

# Construyendo la gestión pública: perspectivas regionales de la modernización del Estado a través de las tesis universitarias, Arequipa 2002-2022

Building public management: regional perspectives on the modernization of the State through university theses, Arequipa 2002-2022

Javier Iván Saravia Salazar\*

Carlos Yampier Quevedo Gallardo\*\*

## Resumen

Sobre la base del análisis y sistematización de 67 tesis recolectadas, se propone dar cuenta de lo avanzado en los temas relacionados a la gestión pública en la academia nacional a nivel de gestión de gobierno subnacional. En específico, se presenta información sobre las municipalidades de Arequipa. Para ello, se hace preámbulo sobre la evolución de la gestión pública en la academia en el periodo 2001-2022, y posteriormente se describen, analizan y discuten los principales temas y líneas de investigación que se desprenden de estas tesis en el contexto de la “tercera ola de reformas estructurales”, que ponen el acento en la reforma del servicio civil en la región y la mejora de los servicios que las municipalidades brindan a sus ciudadanos.

**Palabras clave:** gestión pública, gobierno subnacional, municipalidades, tesis.

---

\* Bachiller en Historia y magíster en Sociología con Mención en Estudios Políticos en la UNMSM. Docente contratado por la Facultad de Sociología de la UNMSM con interés en la investigación del Estado en perspectiva histórica. ORCID: 0009-0009-2806-9070. Correo: [jsaravias@unmsm.edu.pe](mailto:jsaravias@unmsm.edu.pe)

\*\* Licenciado en Ciencia Política en la UNMSM con interés en la investigación de políticas públicas. ORCID: 0009-0009-2806-9070. Correo: [quevedo.gallardo1602@gmail.com](mailto:quevedo.gallardo1602@gmail.com)

### *Abstract*

Based on the analysis and systematization of 67 collected theses, the aim is to report on the progress made in topics related to public management in the national academy at the subnational government management level. Specifically, information is presented on the municipalities of Arequipa. To this end, a preamble is made on the evolution of public management in the academy in the period 2001-2022, and then the main topics and lines of research that emerge from these theses are described, analyzed and discussed in the context of the “third wave of structural reforms”, which emphasize the reform of the civil service in the region and the improvement of the services that municipalities provide to their citizens.

**Keywords:** public management, subnational government, municipalities, thesis.

### **Introducción**

La gestión pública en nuestro país se ha consolidado como un campo autónomo de investigación, tal como lo sugiriera Bozeman (1993/1998), con escuelas profesionales propias en universidades públicas y privadas, maestrías y doctorados especializados, y revistas especializadas. El interés también ha ganado vitalidad por el incremento de los especialistas en el tema (esto incluye a numerosos académicos que asumieron cargos de dirección en el aparato estatal peruano), y la madurez que han cobrado las escuelas de formación de gestores públicos, tanto a nivel estatal con la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) y las universidades públicas, así como en el sector privado con la oferta de carreras de Gestión Pública (y afines), programas de capacitación y cursos especializados de diversas universidades privadas.

Un hecho también importante que ha influenciado en ello es la gradual pero continua incorporación de miembros de la academia dentro de los equipos técnicos del Gobierno y en la dirección de carteras ministeriales. Esto ha permitido un intercambio de ideas e información más precisa sobre los temas de gestión pública en los centros de investigación y universidades, lo que ha despertado el interés académico por la profundización en los temas de gerencia pública y el desempeño de los servidores civiles desde una perspectiva multidisciplinar. Este mismo interés ha hecho sentir la necesidad por contar con cada vez más estudios de caso. Asimismo, su marco general se da en el contexto del proceso de modernización y la ampliación del aparato burocrático peruano en años recientes, y el proceso trunco de implementación de la Ley SERVIR, que en 2018 debió entrar en vigor para todos los servidores públicos, pero debido a la acción política

de diversos actores involucrados no se ha permitido su implementación en sectores clave de la administración como SUNAT, el Congreso y el Poder Judicial.

Conforme lo ha señalado la Agenda de Investigación 2021 - 2026 del Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES, 2022), la revisión de la literatura de ese periodo mostró que la temática y subtemática más estudiada dentro de la gestión pública han sido el Estado orientado al ciudadano, en su subtemática de servicios y bienes públicos de calidad y regulaciones de calidad; seguido de la orientación a los resultados. En contraste, las subtemáticas menos estudiadas han sido la temática del gobierno efectivo, flexible e innovador, que es la armonización de sistemas administrativos, simplificación administrativa, y la gestión por procesos (p. 56).

