

Liderazgo gerencial en las entidades gubernamentales

Mg. Jorge Antonio Malca Florindes
mflorindesj@ucvvirtual.edu.pe

Dr. Marcelino Callao Alarcón
calarconm@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo

RESUMEN

Se llevó a cabo una revisión documental sobre la producción científica publicada en revistas indexadas en base de datos Scopus, referente al Liderazgo Gerencial en las Entidades Gubernamentales durante el periodo 2014-2020. Como resultado de la primera búsqueda, se identificó un total de 129 trabajos de investigación publicados que cumplen con los criterios de búsqueda tales como los señalados por el diseño metodológico planteado para la presente investigación, los cuales fueron sometidos a un análisis bibliométrico para determinar las principales características de la bibliografía actual sobre el tema propuesto. Como resultado, se obtiene que Estados Unidos es el país con la mayor producción de publicaciones referentes al estudio del Liderazgo Gerencial en las Entidades Gubernamentales, con un total de 25 documentos; el año en que mayor número de publicaciones se registraron dentro del periodo señalado anteriormente fue 2016 con 25 trabajos de investigación; el área de conocimiento que mayor aporte tuvo en cuando a la ejecución de proyectos de investigación y posterior publicación fue Ciencias Sociales con un total de 61 documentos y el tipo de publicación mayormente usado por los autores participantes fue el Artículo de Revista los cuales representan el 75% de la producción bibliográfica total. Adicional a lo anterior, el presente trabajo cuenta con una descripción cualitativa de algunos documentos identificados para conocer la postura de los autores frente al tema propuesto.

Palabras clave: liderazgo gerencial; entidades gubernamentales.

Managerial leadership in governmental entities

ABSTRACT.

A documentary review was carried out on the scientific production published in journals indexed in the Scopus database, referring to Management Leadership in Government Entities during the 2014-2020 period. As a result of the first search, a total of 129 published research papers were identified that meet the search criteria such as those indicated by the methodological design proposed for the present research, which were subjected to a bibliometric analysis to determine the main characteristics of the current bibliography on the proposed topic. As a result, the United States is the country with the highest production of publications referring to the study of Managerial Leadership in Government Entities, with a total of 25 documents; the year in which the greatest number of publications were registered within the period indicated above was 2016 with 25 research papers; The area of knowledge that had the greatest contribution in terms of the execution of research projects and subsequent publication was Social Sciences with a total of 61 documents and the type of publication most used by the participating authors was the Journal Article, which represents 75 % of total bibliographic production. In addition to the above, this work has a qualitative description of some documents identified to find out the position of the authors regarding the proposed topic.

Keywords: managerial leadership, government entities.

Artículo recibido: 02 Setiembre. 2021

Aceptado para publicación: 30 Setiembre. 2021

Correspondencia: mflorindesj@ucvvirtual.edu.pe

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

1. INTRODUCCIÓN

Múltiples son las características que debe reunir una persona para ser considerada líder, entre las cuales se pueden mencionar; Carácter a la hora de trazar objetivos comunes, Habilidad para usar la autoridad de forma efectiva y responsable, Capacidad para inspirar, Capacidad para la planeación estratégica, Inspirar valores en un grupo, Perseverancia, Habilidad para general buen ambiente de trabajo, entre otras (Alvarado, D., Arias, K., Brito, J., Colina, R., Díaz, V., & Fernández, M., 2012) así como también son muchos los estilos de liderazgo, pero nos basamos en dos tipos de líder organizacional como lo son el Transformacional, que es aquel a través de la motivación, logra en los miembros de su equipo, un resultado mayor o mejor que aquel que esperaban, es decir tienen la capacidad de inspirar a una o más personas a dar lo mejor de sí inclusive más allá de las habilidades personales. Este tipo de líder cuenta con características como carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada (Pons Verdú & Ramos López, 2012) y el liderazgo Transaccional el cual basa su principio en la compensación por una labor realizada, en los cuales se identifica la actuación del líder en dos escenarios principales, el primero, la remuneración o compensación por el deber cumplido por parte del grupo y segundo por la aparición del líder únicamente cuando no se está cumpliendo el objetivo y existe la necesidad reprender o castigar a los subordinados. Lo anterior aplicado a la gerencia, implica entonces a una persona capaz de mantener un grupo de trabajo unido, enfocado, motivado y direccionado a la consecución de metas y objetivos estratégicos planteados en un proceso de toma de decisiones, desde la planeación estratégica en una organización (Angulo Sánchez, 2001). En el caso de las entidades gubernamentales, el aseguramiento del cumplimiento de temas en la agenda nacional y local depende también del liderazgo de los funcionarios que tienen a su cargo ciertas funciones dentro de la operatividad de los distintos actores estatales. Por lo anterior, conocer la bibliografía y teorías actuales relacionadas al liderazgo gerencial en las instituciones o entidades gubernamentales, resulta de gran ayuda al momento de definir funciones y analizar el rendimiento del personal administrativo en el ejercicio de sus funciones. De esta manera se busca dar respuesta a la pregunta ¿Cómo ha sido la producción y publicación bibliográfica de la variable Liderazgo Gerencial en Entidades Gubernamentales durante el periodo 2014-2020? Por lo que se plantea el objetivo Analizar desde una perspectiva bibliométrica y bibliográfica, la producción de trabajos

de investigación de alto impacto sobre la variable Liderazgo Gerencial en Entidades Gubernamentales durante el periodo 2014-2020.

