tipo aplicada, con un nivel descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal. Por ende se aplicó una encuesta compuesta por un cuestionario estructurado en escala de Likert, elaborado a partir de las dimensiones propuestas por el CEPLAN y el Modelo de Modernización de la Gestión Pública. La muestra está conformada por 50 trabajadores administrativos y académicos mediante estadística descriptiva e inferencial, usando la prueba no paramétrica Rho de Spearman con una significancia de 0.717, evidenciándose una correlación significativa entre ambas variables. Con la información obtenida, se concluye que un mayor nivel de planeamiento estratégico influye positivamente en el grado de modernización administrativa, especialmente en aspectos como la gestión por procesos, articulación operativa y el enfoque de resultados dentro de la institución universitaria.

**Palabras clave:** planeamiento estratégico, modernización administrativa, CEPLAN, gestión pública

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [ariana.alvarado@unas.edu.pe](mailto:ariana.alvarado@unas.edu.pe)

# Public Strategic Planning and Administrative Modernization in the Workers of the National Agrarian University of the Jungle

## ABSTRACT

Public strategic planning is a fundamental axis for institutional strengthening and service improvement in state entities, especially in the university sector. The objective of this research was to determine the relationship between public strategic planning and administrative modernization among employees of the National Agrarian University of the Jungle. The study was applied, descriptive, and correlational, with a non-experimental, cross-sectional design. A survey was administered using a structured questionnaire with a Likert scale, developed based on the dimensions proposed by CEPLAN and the Public Management Modernization Model. The sample consisted of 50 administrative and academic staff members. Descriptive and inferential statistics were used, specifically Spearman's Rho non-parametric test, which yielded a significance level of 0.717, demonstrating a significant correlation between the two variables. Based on the information obtained, it is concluded that a higher level of strategic planning positively influences the degree of administrative modernization, especially in aspects such as process management, operational articulation, and the results-oriented approach within the university institution.

**Keywords:** strategic planning, administrative modernization, CEPLAN, public management

*Artículo recibido 10 diciembre 2025  
Aceptado para publicación: 10 enero 2026*



## INTRODUCCIÓN

La gestión pública contemporánea supone un reto en términos de responder con eficacia, transparencia y orientación al ciudadano en un marco de cambios vertiginosos y cada vez más exigentes. En este panorama, el planeamiento estratégico en el ámbito público aparece esta herramienta fundamental para orientar el esfuerzo institucional y, a su vez, mejorar el funcionamiento organizacional. Y es que en la opinión de CEPLAN (2021), la planificación estratégica permite, además de definir una visión, articular los objetivos y fijar los mecanismos necesarios de seguimiento que den lugar a la acción pública y, por ende, a los resultados concretos; mientras que en la opinión de Rodríguez y Torres (2022), la planificación estratégica en el ámbito público es un proceso que, mediante la organización de los recursos, apoya la gobernanza y favorece la toma de decisiones basada en evidencia.

Surge el problema de la permanente brecha entre la formulación del plan y la ejecución administrativa. En las instituciones públicas, y en particular en las universidades estatales, diferentes trabajos dejan claro que los planes estratégicos no se entrelazan de manera adecuada con los procesos internos, lo que afecta la eficacia del funcionamiento y los resultados institucionales (García y Pineda, 2022). Esta desconexión supone un problema que pone en dificultad priorizar acciones, realizar la asignación de cualquier tipo de recurso y hacer el seguimiento de las metas fijadas. En el caso específico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, podemos observar la necesidad de fortalecer la integración entre el PEI, POI y la gestión cotidiana para mejorar las calidades del servicio administrativo y académico, siendo esta situación que permite vislumbrar la existencia de un vacío de conocimiento relevante. Es relevante destacar que una planificación estratégica de calidad constituye la base para poder hacer fluir procesos de modernización administrativa; conforme a lo señalado por Robbins y Coulter, planificar es anticipar las condiciones de situación, ordenar prioridades y coordinar actividades que son elementos relevantes para la producción de una organización cualquiera. Por otra parte, Chiavenato menciona que la planificación favorece la institucionalidad y permite hacer buen uso de los recursos en situaciones complejas. Por otra parte, en la organización pública, conforme a CEPLAN de 2021 las referencias de planificación deben articularse a la gestión operativa mediante mecanismos de seguimiento y evaluación, que ponen de relieve los resultados a obtener.

La modernización administrativa en el Perú es el impulso de un conjunto de políticas para la transformación del Estado y que favorezcan la mejora del rendimiento. De acuerdo con Presidencia del Consejo de Ministros (2023) define a la modernización como un conjunto de acciones referidas a la promoción de la eficiencia, meritocracia, simplificación administrativa y la orientación al ciudadano.

Dicha visión converge con la sugerencia de la OCDE (2020), que no solo propone el establecimiento de un modelo de gestión por resultados e introduce los esfuerzos necesarios por digitalizar la organización y propiciar una mayor profesionalización del servicio civil; sino que, además, entiende aquella modernización como una tarea de reflexión que ha de considerarse desde un enfoque del todo necesario, tanto respecto a la propia estructura institucional, como a las competencias de los y las funcionarias. En el ámbito universitario, la modernización administrativa cobró particular valor en el contexto de situaciones como la acreditación, la evaluación de la calidad de la educación y las exigencias normativas que orientan el licenciamiento; investigaciones recientes dan cuenta de que las universidades que combinan la planificación estratégica con procesos de modernización obtienen/productos mejoras en su eficiencia interna y capacidad para mirar los desafíos del contexto (Mendoza y Quispe, 2021). En la misma línea, algunas investigaciones resaltan que todavía existen problemas en lo que respecta a la burocracia, a la baja digitalización de los procesos y a la carencia de una cultura orientada a resultados (Salas y Aguirre, 2023).