## **1. Un mapa general de la investigación en gestión pública en el Perú**

A grandes rasgos, la producción bibliográfica en torno a la gestión pública y el servicio civil en el periodo estudiado se ha concentrado en cinco grandes campos:

- El primero de ellos, más tradicional, ligado al desarrollo normativo y la adecuación de las terminologías, herramientas e instrumentos de la gestión pública en el plano formal. Son en esencia enfoques de carácter legal y administrativo que buscan sintetizar marcos normativos y procedimientos administrativos que guían el desempeño y las funciones de los servidores civiles en cada institución.
- Un segundo grupo se concentra en la medición puntual de las políticas públicas de modernización de la gestión y el servicio civil, basado en el análisis de su aplicación en un espacio geográfico determinado y una institución (o programa) muy específica. Son diagnósticos situacionales basados en la casuística, que buscan detectar patologías en la gestión de las instituciones y dificultades que presentan los servidores públicos para desempeñar sus funciones. La mayoría de los trabajos sobre gestión pública se agrupan en esta categoría.
- Un tercer grupo de estudios se concentra en el análisis de actores sociales y en la pervivencia de problemas estructurales como la corrupción y el clientelismo, que se adaptan a las políticas de modernización de la gestión pública y el servicio civil, y les restan eficiencia.
- Un cuarto grupo enfoca el problema desde una perspectiva institucional analizando el desempeño de la tecnocracia y la burocracia, y buscando el perfeccionamiento de los mecanismos de selección y capacitación de los servidores civiles. La mayoría de estos trabajos provienen de las mismas instituciones públicas y de centros de cooperación internacional para la mejora del servicio civil en la región.

- Finalmente, se incorporan a este grupo de estudios investigaciones recientes de carácter institucional e histórico, que con enfoques de largo plazo buscan detectar continuidades históricas que expliquen las dificultades que ha tenido el proceso de modernización de la gestión pública y el servicio civil, poniendo especial atención a la dinámica de los actores políticos que van creando, delimitando y modificando las políticas públicas en este sector.

### 1.1. Sobre Arequipa

Se seleccionó a la ciudad de Arequipa por ser la segunda ciudad más importante del país en distintos aspectos, como desarrollo humano, económico, demográfico y por ser una de las tres únicas ciudades en nuestro país que cuenta con un centro histórico reconocido como Patrimonio Histórico de la humanidad. Sin embargo, si observamos más allá de los datos macroeconómicos, veremos una ciudad que comienza a presentar los mismos problemas que la capital: un crecimiento urbano caótico, más invasiones de terrenos, un tráfico vehicular cada vez mayor y problemas en la recuperación de sus elementos históricos.

Este conjunto de problemas ha influido en la configuración y diseño de una ciudad que hoy es Ciudad Patrimonio, y que en este contexto de descentralización presenta una de sus principales necesidades: el fortalecimiento de las capacidades de gestión de sus servidores civiles como uno de los medios para la articulación regional y el desarrollo local. Los elementos antes mencionados no son producto de una generación espontánea, sino de un contexto histórico de retiro del Estado en la labor de planificación en la década de los noventa. Con el inicio del nuevo milenio se reabren dos debates fundamentales para el desarrollo nacional: la descentralización y la reforma del servicio civil. Ambos tendrán una fuerte repercusión en el desarrollo de las ciudades.

Además de ello, en Arequipa se ha desarrollado una postura crítica del centralismo.<sup>1</sup> En la actualidad, la ciudad presenta un acelerado crecimiento urbano, económico y turístico desde inicios de la presente centuria. Sin embargo, sus autoridades, funcionarios y servidores civiles buscan un modelo de desarrollo urbano más acorde con las Mercociudades que con Lima,<sup>2</sup> y toman como referencias para su proyecto de ciudad las experiencias de ciudades como Cuenca, La Paz, y Bogotá, con las cuales parece compartir similares ideas de desarrollo económico y turístico.

---

1 Muestra de ello fue el protagonismo que adquirió el otrora gobernador regional de Arequipa Juan Manuel Guillén Benavides durante las sucesivas movilizaciones por la vuelta a la democracia de inicios de siglo. El clímax de estas movilizaciones ocurrió en julio del 2000 con la marcha de los “Cuatro Suyos”.

2 Sin embargo, reconocen que se requiere establecer una red con Lima y Cusco para consolidar proyectos y fortalecer las capacidades de sus técnicos.

Remy (2005) ya ha dado cuenta del proceso de consolidación de los gobiernos locales, que en el contexto de descentralización se vieron revestidos de nuevas competencias y capacidad de gasto ante una creciente y continua demanda ciudadana por mejoras y por la ampliación de los servicios que los municipios brindaban. Esto se une al incremento de la participación ciudadana en los asuntos públicos y lo que la autora denomina las “incertidumbres de la modernización”, producto de la pérdida de legitimidad de los partidos políticos tradicionales y las dificultades en la construcción de identidades políticas más sólidas. Es así que las identidades regionales se irán consolidando con propuestas de desarrollo muchas veces contrarias a las del gobierno central, lo que dificulta no solo la articulación de agendas y políticas comunes entre el gobierno central y los gobiernos regionales, sino también la articulación entre regiones, e incluso entre los municipios de una misma región.

