

## **Enfoques de la Gestión pública y su influencia en el gobierno peruano 1990 al 2020**

**Mtro. Gilber Morveli Salas**

[gilberjoy@yahoo.es](mailto:gilberjoy@yahoo.es)

<https://orcid.org/0000-0001-8344-3410>

Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

### **RESUMEN**

En este artículo se responde a la pregunta, ¿Qué enfoques de gestión pública se desarrollaron a nivel de la región latinoamericana y que enfoques influenciaron al gobierno peruano? Se ha llegado a probar que, a nivel de la región latinoamericana se desarrollaron los enfoques de gestión por resultados, gestión por objetivos, gestión por procesos, gestión de la calidad y gestión estratégica, enfoques orientados a la satisfacción del cliente con calidad.

Por supuesto, en el caso del gobierno peruano influenciaron los enfoques de gestión pública: primero, gestión por resultados, segundo, enfoque de procesos, cabe precisar, también utilizan el enfoque de gestión por resultados, de manera paralela, progresiva y complementaria; los demás enfoques se aplican y desarrollan a nivel de ministerios, por mencionar algunos, en el ministerio de salud y educación aplican el método de la gestión de la calidad. La aplicación de estos enfoques permitió resultados de una gestión como una tendencia de dar un producto o servicio con valor público al ciudadano, mediante la revisión de los procesos e instrumentos de gestión implementados y práctica de la mejora continua de la calidad de los productos y servicios.

**Palabras clave:** Gestión pública, valor público, enfoques

## **Approaches to Public Management and its influence on the government Peruvian 1990 to 2020**

### **ABSTRACT**

This article answers the question: What public management approaches were developed in the Latin American region and what approaches influenced the Peruvian government? It has been proven that, at the level of the Latin American region, the approaches of management by results, management by objectives, management by processes, quality management and strategic management, approaches oriented to customer satisfaction with quality, were developed.

Of course, in the case of the Peruvian government, public management approaches were influenced: first, management by results, second, process approach, it should be noted that they also use the management by results approach, in a parallel, progressive and complementary manner; the other approaches are applied and developed at the level of ministries, to mention a few, in the Ministry of Health and Education they apply the quality management method. The application of these approaches allowed the results of a management as a tendency to give a product or service with public value to the citizen, through the review of the processes and management tools implemented and the practice of continuous improvement of the quality of products and services.

**Key words:** Public management, public value, approaches.

Artículo recibido: 05 de Mayo 2021  
Aceptado para publicación: 20 de Junio 2021  
Correspondencia: [gilberjoy@yahoo.es](mailto:gilberjoy@yahoo.es)  
Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

## **INTRODUCCIÓN**

En el presente estudio se expone que, en las dos últimas décadas, (1990 al 2020) en la región latinoamericana, se han aplicado diferentes enfoques de gestión pública y que algunos de estos referidos influenciaron en el gobierno peruano guiando y determinando una perspectiva de mejora en la gestión pública generando satisfacción en el ciudadano; aunque también hubo deficiente accionar del gobierno expresado en una gestión carente de participación ciudadana provocando insatisfacciones.

Al nivel internacional, la gestión pública ha pasado por diferentes enfoques, uno de los cambios tiene como concepto la planificación del desarrollo, teniendo como base la proyección de objetivos y metas (Valdez y Vergara, 2017); al igual que otros enfoques de la gobernanza y gobernabilidad y políticas pública, la gestión pública surge después de la insolvencia de los gobiernos frente a la crisis socioeconómica (Falleco y Sevilla, 2020); Vale aclarar que los nuevos enfoques se dan por saltos generando nuevos productos (Grandinetti, 2018); también contribuye a la gestión de un estado democrático, entendida ésta como la participación de la sociedad organizada, la transparencia y el acceso a la información, entre otros (Naser y Rosales, 2017).

En este marco, uno de los enfoques de la gestión pública desarrollados en el Perú es la gestión por resultados, centrado en la toma de decisiones para fortalecer el desempeño institucional (Cañari, 2020). Vale decir, la toma de decisiones se da como resultado de la evaluación de la gestión administrativa institucional; o sea, es un enfoque preocupado en el fortalecimiento de la estructura institucional, considerando en la actualidad existen y se desarrollan muchas instituciones con un fortalecimiento de personas en donde predomina el criterio personal más que lo institucional.

También se tiene el desarrollo de la gestión por objetivos, básicamente a nivel del gobierno peruano y lo constatamos a partir del instrumento de gestión del Plan bicentenario (Vargas, 2019).