2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS O MATERIALES Y MÉTODOS

Se realiza análisis cuantitativo de la información suministrada por Scopus bajo un enfoque bibliométrico sobre la producción científica referente a la variable Liderazgo Gerencial en Entidades Gubernamentales a nivel global durante el periodo 2014-2020. Asimismo, se analiza desde una perspectiva cualitativa, ejemplos sobre algunos trabajos de investigación publicados en el área de estudio señalada anteriormente, desde un enfoque bibliográfico para describir la postura de diferentes autores frente al tema propuesto.

A continuación, la Tabla 1 presenta el diseño metodológico de la presente investigación, por medio de la cual se establecen los parámetros de búsqueda de la información que será sometida a análisis tanto cuantitativo como cualitativo, y los criterios por medio de los cuales se clasificará la producción científica.

Tabla 1. Diseño metodológico.

	FASE	DESCRIPCION	CLASIFICACION
FASE 1	Levantamiento de datos	Se realiza el levantamiento de datos por medio de la herramienta Búsqueda en la página web de Scopus.	Documentos publicados cuyas variables de estudio estén relacionadas al Liderazgo Gerencial en Entidades Gubernamentales. Trabajos de investigación publicados durante periodo 2014-2020. Sin distinción de tipo de investigación. Sin distinción de país de origen. Sin distinción de área de conocimiento.
FASE 2	Construcción de material de análisis	Se procede a la organización de la información identificada en la fase anterior. La clasificación se hará mediante gráficos, figuras y tablas a partir de datos suministrados por Scopus.	Año de publicación País de origen de la publicación. Área de conocimiento. Tipo de publicación
FASE 3	Redacción de las conclusiones y documento final	Luego del análisis realizado en la fase anterior, se procede a la redacción de las conclusiones y elaboración del documento final.	

Fuente: Elaboración propia (2021)

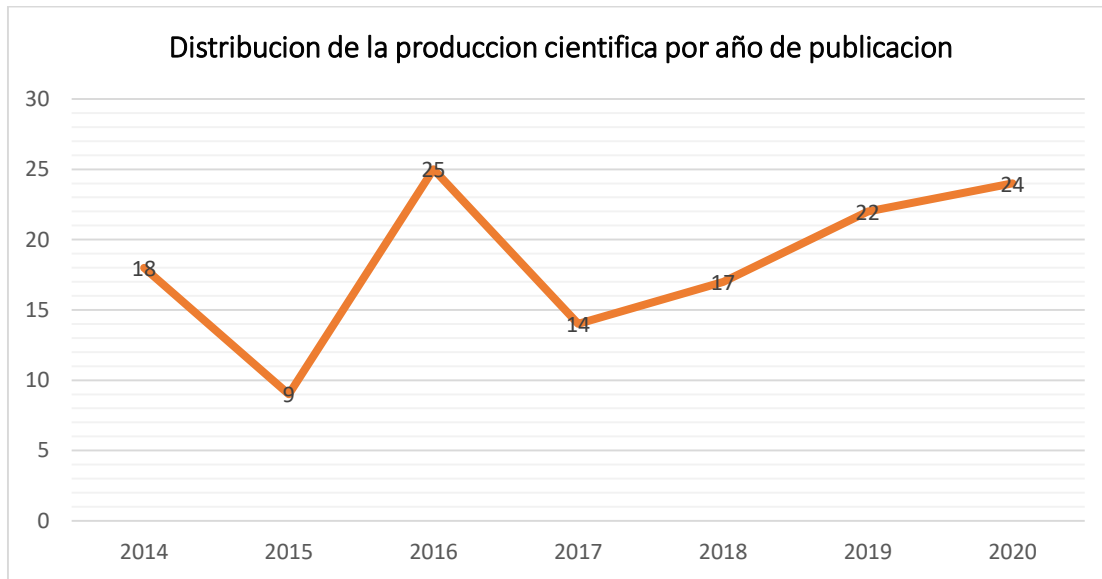
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

variables analizadas en el presente documento, gracias al análisis de la co-ocurrencia en las palabras clave identificadas en las investigaciones seleccionadas por medio de la ejecución de la fase 1 del diseño metodológico.

3.2 Distribución de la producción científica por año de publicación.

A continuación, el Grafico 1 muestra la variación del volumen de publicaciones generadas entre los años 2014-2020 referentes al liderazgo gerencial en las entidades estatales.

Gráfico 1. Distribución de la producción científica por año de publicación



Fuente: Elaboración propia (2021); a partir de datos suministrados por Scopus.