La investigación se llevara a cabo en el contexto institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, enfrentando retos similares al de otras instituciones como: necesidad de evaluar y articular su planeamiento institucional, implementar procesos mas eficientes, fortalecer su servicio civil y modernizar su gestión administrativa para responder de manera eficaz a las exigencias actuales. Mientras tanto factores legales como la normativa de CEPLAN, la Política Nacional de Modernización del Estado, los lineamientos del Sunedu, mientras otros mas; conforman un entorno que exige cambios sostenidos una gestión mas profesional y eficiente.

## **METODOLOGÍA**

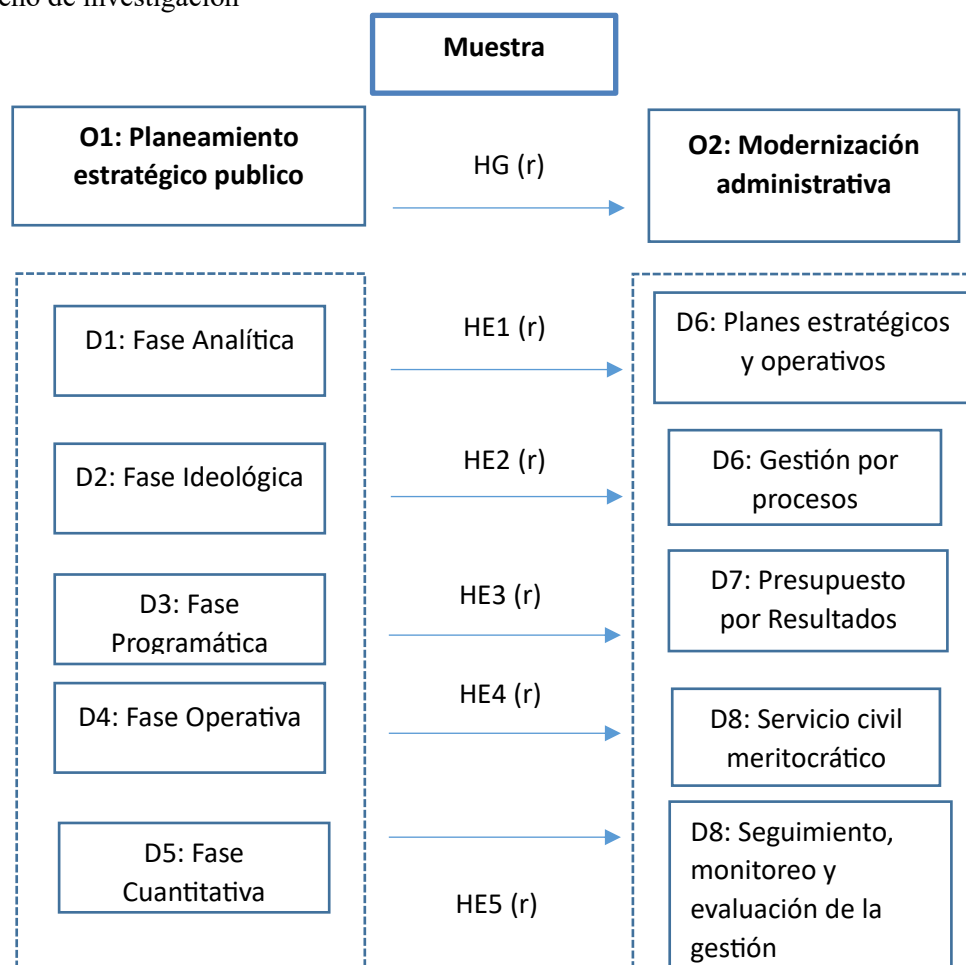
El tipo de investigación es aplicada y de nivel descriptivo correlacional; se utilizó un diseño de corte transversal.

Se encuestó a una muestra de 50 trabajadores entre administrativos y académicos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

Para la ejecución de la investigación se utilizó dos cuestionarios elaborado en forma preguntas en base a la escala de Likert: Se aplicó dos cuestionarios, Cuestionario Sobre Planeamiento estrategico publico, conformado por 5 dimensiones y 15 indicadores. Cuestionario 2: Cuestionario Modernizacion administrativa de los trabajadores , conformado por 5 dimensiones y 15 indicadores. El cuestionario en su conjunto fue sometido a una prueba de confiabilidad mediante el estadístico de Alfa de Crombach a una muestra piloto de 50 personas. El resultado de  $\alpha=0.917$  para el cuestionario, se encuentra en el rango de valores de 0.80 a 0.99 que califica como nivel muy alto de fiabilidad del instrumento.

Para el procesamiento de datos se utilizó la estadística descriptiva (las tablas y figuras de frecuencia) y Correlación de Spearman asimismo, se utilizó Software estadistico y MS Excel 365.