Así mismo, siguiendo la línea Vargas (2019) tenemos la Política Nacional de Modernización de la Gestión pública, en donde se plantea y desarrollo el enfoque de gestión por procesos.

Finalmente, Moler et al (2017) nos presentan el enfoque de la gestión estratégica, quienes, citando a Strickland y Gamble lo definen como el trascurso administrativo de establecer la visión estratégica, definir objetivos y enunciar una estrategia, consecuentemente

implementar la estrategia luego, en el proceso, ir corrigiendo o mejorando sea la visión, objetivos o estrategia.

La presente temática se estudia a razón que la gestión pública en sus diversos enfoques está orientada a ser el motivador de la práctica de un buen gobierno, por lo que requiere ser revisada y analizada constantemente, además una buena gestión de un buen gobierno lleva al desarrollo social, personal y satisfacción de las necesidades de los ciudadanos; igualmente debemos considerar la revisión y análisis de los enfoques de gestión pública cómo se van desarrollando e implementando, pues además que sean los mismos enfoques a implementarse, las circunstancias o área geográfica hacen que se desarrollen con una matiz única.

El objetivo del presente estudio es ofrecer una sistematización y análisis de los diferentes enfoques de la gestión pública, básicamente desarrollados en el Perú, dentro de las dos últimas décadas, de tal manera el ciudadano lector pueda entender el proceso y accionar del gobierno y ser parte de su dinámica desarrollada.

Para esto se aplicó el método deductivo Análisis-Síntesis; conocido más como una competencia desarrollada en el investigador que le lleva a un mejor entendimiento de la compleja problemática presentada (Cultura de Guatemala Enfoques humanísticos, 2017), para este estudio concreto que lleva a identificar los principales enfoques de la gestión pública a nivel de la región latinoamericana, hecho, que permite analizar-sintetizar y así poder entender la influencia de estos enfoques en la dinámica del gobierno peruano, de tal manera, esta dinámica del gobierno, sea entendida plenamente por el ciudadano

Así mismo; se utilizó el método deductivo; el método deductivo nos permite enfocar de lo particular a lo específico (Mario Morveli, 2019); es decir, para este caso del presente estudio nos permite acercarnos al proceso de la gestión pública, desde las referencias teóricas, básicamente revistas científicas y libros, buscadas en google académico, lo que significa los aportes e investigaciones sobre los enfoques de la gestión pública a nivel latinoamericano, así como en el mismo Perú.

## **RESULTADO**

A nivel internacional la gestión pública ha pasado por diferentes conceptos, por lo mismo que el mundo está cambiando, uno de los cambios es la gestión pública que tiene como concepto la planificación del desarrollo, teniendo como base la proyección de objetivos y metas, pasando a otro concepto contemporáneo centrada en la evaluación teniendo

como base la estandarización e indicadores de desempeño materializándose en la rendición de cuentas (Valdez y Vergara, 2017); además la gestión pública como concepto se desarrolló en los gobiernos Anglosajones llegando a impactar en sus ciudadanos, fundamentalmente logrando la participación y retribución de sus impuestos, vale aclarar, en los países anglosajones, los impuestos son uno de los impuestos más caros del mundo. Vale aclarar, en el marco de la gestión pública, se desarrolla el concepto de la Nueva Gestión Pública, básicamente en la década de los noventa de manera acoplada a los conceptos de reforma del estado orientada al mercado y contracción del rol del estado (CAF Dirección Corporativa de Desarrollo Institucional, 2017), quiere decir, esta nueva corriente de la gestión pública se caracteriza por aplicar las metodologías de dirección y herramientas de la empresa privada a la gestión pública, situación que prepondera la eficiencia efectividad y competencias

Es de considerar, los conceptos de la gestión pública al igual que otros conceptos de la gobernanza y gobernabilidad y políticas pública, surgen después de la insolvencia de los gobiernos frente a la crisis socioeconómica (Folleco y Sevilla, 2020). Quiere decir, la gestión pública se constituye como el nuevo prototipo de solución de los problemas del gobierno asfixiados por el control jerárquico. No obstante, a lo manifestado, las nuevas tendencias o cambios se dan por saltos generando nuevos productos (Grandinetti, 2018). Por lo tanto, en este marco cabe preguntarse ¿los enfoques de gestión pública desarrollados en américa latina que incluye el Perú, tiene consigo nuevas técnicas?, ¿a qué cambios en saltos contribuyo?