La variación anual de los documentos reportados por Scopus durante el periodo 2014-2020 muestra, según el Grafico 1, que el año 2016 fue durante el cual se registró el mayor número de publicaciones, con un total de 25, dentro de las cuales se destaca el artículo titulado “¿Qué determina el comportamiento ético en las organizaciones públicas: son las reglas o el liderazgo?” (Downe, Cowell, & Morgan, 2016) el cual tiene como objetivo realizar un estudio cualitativo del funcionamiento del “marco ético” del gobierno local inglés, que implicó que todos los ayuntamientos adoptaran un código de conducta para regular el comportamiento de los políticos locales. Lo anterior se discute desde el planteamiento de las funciones de los funcionarios que ostentan cargos públicos en Reino Unido. El liderazgo en este tipo de labor, juega un papel fundamental en la transparencia y ejecución del plan de gobiernos en las diferentes agendas de interés nacional, y permite ser evaluado su funcionamiento tanto personal como administrativo para calcular su determinación en el comportamiento ético en pleno ejercicio de las funciones. Para 2017,

se registra un total de 14 documentos dentro de los cuales se encuentran los siguientes: “Gobernanza colaborativa e innovación en tecnología de la información: asociaciones públicas y sin fines de lucro para construir sistemas de información de vecindario” (Hwang, 2017), “Liderazgo y gobernanza de los programas de trabajadores de salud comunitarios a escala: un análisis de casos cruzados de la implementación provincial en Sudáfrica Lucy Gilson” (Schneider & Nxumalo, 2017), “Los factores que afectan la institucionalización de dos unidades de política en el sistema de salud de Burkina Faso: un estudio de caso” (Zida, Lavis, Sewankambo, Kouyate, & Moat, 2017), entre otros. Entre 2017 y 2020, se presenta un crecimiento sostenido pasando de los 14 registrados en 2017, a 24 documentos en 2020. Para 2018, se registró un total de 17 documentos dentro de los cuales se destacan los artículos titulados “Opciones de carrera gerencial: evidencia del gobierno local de Australia Meridional” (Jorgensen, Martin, & Nursey-Bray, 2018) el cual tiene como objetivo analizar la desventaja que presentan las mujeres frente a los hombres en la contratación por parte del gobierno para ocupar cargos públicos en Australia, sugiriendo que se aborde el tema de una manera estructural para garantizar igualdad en las condiciones en las cuales son asignados dichos cargos.

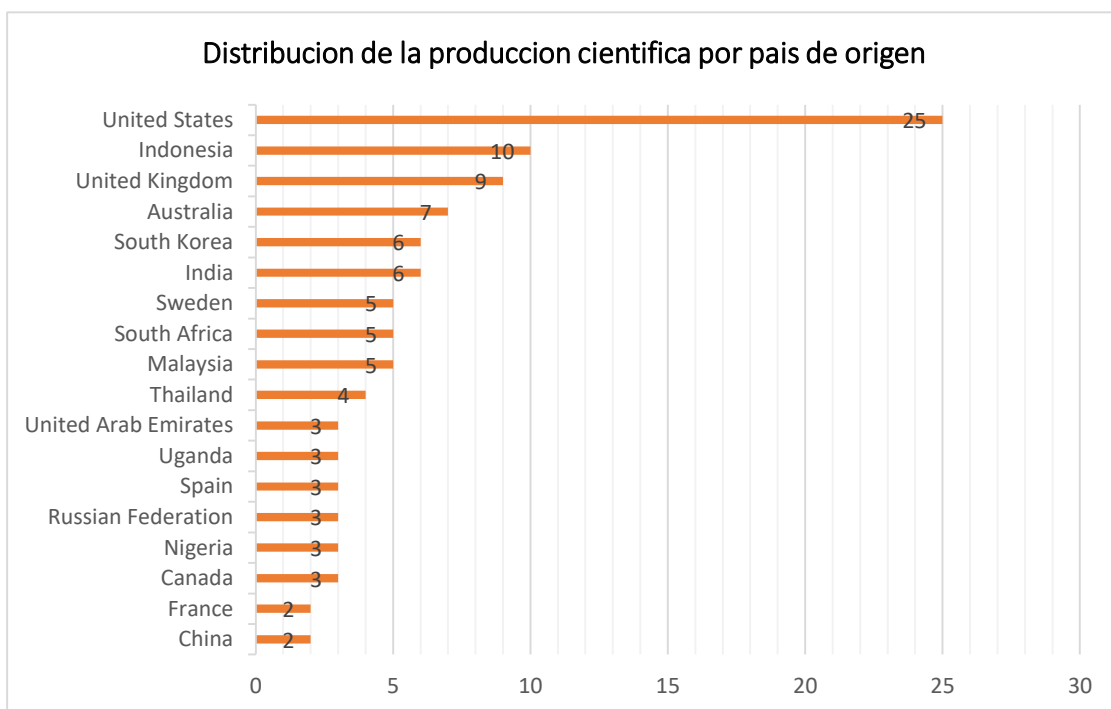
El segundo año con mayor número de publicaciones es 2020, registrando solo uno menos que en 2016, alcanza un total de 24 documentos dentro de los cuales se encuentran los artículos, “La gestión estratégica como adaptación a los cambios en los ecosistemas de los hospitales públicos de Israel” (Naamati Schneider, 2020), “La necesidad de un liderazgo ético en la lucha contra la corrupción” (Bashir & Hassan, 2020). Este último tiene como objetivo, demostrar que la ética que aporta un buen líder a los cargos públicos, puede ayudar en la disminución del flagelo de la corrupción, que termina perjudicando a muchas personas, a tal punto de llegar a la vulneración de los derechos fundamentales, como acceso a la salud, educación, seguridad alimentaria, entre otros. Por lo anterior, la escogencia de personal idóneo con facultades de liderazgo natural, puede aportar en la consecución de metas y objetivos planteados en la agenda nacional, abarcando los temas expuestos anteriormente e inclusive algunos otros que también constituyen derecho fundamental.