**Figura 1** Diseño de investigación

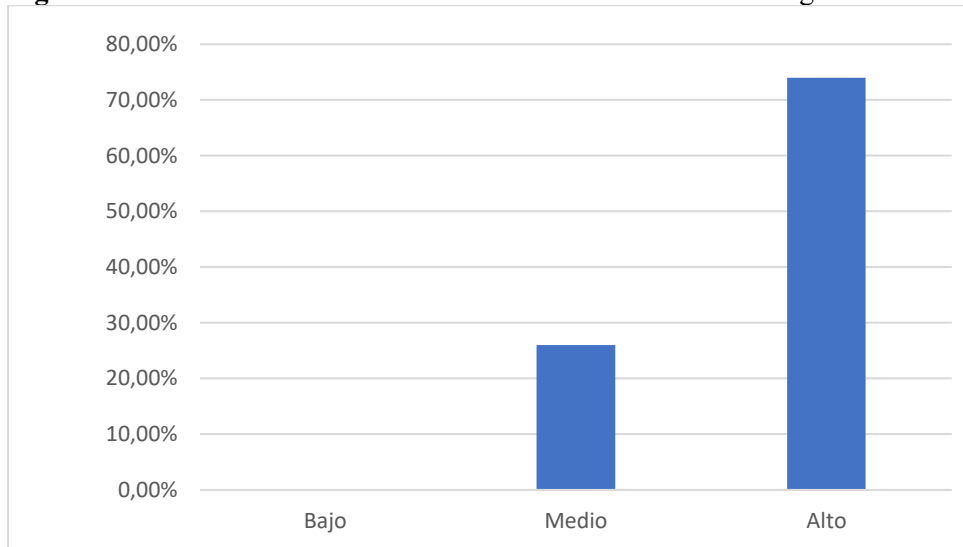


## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Valoración de la variable Planeamiento Estratégico Público

Los encuestados asignan a la variable Planeamiento Estratégico Público una valoración en el nivel medio de 26%, valoración positiva de alto con 74%. Sin embargo, asignan una valoración negativa de nivel bajo con 0%.

**Figura 2** Niveles de valoración de la variable Planeamiento Estratégico Público

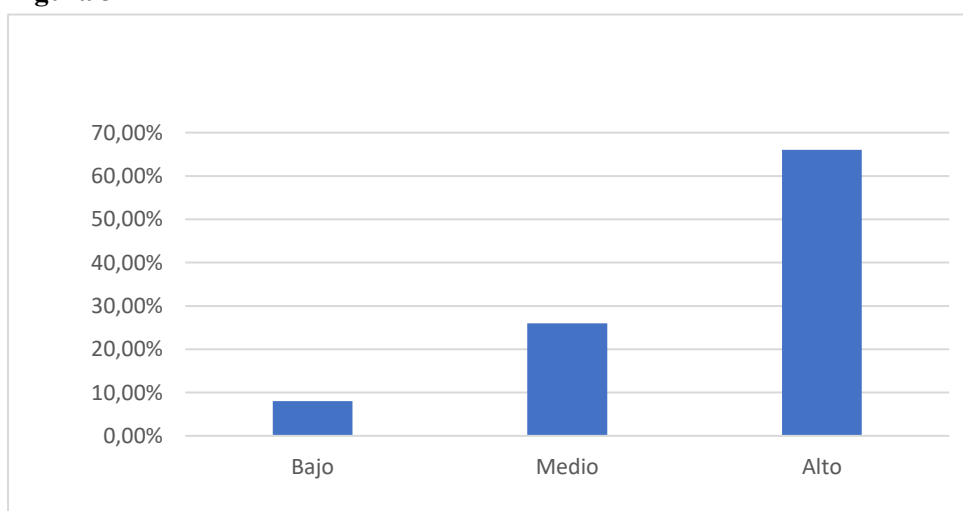


Nota: Elaboración propia

### Valoración de la dimensión Fase Analítica

Los encuestados asignan a la dimensión Fase Analítica una valoración en el nivel medio de 26%, valoración positiva de alto con 66%. Sin embargo, asignan una valoración negativa de nivel bajo con 8%.

**Figura 3** Niveles de valoración de la dimensión Fase Analítica

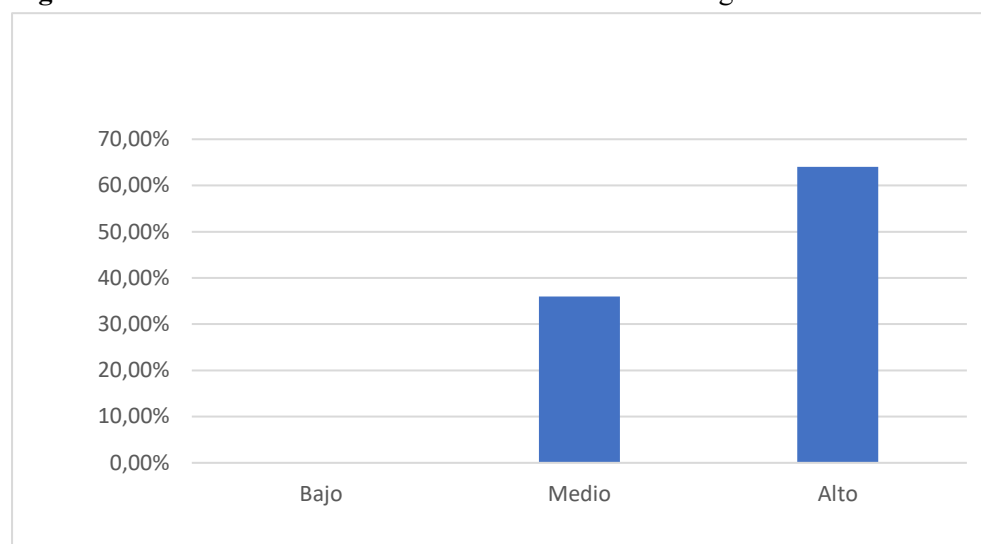


Nota: Elaboración propia

### Valoración de la dimensión Fase Ideológica

Los encuestados asignan a la dimensión Fase Ideológica una valoración en el nivel medio de 36%, valoración positiva de alto con 64%. Sin embargo, asignan una valoración negativa de nivel bajo con 0%.