También consideramos fundamental el estudio de la gestión pública, en la medida que contribuye a la gestión de un estado democrático, debemos valor y reconocer que uno de los factores fundamentales de la democracia es la participación de la sociedad organizada, la transparencia y el acceso a la información, entre otros (Ramírez y Rosales, 2017), quiere decir, los factores en mención son los más sensibles y de gran importancia a tratar, considerando que en la última década en el Perú desde el estado sistemáticamente se trabajó en su debilitamiento y destrucción, pero tenemos a la gestión pública como una opción para generar y fortalecer estos factores centrales de la democracia.

Considerando, todo el marco en mención de la gestión pública cabe preguntarse ¿Qué enfoques de gestión pública se desarrollaron a nivel de la región latinoamericana y que enfoques influenciaron al gobierno peruano?

## **Gestión por resultados**

Gestión, que tiene como fin la toma de decisiones (Cañari, 2020), quiere decir, primeramente, hay que centrarse en la evaluación de la gestión administrativa institucional, para fortalecer el desempeño institucional; para el desarrollo de este proceso, advierte una preparación organizacional y su fortaleza son las experiencias desarrolladas, esto lleva a que los servidores deben conservar su enfoque profesional y directivo ya que con ello se logran resultados que dan un valor a la sociedad

Shack y Rivera, (2017) define la gestión por resultados como una estrategia integral que considera todo los ciclos de la gestión: planeación el presupuesto, mandato financiero, mandado del proyecto, monitoreo y evaluación, componentes contribuyentes a generar valor público, además indican, la gestión pública por resultados inicio en el Perú cuando se inicia la implementación del presupuesto por resultados en el 2007, con una metodología que articula una, visión con planificación y presupuesto, con acciones, actores para la logro de resultados; Melgar, (2019). Amplia esta línea de Shack y Rivera, (2017), indicando que la gestión por resultados también está muy ligado a la gestión del presupuesto muy relacionada con las políticas públicas y las primacías nacionales, punto de vista que tiene que ver con la planificación de los tres nivele de gobierno, eso significa con los objetivos definidos a nivel estratégico y operativo orientados a generar productos, servicios y resultados, hecho a lograr empleando indicadores y evaluaciones periódicas, situación en proceso que genera resultados con una visión de mediano y largo plazo y el respeto del presupuesto programado multianualmente.

Contreras, (2017) menciona, la gestión por resultados se da como una respuesta a la carta Iberoamericana de calidad de los servicios públicos, carta generada el 2008, que insta a los gobiernos a trabajar y generar el valor público, así como implementar mecanismos de control y monitoreo, de tal manera se tome mejores decisiones para tener mayores resultados en la gestión pública.

Este enfoque de la gestión por resultados, influencio al estado peruano, tal como nos hace notar Francisco (2019), el plan bicentenario como instrumento de gestión nacional fue aprobado por decreto supremo N° 054 -2011-PCM UN 23 junio 2011, por lo que ellos mismos lo definen un plan con un enfoque de gestión por resultados, es decir una dirección por objetivos, contraria a una direcciono por control; este enfoque de gestión por resultados, se fue empleando como método de evaluación y control del trabajo de

organizaciones. Este enfoque de resultados a generado que las instituciones del sector público y privado desarrollen planes de trabajo con sus respectivos indicadores, mecanismos de informes y en algunos casos constitución de equipos formados para el cumplimiento de estos sistemas de gestión por resultados (Milanesi, 2018)

### **Gestión por objetivos**

Este enfoque es definido como la dirección a partir de objetivos definidos explícitamente en la institución (Vargas, 2019). Es decir, este enfoque es muy diferente a la dirección y gestión mediante el control, ya que la forma de dirección y gestión del líder está centrada en empoderas a sus liderandos, en consecuencia, los liderandos generaran y aplicaran sus capacidades, dando valor a sus tareas del día a día. En la misma línea de Vargas (2019) nos dice que uno de los ejemplos de la gestión por resultados a nivel de Perú se da mediante el instrumento de gestión del Plan bicentenario al 2021 el mismo documento explicita el enfoque de gestión por objetivos. La gestión por objetivos fue divulgada por Peter Draker f Draker en su libro La gerencia de las empresas, en el que destaca que todas las acciones desarrolladas deben ser regidas por los objetivos explícitamente indicadas, la definición de los objetivos se trabaja de manera de cascada de objetivos generales a objetivos específicos, durante la ejecución es fundamental que cada servidor tenga bien definido y claro que objetivo específico le corresponde para luego cotejar y reorientar, si es necesario, con los objetivos generales de la empresa, es claro, que para este proceso es muy necesario el manejo de cronogramas, acompañamiento y retroalimentación