3.3 Distribución de la producción científica por país de origen

El Grafico 2 presentado a continuación, muestra como está distribuida la producción científica y publicaciones de trabajos de investigación relacionados con el liderazgo

gerencial y las entidades gubernamentales durante el periodo 2014-2020. Cabe resaltar que por medio de la aplicación de los parámetros de búsqueda establecidos en la Fase 1 del diseño metodológico, no se restringe de ninguna manera los países de origen de las publicaciones, procurando darle un carácter global a la presente investigación conservando cada detalle en el origen de las publicaciones, para determinar desde una perspectiva mundial, cuales son los países que mayormente investigan sobre el tema relacionado anteriormente, y que posterior a la ejecución de proyectos de investigación, publican sus resultados en revistas de alto impacto que son indexadas en base de datos Scopus.

Gráfico 2. Distribución de la producción científica por país de origen.



Fuente: Elaboración propia (2021); a partir de datos suministrados por Scopus.

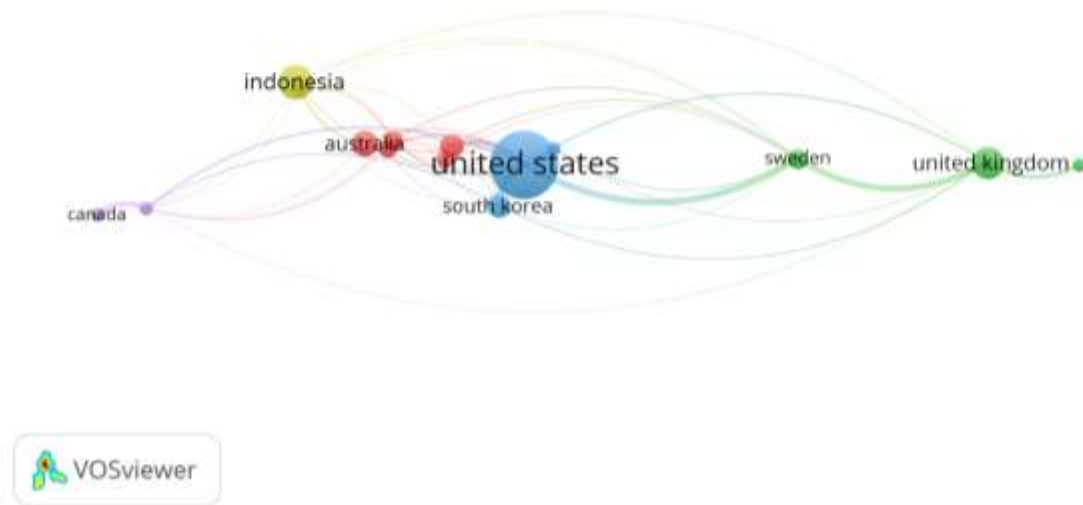
Estados Unidos, es el país con mayor número de aportes al global de publicaciones referentes al tema de estudio en la presente investigación, registrando un total de 25 documentos, dentro de los cuales encontramos artículos como “El papel principal del CIO del gobierno a nivel local: oportunidades y desafíos estratégicos” (De Tuya, Cook, Sutherland, & Luna-Reyes, 2020), “Comprensión del entorno político para las cadenas de suministro de inmunización: lecciones aprendidas de los análisis del paisaje en Uganda y Senegal” (Luzze, y otros, 2017). Este último presenta la descripción de la realidad de la

cadena de suministros de vacunas en países como Uganda y Senegal, y las problemáticas derivadas por una mala gestión de esta variable. Se muestra como a través del liderazgo de personas comprometidas y motivadas, se puede alcanzar el objetivo planteado al momento de idear estrategias para inmunizar a dicha población.

Indonesia y Reino unido ocupan el segundo y tercer lugar con 10 y 9 documentos publicados respectivamente, mientras que Australia con 7 publicaciones, se ubica cuarta. Dentro de las publicaciones de este último, se destacan los artículos titulados “El académico integrado en gestión de la salud: una función que traspasa los límites para permitir la traducción del conocimiento comentario sobre "becarios de impacto del sistema de salud de la cihr: reflexiones sobre 'impulsar el cambio' dentro del sistema de salud" (Eljiz, Greenfield, & Taylor, 2020), “Factores que apoyan la retención del personal de salud y bienestar aborigen en los servicios de salud aborígenes: una revisión completa de la literatura” (Deroy & Schutze, 2019). Este último corresponde a una revisión documental sobre la gestión en la cobertura de salud, lo que supone también un esfuerzo derivado de un líder comprometido y motivado a una correcta asignación de recursos en un área indispensable como lo es la salud pública, y que hace parte de los derechos fundamentales que deben ser cumplidos para el bienestar de los ciudadanos en la búsqueda de la erradicación de la pobreza como uno de los objetivos principales en la agenda nacional.

Dentro de la clasificación de la producción científica y su publicación por país de origen, cabe resaltar que existe colaboración entre autores de diferentes países los cuales participan activamente en el desarrollo de la investigación, por lo tanto, al ser publicados, dicho trabajo suma al total de cada país al que pertenece cada autor. La Figura 2 muestra cómo ha sido la participación de los autores de diferentes nacionalidades en la ejecución de proyectos de investigación y la publicación de sus resultados.