**Figura 4** Niveles de valoración de la dimensión Fase Ideológica

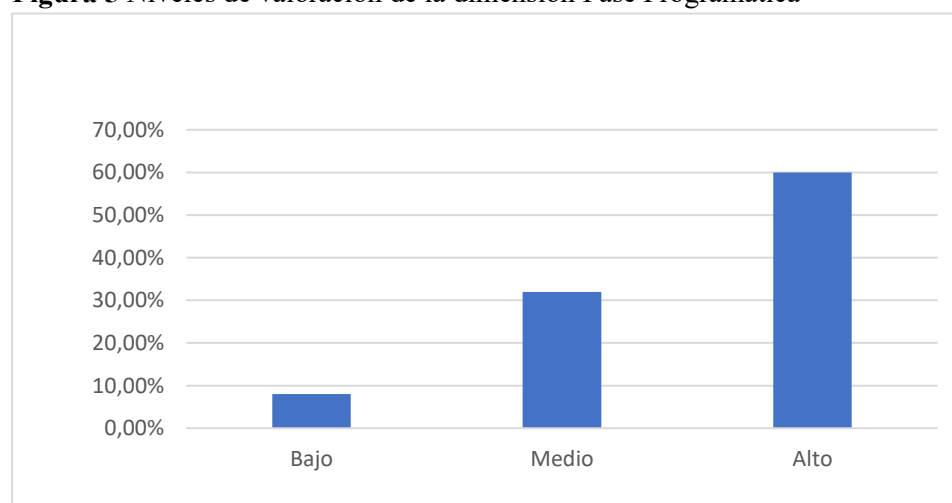


Nota: Elaboración propia

### Valoración de la dimensión Fase Programática

Los encuestados asignan a la dimensión Fase Ideológica una valoración en el nivel medio de 32%, valoración positiva de alto con 60%. Sin embargo, asignan una valoración negativa de nivel bajo con 8%.

**Figura 5** Niveles de valoración de la dimensión Fase Programática

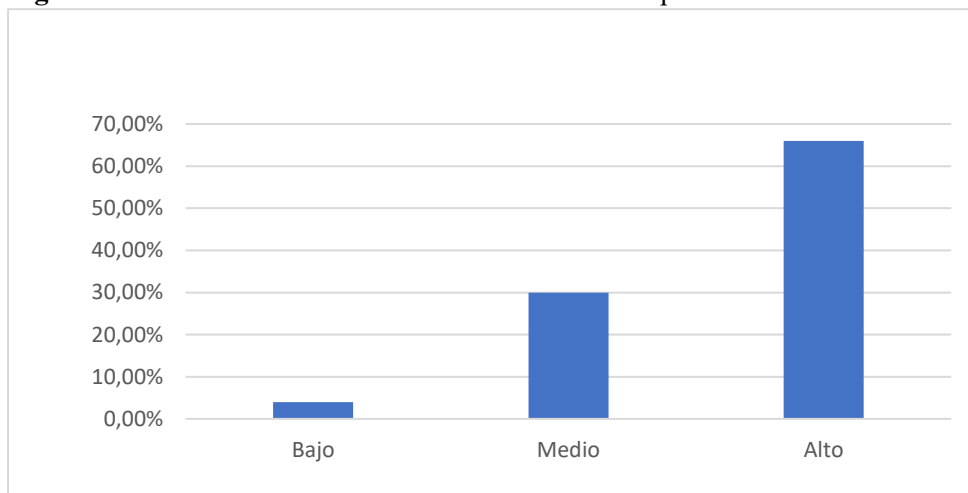


Nota: Elaboración propia Nota: Elaboración propia

### Valoración de la dimensión Fase Operativa

Los encuestados asignan a la dimensión Fase Operativa una valoración en el nivel medio de 30%, valoración positiva de alto con 66%. Sin embargo, asignan una valoración negativa de nivel bajo con 4%.

**Figura 6** Niveles de valoración de la dimensión Fase Operativa

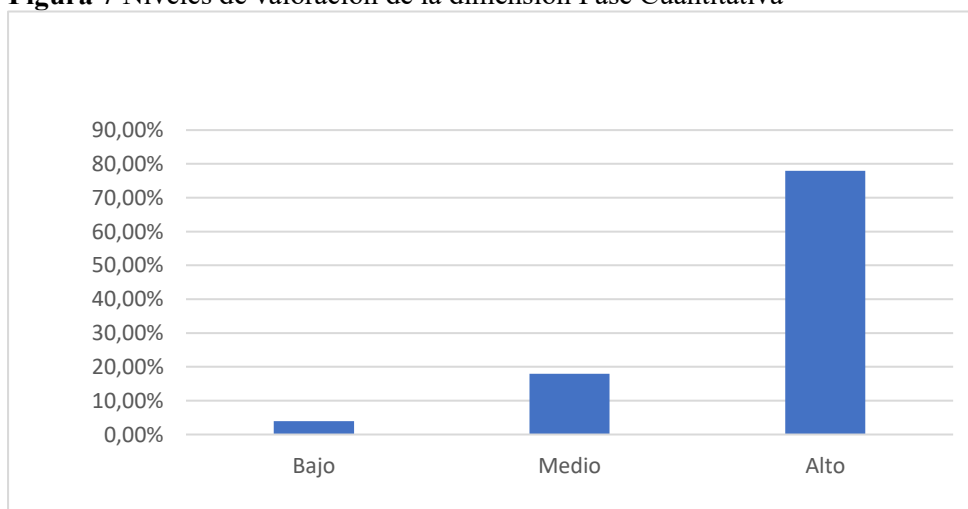


Nota: Elaboración propia

### Valoración de la dimensión Fase Cuantitativa

Los encuestados asignan a la dimensión Fase Cuantitativa una valoración en el nivel medio de 18%, valoración positiva de alto con 78%. Sin embargo, asignan una valoración negativa de nivel bajo con 4%.