De manera interesante se pone a prueba este enfoque de gestión por objetivos en la presente situación actual de pandemia, donde predomina el teletrabajo, donde es fundamental generar objetivos que la institución quiere lograr, considerando los tiempos y los medios, generar objetivos sujetos a mediciones, considerando la situación de lo remoto se hace más necesario, así mismo necesitamos indicadores que permita medir el rendimiento individual y grupal, es fundamental destacar que en el avance de indicadores hace que los servidores sepan que cumplen los objetivos asignados, consecutivamente después de una evaluación les permite conocer si están realizando un buen trabajo o necesitan un re direccionamiento. (Management, 2020). Los resultados son, toda institución pública y privada que aplicaron este enfoque están retados a gestionar su institución mediante la jerarquía de objetivos, así, como cada actividad desarrollada por un servidor debe estar alineada a un objetivo específico

## **Gestión por procesos**

La gestión por procesos es el conjunto de tareas conectadas para convertir unidades de entrada, en resultados con valores agregados, (González, 2019), quiere decir, es la cadena de tareas determinados, con el objetivo de generar un producto o servicio de valor para el usuario; además, este proceso se caracteriza por centralizar la gestión de las conexiones, demuestra las relaciones de causalidad entre las tareas, insuficiencias del cliente y sitúa a la empresa para la satisfacción, también coinciden en la definición con Huapaya, (2019), quien puntualiza el organigrama que se centra en entrada, proceso y salida

Así mismo, siguiendo la línea Francisco (2019), quien evidencia la gestión de procesos utilizados en el gobierno peruano mediante el instrumento de la Política Nacional de Modernización de la Gestión pública, en donde se exalta el concepto de gestión por procesos; esta política es implementada sustentada en leyes y a nivel del Perú podemos precisar que se dan en 03 etapas y 03 matices: 1ra matiz, con la Ley marco de modernización de la gestión del estado LEY N° 27658, caracterizado por ser una ley visionaria donde plantea una serie de retos a cumplir, mas no plasma el cómo hacerlo, e allí su debilidad, la 2da matiz se expresa mediante la ley orgánica del poder ejecutivo Ley Nro. 29158, caracterizado por crear 11 sistemas administrativos y como 3ra matiz que hasta la fecha tiene plena vigencia en su aplicación, se tiene plasmado con la Política nacional de modernización de la gestión pública DS 004-2013, caracterizado por que plantea un modelo de como modernizar la gestión pública el mismo autor en mención indica que se encontraron carencias en la definición de objetivos en el plan bicentenario, ya que no acopian las peticiones de la población y no se introducen a las políticas públicas y sectoriales y los diferentes instrumentos de gestión de los diferentes niveles de gobierno nacional; la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública crea 05 ejes transversales y el 3er pilar es la Gestión por procesos, se la entiende como una gestión centrada en el servicio al ciudadano, lo que significa modificar el modelo de organización funcional y virar al modelo de organización por procesos comprendidos en la cadena de valor en toda las entidades; además, la gestión por procesos se genera en contra posición a la gestión por áreas de trabajo que forja contención entre áreas, limitando la comunicación y generando un trabajo independiente, obviamente la gestión por procesos logra que sus servidores sean conscientes del aporte de valor que dan al producto o

servicio, por lo tanto por sí mismo buscaran la excelencia que dan de su aporte y se esfuercen por la excelencia.

Además, la gestión de procesos beneficia la vigorización de las recomendaciones de colaboración, conexión y la exigencia de una cultura encaminada a los resultados frecuentes entre las organizaciones gubernamentales (Alarcón y Susana, 2018); quiere decir, en enfoque de procesos, protege el método de situar la gestión de los procesos hacia los resultados y no solo a los esfuerzos para alcanzar el desarrollo en los distintos períodos.