Figura 2. Coautoría entre países.



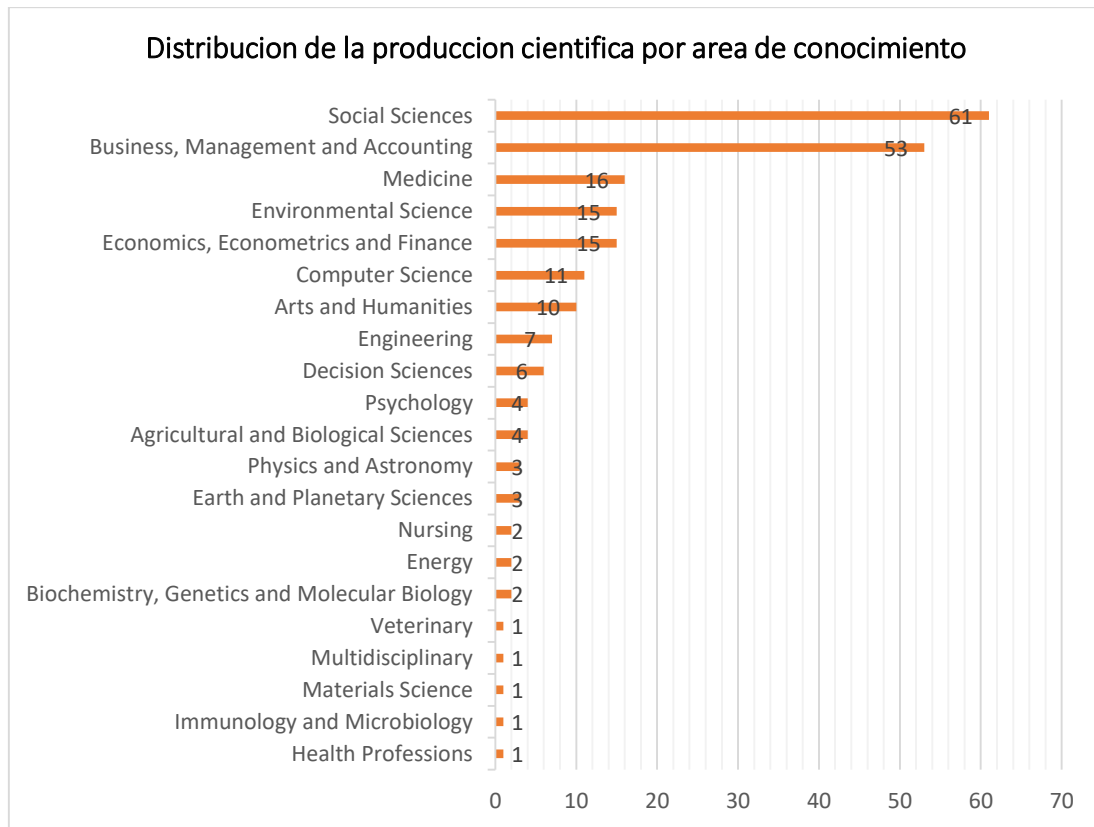
Fuente: Elaboración propia (2021); a partir de datos suministrados por Scopus.

Se evidencia una alta participación de Estados Unidos con Corea del Sur, Australia, Suiza y Reino Unido. De la misma manera siendo el país con mayor producción científica referente al liderazgo gerencial en entidades gubernamentales, se ubica en el centro de la figura lo que significa que la gran mayoría de sus publicaciones han sido inclusivas con autores de diferentes naciones, como sucede con el artículo “La asociación entre la percepción subordinada de la tarea y los comportamientos de liderazgo orientados a las relaciones y el sentido de coherencia entre una muestra de trabajadores de cuello blanco suecos.” (Svensson, Stubbs, & Larsson, 2018) el cual cuenta con la participación de autores tanto de Estados Unidos como de Suecia.

3.4 Distribución de la producción científica por área de conocimiento

El Grafico 3 muestra las diferentes áreas de conocimiento que han aportado en la ejecución de proyectos de investigación y la posterior publicación derivada del hallazgo o resultado de las diferentes metodologías aplicadas a variables de estudio.

Gráfico 3. Distribución de la producción científica por área de conocimiento



Fuente: Elaboración propia (2021); a partir de datos suministrados por Scopus.

Debido a la naturaleza del presente estudio, las dos principales áreas de conocimiento que participan en la publicación de documentos científicos son Ciencias Sociales y Negocios, Administración y Contabilidad. La primera registra un total de 61 publicaciones dentro de las cuales se encuentran los artículos “Gobernanza colaborativa en la implementación del programa: el desarrollo de la notificación electrónica de reubicación en el cantón suizo de Zúrich” (Lang & Bruesch, 2020) el cual tiene como objetivo, medir el grado de colaboración entre entidades estatales y organizaciones externas al gobierno en la ejecución de estrategias para el cumplimiento de objetivos de interés nacional y cuáles son los factores que influyen mayormente en dicho propósito. Obtuvo como resultado, asegurar suficientes recursos y estructurar la interacción dentro del proceso de colaboración es la actividad gerencial más importante en la implementación del programa.