**Figura 7** Niveles de valoración de la dimensión Fase Cuantitativa

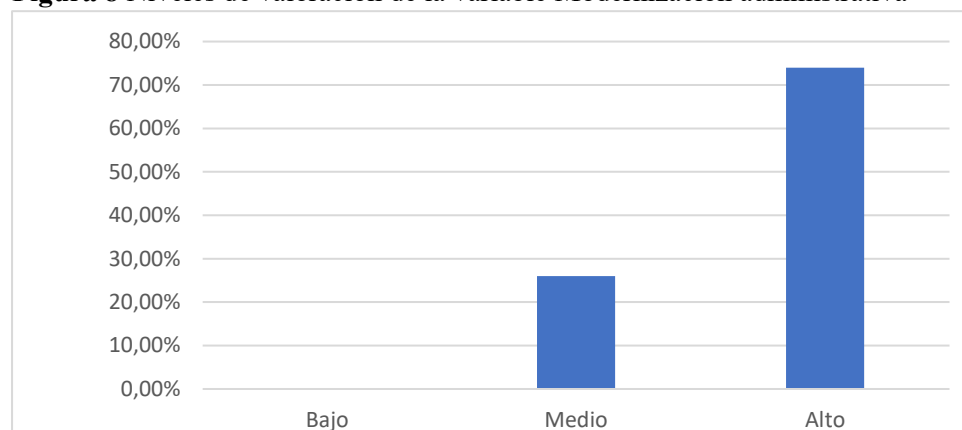


Nota: Elaboración propia

### Valoración de la variable Modernización administrativa

Los encuestados asignan a la variable Modernización Administrativa una valoración en el nivel medio de 26%, valoración positiva de alto con 74%. Sin embargo, asignan una valoración negativa de nivel bajo con 0%.

**Figura 8** Niveles de valoración de la variable Modernización administrativa

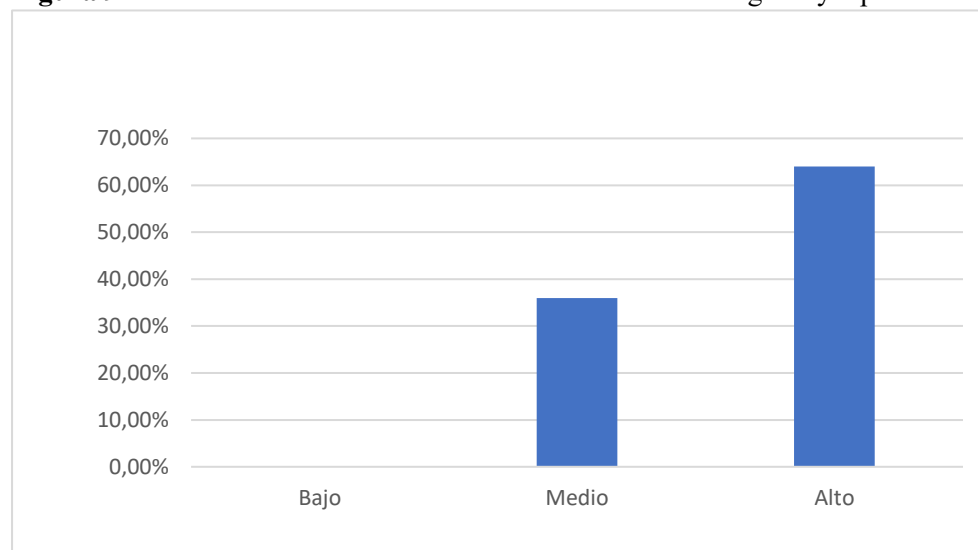


Nota: Elaboración propia

### Valoración de la dimensión Planes Estratégicos y Operativos

Los encuestados asignan a la dimensión Planes Estratégicos y Operativos una valoración en el nivel medio de 36%, valoración positiva de alto con 64%. Sin embargo, asignan una valoración negativa de nivel bajo con 0%.