También, la gestión por procesos, es entendido como la manera de gestionar la organización mediante la investigando de la calidad (Contreras, Olaya, Matos, 2017); es decir, durante el proceso se tiene que ir agregando valor al proceso que busca resultados considerando la necesidad del cliente. Los resultados de la aplicación de este enfoque son las permanentes revisiones de los procesos de gestión implementadas hecho que lleva a que los servidores públicos deben estar implicados con ella (Domingo y Fernández, 2016)

### **Gestión de la Calidad**

Se complementa la definición, indicando que éste enfoque lo definen a razón de los resultados de investigaciones realizadas y consideran como un instrumento central que permite perfeccionar las técnicas de la planificación, inspección, protección y mejora de la calidad.(Hernández, barrios, y Martínez, 2017), es decir, este enfoque de la gestión de la calidad requiere que los empresarios posean el desafío además de lograr una mejor rentabilidad personal, satisfacer con calidad al cliente y frente a los cambios constantes que se vive afrontar dichos cambios sin que se perturbe o detenga la calidad del producto o servicio brindado.

Vale mencionar, el enfoque de la gestión de calidad, básicamente en los centros educativos no era considerado, sobre todo en sus instrumentos de gestión educativa (Fontalvo, De La Hoz, (2018), lo que significa que los gobiernos centrales estaban centrados en los conceptos de cobertura, inversión, etc. como política de servicio y desarrollo. Así mismo, los mismos autores mencionan que en el año 1997 nace la norma ISO donde se define la gestión de calidad, obviamente normar que fueron mejorando hasta llegar a la versión 2015 donde se define la calidad como el estado incorporado de peculiaridades innatas a la prestación educativa plasman las exigencias incorporadas a las insuficiencias y esperanzas del grupo de interés. Los resultados de su aplicación son que

las instituciones deben. El resultado de la aplicación de este enfoque es la práctica de la mejora continua de la calidad de los productos y servicios al cliente.

### **Gestión estratégica**

Moler, Pedrañez, Romero y Márceles, (2017) nos presentan el enfoque de la gestión estratégica, citando a Thompson, Strickland & Gamble lo definen como el trascurso administrativo de establecer la visión estratégica, definir objetivos y enunciar una estrategia, consecuentemente implementar la estrategia luego, en el proceso, ir corrigiendo o mejorando sea la visión, objetivos o estrategia, el fin de este tipo de gestión es descansar al administrador en la indagación de diversos métodos, mediante la aplicación de diversas herramientas y mapas conceptuales que apruebe identificar las recomendaciones sistémicas existentes entre las decisiones del administrador y la práctica lograda por la organización.

También podemos mencionar la gestión estratégica considera dos enfoques: primero enfoque analítico: El enfoque analítico obedece al impulso de una sucesión lógica de procesos, además se puede contrastar con un plano que puntualiza un universo destacado; segundo enfoque emergente: donde se da una relación de causalidad entre el pensamiento intuitivo del líder y su instrucción, así mismo este enfoque se coteja con la brújula que marca un norte claro cuándo se va por lugares desconocidos (Benjamin, Sotelo y Ramos, 2020).

Finalmente la gerencia estratégica es la técnica y ciencias de planear, desarrollar y evaluar las disposiciones multidisciplinarias, hecho que lleva a lograr los objetivos institucionales (Ramírez, Lay y Sukier, 2020), es decir lograremos la gestión de calidad ajustando las acciones y áreas de la contabilidad, administración, finanzas, márketing, sistemas de información, entre otros generando el triunfo institucional; además, hay un manejo en la identificación FODA, así como los respectivos cruces de variables; es decir, elementos en mención centrales para ejecutar la planeación estratégica tanto táctica como operativa. Los resultados de su aplicación son que los líderes institucionales deben formar a sus liderando en un aprendizaje de diseñar y mejorar la visión objetivos y estrategias de manera constante.

### **DISCUSIÓN**

Para iniciar la discusión a partir del resultado encontrado, vale responder al significado de los diversos enfoques expuestos y para ello, como investigador, coincidimos

plenamente con Johnson Marcelo Folleco Chalá y Legarda Sevilla (2020). manifestamos que los diversos enfoques de gestión pública hallados a nivel latinoamericano y a nivel nacional fueron respuestas y soluciones, en proceso, a los diferentes problemas generados por los gobiernos que no podían dar soluciones a las necesidades de los pueblos y ciudadanos; además, podemos mencionar que la gestión pública no surgió con una sola alternativa o respuesta, sino fueron respuestas que se van reinventando después de constatar que se tiene varios escenarios, o también demostrar que un problema tiene varias maneras de afrontarlo.