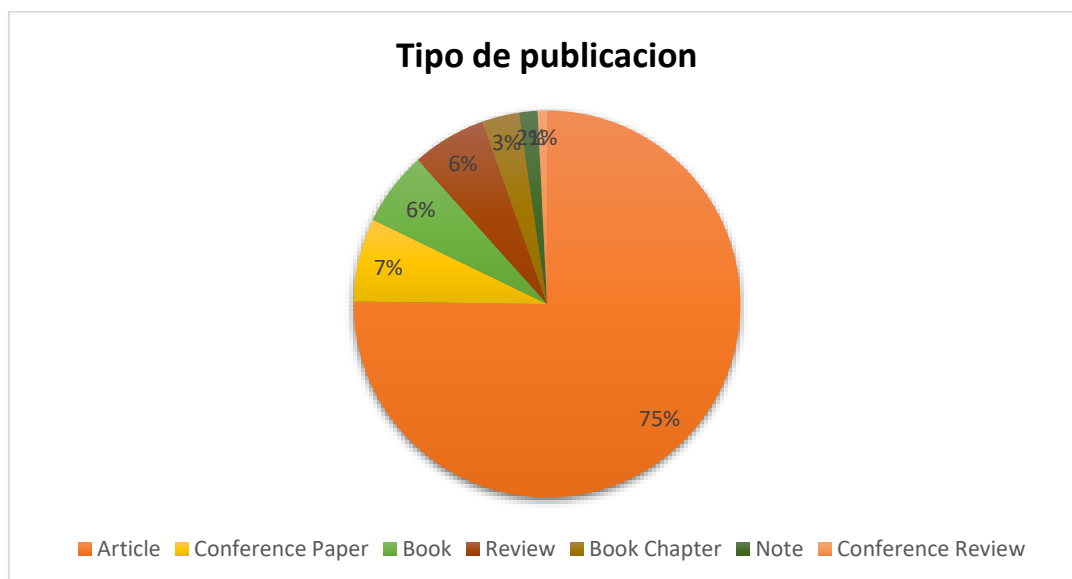
En tercer lugar, se encuentra el área de Medicina, la cual presenta un total de 16 publicaciones dentro de las cuales se encuentran los artículos titulados “Establecimiento

de estándares y control de la calidad en el NHS 1999-2013: un caso clásico de conflicto de objetivos” (Littlejohns, Knight, Littlejohns, Poole, & Kieslich, 2017), “Gestionar la promoción de la salud en el lugar de trabajo en las organizaciones municipales: la perspectiva de los altos directivos” (Larsson, Akerlind, & Sandmark, 2016), este último tiene por objetivo describir las condiciones en las cuales se promociona la seguridad y salud en el trabajo de organizaciones estatales y como la labor del líder lleva a que los objetivos de bienestar se cumplan desde los actores internos en las organizaciones gubernamentales.

3.5 Tipo de publicación.

A continuación, el Gráfico 4 muestra como está distribuida la producción científica según el tipo de publicación. Es importante conocer dicha distribución ya que los autores en todas las áreas de conocimiento, tienen diferentes alternativas para publicar sus investigaciones y se puede determinar cuáles son las más comunes dentro de las realizadas en el tema propuesto por la presente investigación.

Gráfico 4. Tipo de publicación.



Fuente: Elaboración propia (2021); a partir de datos suministrados por Scopus.

Se evidencia una amplia preferencia por la publicación por medio de artículos de revista, los cuales representan el 75% de la producción total de documentos registrados en Scopus durante el periodo 2014-2020. Dentro de los artículos publicados se encuentran los titulados “ICICI Prudential: desafíos para alcanzar la última milla” (Das, Moharana, & Indibara, 2020), “Competencias de los administradores escolares para la enseñanza y el

aprendizaje eficaces del idioma inglés en las escuelas primarias del gobierno de Tailandia” (Nomnian & Arphattananon, 2018), “Liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los empleados en una institución de educación superior rural en Sudáfrica” (Ndlovu, Ngirande, Setati, & Zhuwao, 2018).

En segundo lugar, los artículos de conferencia representan el 7% de las publicaciones totales, un ejemplo de esto son los titulados “Desarrollo de la capacidad estratégica de los recursos humanos para lograr la autosuficiencia de la industria de defensa de Indonesia” (Jasi & Oktovianus, 2019) el cual tiene como propósito analizar las capacidades del personal perteneciente a la industria de la defensa nacional para evaluar sus competencias y liderazgo en la ejecución de sus funciones.

Los Libros, ocupan el tercer lugar en preferencia por los autores representando el 6% de las publicaciones totales. Dentro de esta categoría se encuentra el titulado “La ilusión del gobierno presidencial” (Hecló & Salamon, 2019) el cual analiza el verdadero papel del presidente y su liderazgo gerencial para gestionar las políticas de estado con la mayor ética posible, crenado interrogantes como ¿Cuál es el papel real del presidente? ¿Qué ha pasado con sus herramientas tradicionales de liderazgo ejecutivo? ¿Cómo está organizada la oficina del presidente para ocuparse de los asuntos internos, económicos y de seguridad nacional? ¿Es la regulación federal un área de poder potencial para el presidente? Y, si el “gobierno presidencial” es de hecho un mito, ¿qué se puede hacer para ayudar a la presidencia a desempeñar un papel más eficaz en el gobierno constitucional?