**Figura 9** Niveles de valoración de la dimensión Planes Estratégicos y Operativos

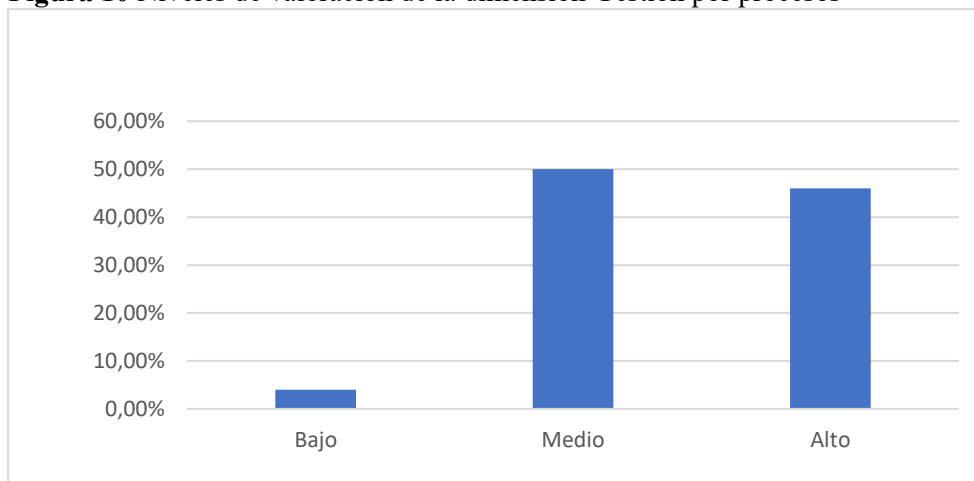


Nota: Elaboración propia

### Valoración de la dimensión Gestión por procesos.

Los encuestados asignan a la dimensión Planes Estratégicos y Operativos una valoración en el nivel medio de 50%, valoración positiva de alto con 46%. Sin embargo, asignan una valoración negativa de nivel bajo con 4%.

**Figura 10** Niveles de valoración de la dimensión Gestión por procesos

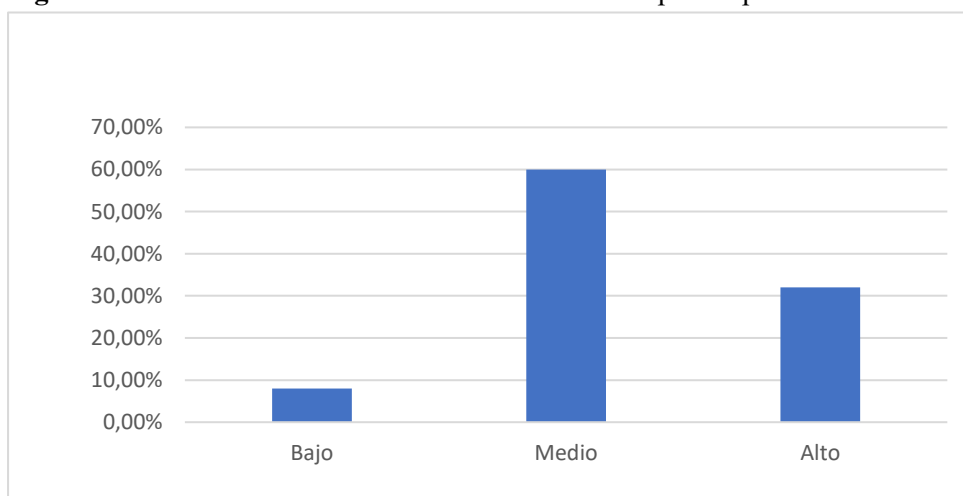


Nota: Elaboración propia

### Valoración de la dimensión Presupuesto por Resultados.

Los encuestados asignan a la dimensión Presupuesto por Resultados una valoración en el nivel medio de 60%, valoración positiva de alto con 32%. Sin embargo, asignan una valoración negativa de nivel bajo con 8%.

**Figura 11** Niveles de valoración de la dimensión Presupuesto por Resultados.

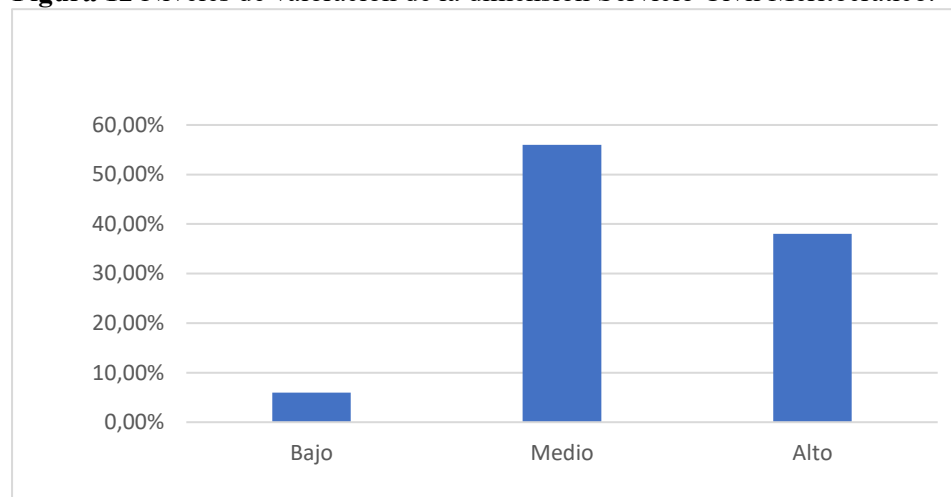


Nota: Elaboración propia

### Valoración de la dimensión Servicio Civil Meritocrático

Los encuestados asignan a la dimensión Servicio Civil Meritocrático una valoración en el nivel medio de 56%, valoración positiva de alto con 38%. Sin embargo, asignan una valoración negativa de nivel bajo con 6%.