Después de ver y analizar el resultado de la presente investigación llegamos a constatar que los aspectos que más se repiten en los autores consultados y revisados son: dentro del enfoque por resultados: el valor, el valor a la sociedad (Calixto Cañari Otero, 2020), valor público (Jaime Contreras Álvarez, 2017), y en el enfoque de gestión por objetivos también hace mención de dando valor a sus tareas del día a día; así mismo el enfoque por procesos hace mención de la cadena de valor en todas las entidades, sus servidores sean conscientes del aporte de valor que dan al producto o servicio, generar un producto o servicio de valor para el usuario (Francisco Antonio Vargas Vaca, 2019), a su vez agregando valor al proceso que busca resultados considerando la necesidad del cliente Fortunato Contreras Contreras Julio César Olaya Guerrero. Fausto Francisco Matos Uribe, 2017); en función a los autores consultados dentro del enfoque de gestión estratégica no se resaltó ningún concepto al valor.

El segundo concepto que se repite es objetivo: en el marco de la gestión por resultados menciona; significa con los objetivos definidos a nivel estratégico y operativo orientados a generar productos, servicios y resultados (Lily Maribel Melgar Carrasco, 2019).; un plan con un enfoque de gestión por resultados, es decir una dirección por objetivos (Francisco Antonio Vargas Vaca, 2019); en el marco de la gestión por objetivos señala que, todas las acciones desarrolladas deben ser regidas por los objetivos explícitamente indicadas(Francisco Antonio Vargas Vaca, 2019); generar objetivos sujetos a mediciones, es fundamental destacar que en el avance de indicadores hace que los servidores sepan que cumplen los objetivos asignados(Management, 2020); así mismo, dentro del marco de la gestión por procesos, dice: en la línea de Francisco (2019), se encontraron carencias en la definición de objetivos en el plan bicentenario; En el marco de la gestión estratégica menciona, definir objetivos y enunciar una estrategia, luego, en el proceso, ir corrigiendo

o mejorando sea la visión, objetivos o estrategia; además se indica que: lleva a lograr los objetivos institucionales (Reynier I. Ramírez, Nelson D. Lay y Harold B. Sukier, 2020).

El tercer concepto que se menciona es: la planificación, quizá en algunos enfoques no explícitamente, más si explícitamente, al mencionar las etapas de una planificación, así tenemos: en el marco de la gestión por resultados dice: evaluación de la gestión administrativa institucional con el fin de la toma de decisiones de la gestión pública, (Calixto Cañari Otero, 2020); implementar mecanismos de control y monitoreo, de tal manera se tome mejores decisiones para tener mayores resultados en la gestión pública (Jaime Contreras Álvarez, 2017); una metodología que articula una, visión con planificación y presupuesto, con acciones, actores para la logro de resultados (Nelson Shack, Rogers Rivera, 2017); en el marco de gestión por objetivos, encontramos el enunciado: es fundamental destacar que en el avance de indicadores hace que los servidores sepan que cumplen los objetivos asignados (Management, 2020); en el marco de gestión por procesos, básicamente en las citas enunciados, encontramos de manera implícita al mencionar, La gestión por procesos se entiendo como la cadena de tareas determinados, con el objetivo de generar un producto o servicio de valor para el usuario, fundamentalmente se resalta la cadenas de tares que es básicamente de la planificación, demás, en el marco de la gestión estratégica encontramos mencionar: hay un manejo en la identificación FODA, así como los respectivos cruces de variables; es decir elementos en mención centrales para ejecutar la planeación estratégica tanto táctica como operativa. (Reynier I. Ramírez, Nelson D. Lay y Harold B. Sukier, 2020)

Después de identificar y mencionar los conceptos más recurrentes dentro de los diferentes enfoques de gestión pública podemos mencionar las tendencias de la gestión pública en el Perú, obviamente y claramente es buscar el Valor: valor a la sociedad, valor público, valor a las tares del día a día, valor al producto, valor al proceso considerando la necesidad del cliente, el valor público debe considerarse, en la línea de Alejandra Naser, Ramírez y Rosales, (2017); Como la base o factor de la democracia, la participación de la sociedad organizada, la transparencia y el acceso a la información, es decir a una tendencia de la práctica de un buen gobierno lo que significa servicio y satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, mediante un producto o servicio de valor.

Además, los conceptos de objetivos y planificación concuerdan con la tendencia de generar valor a los productos y servicios ofrecidos al ciudadano, dar valor considerando los horizontes del tiempo a nivel de corto, mediano y largo plazo.