Discusión de resultados.

- El año en el que mayor número de publicaciones fueron realizadas dentro del periodo señalado anteriormente fue 2016 cuando se registró en Scopus un total de 25 ejemplares como se evidencia en el Grafico 1. Y el año en el que menor volumen de publicaciones se registro fue 2015 con tan solo 9 ejemplares.
- La producción y publicación de trabajos de investigación referente al liderazgo gerencial en las entidades gubernamentales, está marcada por el dominio de Estados Unidos como el principal país a nivel mundial en la publicación de documentos sobre el mismo tema, gestionando un total de 25 publicaciones durante el periodo 2014-2020 como lo muestra el Grafico 2. Seguido por países Indonesia (10 documentos), Reino Unido (9 documentos), Australia (7documentos). Espala es el único país

hispanohablante en el ranking señalado el gráfico presentando un total de 3 trabajos de investigación publicados.

- De la totalidad de trabajos de investigación identificados mediante la fase 1 del diseño metodológico, es decir 129 documentos, 61 fueron redactados desde el área de Ciencias Sociales, siendo esta, el área con mayor número de aportes a la generación del nuevo conocimiento sobre el tema estudiado en la presente investigación. Seguido por Negocios, Administración y Contaduría por medio de las cuales se gestionaron 53 documentos. Esto se explica por la naturaleza del tema de investigación propuesto, ya que se abordan temas sociales al hablar de entidades gubernamentales, y temas administrativos al investigar sobre liderazgo gerencial y como las cualidades de un gerente pueden ser aplicadas por aquellos que ostentan cargos o funciones públicas.

4. CONCLUSIONES O CONSIDERACIONES

- El liderazgo gerencial en las entidades públicas o gubernamentales, representa una cualidad que las personas a cargo de funciones competentes a la ejecución de estrategias que persiguen el cumplimiento de la agenda nacional deben contar para garantizar que los procesos sean exitosos y con la mayor transparencia posible. Las cualidades de un líder gerencial, permiten al funcionario, distribuir o delegar funciones a subordinados teniendo en cuenta las potencialidades de cada uno, así como habilidades y destrezas, tal como se maneja o se debería manejar una empresa del sector privado, atendiendo cada una de las debilidades por medio de las fortalezas de la organización, y haciendo frente a cada amenaza para convertirla en una oportunidad.
- Problemáticas en muchas naciones como la corrupción en la distribución de recursos, contratos a privados, asignación de cargos burocráticos sin que se cumpla el mínimo de requisitos, entre otros, son unas de las anomalías que un líder natural con principios y ética podría ayudar a evitar a través de una gestión transparente, como es lo ideal y como se identifica dentro de la bibliografía analizada en el presente documento. Para las naciones, contar con un líder formado en estas virtudes, es sinónimo de tranquilidad y de un gobierno que hace uso adecuado del poder.

5. LISTA DE REFERENCIAS

- Alvarado, D., Arias, K., Brito, J., Colina, R., Díaz, V., & Fernández, M. (2012). El liderazgo, características del líder y las principales teorías actuales. Recuperado el, 13(12), 2017.
- Angulo Sánchez, D. (2001). *Liderazgo, gerencia y principios*. Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Bashir, M., & Hassan, S. (2020). The need for ethical leadership in combating corruption. *International Review of Administrative Sciences*, 673 - 690.
- Das, P., Moharana, T., & Indibara, I. (2020). ICICI Prudential: challenges in reaching the last mile. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 1-27.
- De Tuya, M., Cook, M., Sutherland, M., & Luna-Reyes, L. (2020). The leading role of the government CIO at the local level: Strategic opportunities and challenges. *Government Information Quarterly*.
- Deroy, S., & Schutze, H. (2019). Factors supporting retention of aboriginal health and wellbeing staff in Aboriginal health services: A comprehensive review of the literature. *International Journal for Equity in Health*.
- Downe, J., Cowell, R., & Morgan, K. (2016). What Determines Ethical Behavior in Public Organizations: Is It Rules or Leadership? *Public Administration Review*, 898 - 909.
- Eljiz, K., Greenfield, D., & Taylor, R. (2020). The embedded health management academic: A boundary spanning role for enabling knowledge translation comment on “cihr health system impact fellows: Reflections on ‘driving change’ within the health system”. *International Journal of Health Policy and Management*, 170 - 174.
- Hecló, H., & Salamon, L. (2019). *The illusion of presidential government*. Routledge.
- Hwang, S. (2017). Collaborative governance and information technology innovation: public–nonprofit partnerships to build neighborhood information systems. *International Review of Public Administration*, 321-343.
- Jasi, D., & Oktovianus, B. R. (2019). Strategic Capability Development of Human Resources to Achieve Self-Reliant of Indonesia Defense Industry. *Proceedings of 2019 International Conference on Computational Intelligence and Knowledge Economy, ICCIKE 2019*, (págs. 742-745).