**Figura 12** Niveles de valoración de la dimensión Servicio Civil Meritocrático.

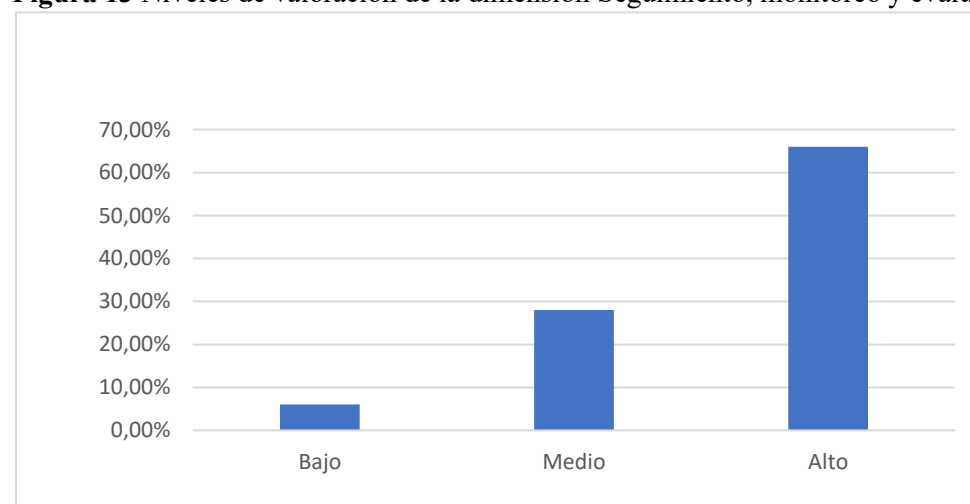


Nota: Elaboración propia

### Valoración de la dimensión Seguimiento, monitoreo y evaluación de la Gestión.

Los encuestados asignan a la dimensión Seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión una valoración en el nivel medio de 28%, valoración positiva de alto con 66%. Sin embargo, asignan una valoración negativa de nivel bajo con 6%.

**Figura 13** Niveles de valoración de la dimensión Seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión.



Nota: Elaboración propia

## Resultados de las pruebas de hipótesis específicas

Estos resultados implican que el Planeamiento Estratégico Público desempeña un rol fundamental en la Modernización Administrativa de los trabajadores.

**Tabla 1** Resumen de la demostración de hipótesis

| Hipótesis                                                                                                                                                                       | N  | Rho   | Significancia | Intensidad |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|---------------|------------|
| HE1: Existe una relación positiva y significativa entre la Fase Analítica y Modernización Administrativa de los trabajadores de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.    | 50 | 0.638 | <.001         | Alta       |
| HE2: Existe una relación positiva y significativa entre la Fase Ideológica y Modernización Administrativa de los trabajadores de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.   | 50 | 0.733 | <.001         | Alta       |
| HE3 Existe una relación positiva y significativa entre la Fase Programática y Modernización Administrativa de los trabajadores de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.  | 50 | 0.538 | <.001         | Alta       |
| HE4: Existe una relación positiva y significativa entre la Fase Operativa y Modernización Administrativa de los trabajadores de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.    | 50 | 0.655 | <.001         | Alta       |
| HE5: Existe una relación positiva y significativa entre la Fase Cuantitativa y Modernización Administrativa de los trabajadores de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. | 50 | 0.633 | <.001         | Alta       |

Los hallazgos alcanzados en este estudio demuestran que el planeamiento estratégico público guarda una relación directa, positiva y estadísticamente significativa con la modernización administrativa en la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

Esto último apoya la teoría clásica y la teoría contemporánea de la gestión pública en profundidad. La planificación estratégica es el "eje ordenador" de la acción pública (CEPLAN, 2021) y la capacidad de articular objetivos, priorizar recursos, orientar la gestión a resultados. En la organización objeto de estudio, la percepción positiva de los trabajadores/as en relación al planeamiento estratégico (74% en

nivel alto) sugiere que los instrumentos de planificación son entendidos como instrumentos de la gestión y no como documentos meramente formales, y se reitera lo indicado por Rodríguez y Torres (2022) que la planificación en el sector público hace posible la vigencia de la transparencia, el orden de la institucionalidad y la toma de decisiones basada en pruebas.

Los resultados también presentan correlaciones muy elevadas para cada una de las fases del planeamiento que se ha definido y la modernización administrativa en la misma, con coeficientes en un rango de 0.538 a 0.733, lo que reafirma que dichas asociaciones son fuertes. Esto apoya lo dicho por Chiavenato (2021) de que el planeamiento es un proceso que sigue el enfoque de sistemas y se manifiesta en cada una de las fases que la organización presenta, desde el análisis de la situación hasta la evaluación. En efecto, la Fase Ideológica de la modernización administrativa presenta la correlación más elevada ( $\rho = 0.733$ ), lo que indica la relevancia que tiene la claridad en la misión, visión y objetivos estratégicos para impulsar las prácticas de gestión moderna. López y Rivas (2021) argumentan que las organizaciones que presentan una visión estratégica compartida son las que se muestran con mayor capacidad de realizar reformas administrativas y responder a cambios institucionales.

A su vez, el nivel elevado de valoración del planeamiento en su Fase Cuantitativa (78%) y su relación significativa con la modernización administrativa ( $\rho = 0.633$ ) nos sugiere que los mecanismos de medición y seguimiento son percibidos como herramientas clave para fortalecer la gestión por resultados. Este hallazgo coincide con la línea argumentativa que propone la OCDE (2020) en donde la medición sistemática del desempeño se ha convertido en un predictor relevante de modernización en las entidades públicas, en especial para universidades que están sometidas a procesos de acreditación y licenciamiento.