Es de destacar, mediante la presente investigación se busca llamar la atención del fortalecimiento institucional del estado peruano, considerando que es una institución muy debilitada y que la mayoría de ciudadanos perdieron la confianza a razón que en muchos sectores o áreas territoriales el estado está muy ausente, se busca orientar las investigaciones en destacar, las buenas prácticas de gobierno a partir de la aplicación de los diferentes enfoques de la gestión pública; como ya se mencionó, la gestión pública nace a consecuencia de la incapacidad del gobierno de solucionar los problemas latentes del ciudadano.

### **CONCLUSIONES**

1) Al realizar la investigación de los enfoques de la gestión pública podemos concluir indicando que a nivel Latinoamérica, se desarrolló conceptualmente y puntualmente a nivel del Perú se aplicaron, tanto a nivel de gobierno y empresa privada, principalmente 05 enfoques de gestión: gestión por resultados, gestión de calidad, gestión por objetivos, gestión por procesos y la gestión estratégica, considerando que se tiene más enfoques, pero se consideró los más relevantes. Los resultados fueron la gestión como una tendencia de dar un producto o servicio con valor público al ciudadano

2) Así mismo y categóricamente podemos concluir afirmando que los enfoques de la gestión pública influenciaron en el gobierno peruano para ello nada más que evidente podemos constatar en dos instrumentos de gestión siendo; El plan bicentenario como instrumento de gestión nacional, aprobado por decreto supremo N° 054 -2011-PCM UN 23 junio 2011, explícitamente menciona que es desarrollado en un marco del enfoque por resultados; el segundo documento es La Política Nacional de Modernización de la Gestión pública, desarrollada en 03 etapas y regidas por las leyes de Ley marco de modernización de la gestión del estado LEY N° 27658, ley orgánica del poder ejecutivo Ley Nro. 29158 y la Política nacional de modernización de la gestión pública DS 004-2013, 03 etapas enmarcadas y explícitamente elaboradas en el enfoque de gestión de procesos. Los resultados fueron que los diferentes niveles de gobierno nacional, adecuan sus instrumentos de gestión a ambos marcos legales, lo que no significa que todos lo diseñan de manera participativa

3) Todo el esfuerzo conceptual e implementación de los diferentes enfoques de la gestión pública, a nivel de la empresa privada y fundamentalmente en los diferentes niveles de gobierno peruano, está centrada en dar un producto o servicio con valor público entendido un producto y servicio de calidad que satisfaga las necesidades y genere confianza entre el estado el ciudadano y la sociedad, que a la fecha está muy deteriorada esta confianza. Los resultados fueron que la ciudadanía está más interesada y a la expectativa de un mejor servicio

4) La implementación de los diferente enfoques de la gestión pública no es exclusiva ni excluyente, consideramos que va depender del tipo de política o programa a ser implementado, lo que significa que los diferentes enfoques de la gestión pública se pueden trabajar de manera paralela, transversal u horizontal, que mejor ejemplo la implementación de La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, donde se implementa el enfoque de la Gestión por Procesos y la Gestión por Resultados, esta de manera paralela, progresiva y complementaria. El resultado es que se puede constatar que la mayoría de enfoques son aplicados mas a nivel de sectores del estado peruano, evidenciándose más en el sector salud y educación.

5) La presentación y aplicación del enfoque de la gestión estratégica, fue desarrollado más a nivel del sector privado, básicamente en las Pymes con el objetivo de perfeccionar su competitividad. El resultado fue es que permite tramitar innovaciones, lograr beneficios y persistir en el mercado con cotas de competitividad.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Andrés Valdez Zepeda y Arturo Vergara Ochoa. (2017). *La nueva gestión pública basada en rankings: de la planeación a la evaluación*. revista Unirioja.es. Downloads/Dialnet-LaNuevaGestionPublicaBasadaEnRankings-6187510.pdf.

Alejandro Milanesi. (2018), *la gestión por resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en américa latina*. La Gestión por Resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en América Latina

CAF Dirección Corporativa de Desarrollo Institucional, (2017). *12 notas de concepto para entender mejor al Estado, las políticas públicas y su gestión*, ISBN: 978-980-422-074-6 Depósito Legal: DC2017001050, [www.gobernabilidadcaf.com](http://www.gobernabilidadcaf.com).