- Jorgensen, B., Martin, J., & Nursey-Bray, M. (2018). Managerial Career Choices: Evidence from South Australian Local Government. *Australian Journal of Public Administration*, 604 - 623.
- Lang, A., & Bruesch, C. (2020). Collaborative Governance in Program Implementation: The Development of E-Relocation Notification in the Swiss Canton of Zurich. *International Journal of Public Administration*, 1083 - 1095.
- Larsson, R., Akerlind, I., & Sandmark, H. (2016). Managing workplace health promotion in municipal organizations: The perspective of senior managers. *Work*.
- Littlejohns, P., Knight, A., Littlejohns, A., Poole, T.-L., & Kieslich, K. (2017). Setting standards and monitoring quality in the NHS 1999–2013: a classic case of goal conflict. *International Journal of Health Planning and Management*, e185 - e205.
- Luzze, H., Badiane, O., Mamadou, N. E., Ndiaye, A., Atuhaire, B., Atuhebwe, P., . . . Gueye, A. (2017). Understanding the policy environment for immunization supply chains: Lessons learned from landscape analyses in Uganda and Senegal. *Vaccine*, 2141 - 2147.
- Naamati Schneider, L. (2020). Strategic management as adaptation to changes in the ecosystems of public hospitals in Israel. *Israel Journal of Health Policy Research*.
- Ndlovu, W., Ngirande, H., Setati, S., & Zhuwao, S. (2018). Transformational leadership and employee organisational commitment in a rural-based higher education institution in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*.
- Nomnian, S., & Arphattananon, T. (2018). School administrators' competencies for effective english language teaching and learning in thai government primary schools. *IAFOR Journal of Education*, 51-70.
- Pons Verdú, F. J., & Ramos López, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
- Schneider, H., & Nxumalo, N. (2017). Leadership and governance of community health worker programmes at scale: A cross case analysis of provincial implementation in South Africa Lucy Gilson. *International Journal for Equity in Health*.
- Svensson, S., Stubbs, J., & Larsson, J. (2018). The association between subordinate perception of task and relation oriented leadership behaviors and sense of coherence among a sample of Swedish white-collar workers. *Work*, 327 - 336.

- Zida, A., Lavis, J., Sewankambo, N., Kouyate, B., & Moat, K. (2017). The factors affecting the institutionalisation of two policy units in Burkina Faso's health system: A case study. *Health Research Policy and Systems*.
- Iharbi, M. M., Al-Matari, E. M., Yusoff, R. Z., & Bt Mat, N. (2016). Effect of transformational leadership and organisational culture on the managerial effectiveness in Saudi Arabia: Empirical study. *Research Journal of Business Management*, 10(1-3), 36-43. doi:10.3923/rjbm.2016.36.43
- Allison, J., Allison, M., Amadi, D. E., & Allison, C. (2019). Anti-democratic spaces and impoverishment: Roads in low-income residential neighbourhoods; drivers, impact and way forward. *Nakhara: Journal of Environmental Design and Planning*, 16, 15-32. Retrieved from www.scopus.com
- Andreassen, N., & Borch, O. J. (2020). Co-ordination of emergency response systems in high-complexity environments: Structuring mechanisms and managerial roles. *Crisis and emergency management in the arctic: Navigating complex environments* (pp. 126-159) doi:10.4324/9780429029899-12 Retrieved from www.scopus.com
- Angwafo, P. T. (2014). Cameroon's predicaments. *Cameroon's predicaments* (pp. 1-253) Retrieved from www.scopus.com
- Araral, E. (2020). Why do cities adopt smart technologies? contingency theory and evidence from the United States. *Cities*, 106 doi:10.1016/j.cities.2020.102873
- Arismunandar. (2018). Competency of elementary schools principals in supporting the standardization of leadership in education. Paper presented at the *Journal of Physics: Conference Series*, , 1028(1) doi:10.1088/1742-6596/1028/1/012184 Retrieved from www.scopus.com
- Bailey, P. L. J. (2015). Consultants of conduct: New actors, new knowledges and new 'resilient' subjectivities in the governing of the teacher. *Journal of Educational Administration and History*, 47(3), 232-250. doi:10.1080/00220620.2015.1038696
- Bashir, M., & Hassan, S. (2020). The need for ethical leadership in combating corruption. *International Review of Administrative Sciences*, 86(4), 673-690. doi:10.1177/0020852318825386

- Bernhard, L. (2020). Revisiting the inclusion-moderation thesis on radical right populism: Does party leadership matter? *Politics and Governance*, 8(1), 206-216. doi:10.17645/pag.v8i1.2515
- Beycioglu, K., & Pashiardis, P. (2014). Multidimensional perspectives on principal leadership effectiveness. *Multidimensional perspectives on principal leadership effectiveness* (pp. 1-480) doi:10.4018/978-1-4666-6591-0 Retrieved from www.scopus.com
- Blaskova, M., Adamoniene, R., & Petrauskiene, R. (2017). Appliance of public senior executives competences for municipality activity efficiency development. *Engineering Economics*, 28(5), 575-584. doi:10.5755/j01.ee.28.5.17743
- Budd, L., & Sancino, A. (2016). A framework for city leadership in multilevel governance settings: The comparative contexts of Italy and the UK. *Regional Studies, Regional Science*, 3(1), 129-145. doi:10.1080/21681376.2015.1125306
- Carassus, D., Favoreu, C., & Gardey, D. (2014). Factors that determine or influence managerial innovation in public contexts: The case of local performance management. *Public Organization Review*, 14(2), 245-266. doi:10.1007/s11115-013-0217-z