Por otro lado, los resultados indican que, pese a que la modernización administrativa es valorada de forma principalmente positiva (74% nivel alto), hay dimensiones que aun dan cuenta de brechas importantes. El Presupuesto por Resultados fue valorado sólo en el 32% como nivel alto, lo cual evidencian limitaciones de articulación entre la programación estratégica y la asignación de recursos presupuestales; este resultado concuerda con lo señalado por Salas y Aguirre (2023), quienes explican que la principal debilidad del sector público peruano es la dificultad de vincular el presupuesto a los resultados institucionales, como consecuencia de la rigidez normativa y la cultura evaluacional débil.

De igual forma, la dimensión del Servicio Civil Meritocrático muestra la valoración de nivel alto sólo en el 38% de los encuestados, lo que significa también que todavía están presentes las debilidades vinculadas a la profesionalización del personal y a la implementación de mecanismos meritocráticos sostenibles. De forma coherente, la Presidencia del Consejo de Ministros (2023), al reconocer las desigualdades de avance en la modernización del Estado peruano, explica que especialmente en lo relacionado a la gestión del talento humano y a la construcción de un servicio civil eficiente.

Desde un enfoque comparativo, Mendoza y Quispe (2021) afirman que la modernización universitaria depende en gran medida del alineamiento que exista entre el planeamiento, la gestión académica y los sistemas administrativos. En esta investigación, la gran relación entre planificación y modernización apuntan a que la UNA Selva de manera general ha avanzado en la integración de sus herramientas de gestión, a pesar de aún subsistir limitaciones estructurales como la burocracia, la escasa articulación interáreas y el bajo nivel de estandarización de los procesos, aspectos que también son expuestos en los estudios llevados a cabo sobre las universidades públicas de América Latina (García & Pineda, 2022). Siguiendo la línea de Robbins y Coulter (2020), la planificación es eficaz si es construida en función de la ejecución operativa, lo que se corresponde con los resultados que se han encontrado, ya que la Fase Operativa presenta una correlación alta ( $\rho = 0.655$ ) lo que sugiere que entre mejor ejecutados están los procesos planificados se incrementa el nivel de modernización administrativa percibido, hallazgos que conforman la evidencia empírica que la planificación institucional no funciona si no incluye mecanismos operativos específicos, coordinación interna y seguimiento pleno.

## CONCLUSIONES

Los hallazgos de la investigación permiten proclamar que el planeamiento estratégico público se comporta como un elemento clave para el fortalecimiento de la modernización administrativa en la Universidad Nacional Agraria de la Selva, ya que la evidencia estadística obtenida demuestra que las fases del planeamiento, están vinculadas positivamente y mantienen relaciones positivas de alta intensidad con la modernización administrativa lo que confirma que la planificación no solo guía la acción institucional sino que además motiva la mejora de los procesos, la utilización de recursos y la calidad de la gestión.

En primer lugar, se pasa a concluir la idea de que la claridad estratégica institucional  $\rho=0.733$ , explicitada en la definición de misión, visión y objetivos es el elemento con el mayor impacto en la percepción de modernización, lo que expone la necesidad de afianzar una cultura organizacional alineada a los medios de gestión, pues esto ayuda a que los trabajadores interioricen, adopten y realicen prácticas modernas orientadas a resultados.

Por un lado, la ejecución operativa del desarrollo de los planes presenta también una relación significativa ( $\rho = 0.655$ ), lo que muestra que los avances en materia de modernización dependen de que las actividades establecidas en el PEI y el POI se tornen en acciones reales, concretas y coordinadas para su cumplimiento. Este hallazgo pone de manifiesto la relevancia de mejorar los mecanismos de articulación interáreas, como también de asegurar que los equipos cuenten con competencias técnicas necesarias para la implementación de las estrategias institucionales.

Así mismo, se concluye que los procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación son determinantes para la mejora en la gestión, como se aprecia en la correlación demostrada en la Fase Cuantitativa ( $\rho = 0.633$ ). La modernización administrativa solicita información oportuna y adecuada para la toma de decisiones en función de la evidencia, por lo que se vuelve indispensable fortalecer los sistemas internos que permitan medir sistemáticamente el desempeño institucional.

Si bien la modernización administrativa fue valorada de manera positiva por la mayoría de los trabajadores, aún quedan gaps en la gestión del servicio civil meritocrático y en la implementación del presupuesto de resultados, que se presentan como cuellos de botella para el impacto del planeamiento estratégico si no se priorizan por medio de políticas internas de mejora continua, de capacitación y simplificación administrativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- CEPLAN. (2021). *Guía para el planeamiento estratégico institucional*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Chiavenato, I. (2021). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.ª ed.). McGraw-Hill.
- García, M., & Pineda, L. (2022). Articulación del planeamiento y la gestión operativa en instituciones públicas. *Revista de Gestión y Políticas Públicas*, 29(2), 45–61.

- López, J., & Rivas, M. (2021). Modernización de la gestión pública y competencias del personal en entidades estatales. *Gestión & Desarrollo*, 18(3), 112–130.
- Mendoza, A., & Quispe, R. (2021). Planeamiento estratégico y calidad administrativa en universidades públicas peruanas. *Revista de Investigación Universitaria*, 12(1), 87–103.
- OCDE. (2020). *Gobernanza pública: Gestión por resultados y modernización del Estado*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2023). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030*. PCM.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Administración* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Rodríguez, A., & Torres, J. (2022). La planificación estratégica como mecanismo de gobernanza pública. *Estudios de Administración Pública*, 37(1), 59–78.
- Salas, L., & Aguirre, P. (2023). Limitaciones en la modernización administrativa en entidades públicas peruanas. *Revista Peruana de Gestión Pública*, 9(2), 33–52.