- Calixto Cañari-Otero. (2020). *Influencia de la gestión por resultados en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado*, 62-Texto del artículo-207-1-10-20190111 (1).pdf. [Downloads/2310-12439-2-PB.pdf](#).
- CULTURA DE GUATEMALA Enfoques humanísticos, (2017). Facultad de Humanidades Guatemala, Los desafíos del medio ambiente en las humanidades Año XXXVIII, vol. I.
- Fortunato Contreras C, Julio César Olaya Guerrero. Fausto Francisco Matos Uribe, (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información, hecho el depósito legal en la biblioteca nacional del Perú n° 2017-02393 isbn n° 978-612-00-2606-9*, <http://eprints.rclis.org/31012/>.
- Francisco Antonio Vargas Vaca. (2019). *Estado peruano: ¿gestión por objetivos o por procesos?* <http://revistas.uigv.edu.pe/index.php/exegesis/article/view/623>.
- González González, Aleida; Leal Rodríguez, Lisandra; Martínez Caballero, Daymí; Morales Fonte, Daylí, (2019). *Herramientas para la gestión por procesos. Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. XVI, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500003>
- Hugo g. Hernández Palma, Ignacio barrios parejo, Y David martínez sierra, (2017). *Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones*. Dialnet-GestionDeLaCalidad-6676025.pdf
- Jaime Contreras Álvarez, (2017). *Gestión por resultados en las políticas para la superación de la pobreza en Chile*. Revista Enfoques Vol. XVI • N° 28, Dialnet-GestionPorResultadosEnLasPoliticasyParaLaSuperacion-6869952.pdf
- Johnson Marcelo Folleco Chalá y Mónica Alejandra Legarda Sevilla. (2020). *LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: Descenso de la burocracia, la nueva gestión pública y gobernanza en América Latina*, *International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS) Volume 03 - Issue 10, 2020*, [www.ijlrhss.com](http://www.ijlrhss.com) || PP. 91-106 <http://www.ijlrhss.com/paper/volume-3-issue-10/13-HSS-812.pdf>.
- José Domingo Begazo y Walter Fernandez-Baca (2016) *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, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 19-I, N° 37)

- Lily Maribel Melgar Carrasco, (2019). *El marco normativo de la gestión por resultados y la reforma de salud del Ministerio de Salud*, revista *Lex revista de la facultad de derecho y ciencia política*, <http://dx.doi.org/10.21503/lex.v17i24.1819>
- Management, (2020). *El teletrabajo exige un liderazgo basado en la confianza, la gestión por objetivos, la comunicación y la empatía*. ED n.º 1775, <https://n9.cl/w2p1w>
- Mario Morveli, (2019). *Introducción a la investigación científica*, ISBN:978-612-00-4289-2
- VILLASMIL Moler, et al (2017). *Enfoques de gestión estratégica para promover el arbitraje tributario en gobiernos locales del Estado Zulia*, Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015 Vol. 38 (Nº 41) Venezuela, <https://n9.cl/das6s>
- Nelson Shack, Rogers Rivera, 2017, (2017), *Seis años de la Gestión para Resultados en el Perú (2007-2013)*. Universidad Continental. Fondo Editorial, ISBN impreso 978-612-4196-36-2, <https://core.ac.uk/download/pdf/266971785.pdf>
- Puertas EB, Sotelo JM, Ramos, (2020). *Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud*. Rev Panam Salud Publica. 2020;44:e124. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.124>.
- Reynier I. Ramírez, Nelson D. Lay y Harold B. Sukier, (2020). *Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile*, Revista *Información Tecnológica – Vol. 31 N° 1*, <https://n9.cl/qev4y>
- Rita M. Grandinetti. (2018). *Innovación en la gestión pública: más allá y más acá del gobierno abierto*, Downloads/62-Texto%20del%20artículo-207-1-10-20190111%20(1).
- Roger Alarcón BarreroI y Bárbara Susana Sánchez, (2018). *Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba: análisis conceptual y procedimiento*. Revista *Economía y Desarrollo* versión impresa ISSN ISSNversión On-line ISSN 0252-8584, <https://n9.cl/gfbvk>
- Tomás J. Fontalvo, Efraín J. De La Hoz, (2018). *Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en una Universidad Colombiana*, revista *Form. Univ.* vol.11 no.1 La Serena, <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000100035>.
- VILLASMIL Molero Milagros, LEAL Pedreañez, Odaris, SIERRA Romero, Gustavo, MÁRCELES, Víctor. (2017). *Enfoques de gestión estratégica para promover el*

*arbitraje tributario en gobiernos locales del Estado Zulia*, Revista ESPACIOS.

ISSN 0798 1015, Vol. 38 (Nº 41).

<https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/2205>

Yoselin Andrea Huapaya Capcha, (2019). *Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú*. KOINONIA. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Año IV. Vol IV <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>.