Uno de los ejemplos que mejor grafica el comportamiento descrito es la disputa que la provincia capital ha tenido respecto al transporte urbano. En los últimos veinte años, la ciudad de Arequipa se ha visto en continua pugna por un modelo de transporte diseñado para una ciudad intermedia, que contempla un plan para un Sistema Integrado de Transportes con corredores articulados, en contraposición con el planteamiento central que apuesta por un modelo a escala de trenes. Una ciudad intermedia necesita un sistema que vaya de acuerdo con la movilidad urbana y los centros económicos, y en relación con el paisaje de una ciudad que lucha por mantener su centro histórico y las campiñas. No se trata de un diseño por capricho, sino el resultado de estudios empujados por cooperaciones internacionales que han tomado el modelo de otras ciudades intermedias en la región. Este debate se ha mantenido desde hace veinte años, antes incluso de la actual política de desarrollo, en el contexto de una región que, con su autonomía (por decreto o práctica), diseñó un modelo de ciudad que ha calado en sus gestores.

Aquí yace un factor donde es necesario detenernos. Dos han sido los elementos que dan forma a la ciudad y sin los cuales no podría entenderse: la categoría de centro histórico, que enmarca una lucha por la conservación de su patrimonio, y un diseño de ciudad orientado a mantener los paisajes naturales. Pese a que ambas ideas se encuentran plasmadas primero en planes producto de cooperaciones multinivel y posteriormente en los propios instrumentos de gestión municipales hay algo que salta a la vista: estos proyectos se mantienen debido al esfuerzo de una gama de gestores que han influido en la configuración de la ciudad.

Dentro de un universo de problemas y exigencias de los ciudadanos, propias de grandes ciudades, son los gestores de turno los llamados a plantear soluciones en medio del entramado

administrativo estatal. La municipalidad y sus gestores son el brazo más cercano del gran aparato estatal, etéreo a veces, que está en contacto con el ciudadano y cuya capacidad<sup>3</sup> o no configura un imaginario sobre este. En el caso de una ciudad como Arequipa que es tomada como modelo por muchos de sus pares es vital conocer la forma en la que renueva y mantiene la gama de gestores.

## 2. ¿De dónde vienen los gestores?

Si damos por cierto los postulados de la corriente de la nueva gestión pública en que el gestor y sus capacidades son de vital importancia para la administración pública habría que plantearnos una serie de cuestionamientos: cómo llegaron a la gestión, qué métodos han usado para mantenerse en el puesto, cuál ha sido su formación y, sobre todo, dónde se formaron. Estas preguntas no son de curiosidad gratuita, si uno de los principales elementos que estuvieron ausentes para el éxito de la descentralización a nivel subnacional fue una de gama de gestores capacitados (Parodi, 2020), una ciudad que rompe con esta generalidad estando dentro de las tres más importantes y cuyos índices de desarrollo humano son solo superados por la capital ha de contar con gestores que no han sido producto de la generación espontánea.

Nuestra intención no es dar respuestas a estas micropreguntas de inmediato; en cambio, buscamos centrarnos en dos interrogantes: ¿cómo se ha construido la perspectiva de desarrollo regional de los gestores mediante las instituciones de educación superior especializadas en gestión pública? y ¿cuál ha sido el volumen de tesis y las temáticas que estas han abordado? Ello fundamentalmente porque para que el desarrollo sea sostenible en el tiempo, y teniendo en cuenta elementos que han ido in crescendo como la rotación de cargos a causa de las reformas, dependerá en gran medida de la oferta puesta por las instituciones de formación superior. Lo vital de estos espacios no se encuentra exclusivamente en la formación de las nuevas gamas de gestores, independientemente de las escuelas a las que pertenezcan; lo son también porque suponen una puerta para la ciudadanía local hacia los asuntos públicos.

Este último punto puede resultar también una trampa, tomando en cuenta el grado de acceso a la universidad en la región Arequipa. Sin embargo, es necesario hacer primero un rastreo histórico de cuándo surgieron estas escuelas y con qué orientación para el abordaje de lo público.

---

3 La capacidad del Estado debe ser entendida como la eficacia administrativa del aparato estatal para instrumentar sus objetivos oficiales; es decir, aquellas tareas que se le fijan o que este se impone a sí mismo. En este sentido, la capacidad estatal se encuentra altamente influenciada por normas, cultura organizacional, liderazgo y varía substancialmente en funciones, niveles de gobierno y regiones (Fukuyama, 2004).

Segundo, qué instituciones son las que las contemplan, haciendo una distinción entre aquellas de origen público o privado, y si las contemplan como una carrera, de denominación propia o a fines, o si se trata de un grado de especialización o curso de capacitación.

### 3. De las universidades

Las universidades son quizá la expresión más viva del cambio en las sociedades. De ellas vienen y en ellas se materializan las nuevas formas de afrontar la realidad y sus problemáticas mediante las carreras que ofrecen y la formación de individuos especializados en el universo del conocimiento. Bastaría recordar cuánto ha cambiado la universidad desde los tiempos del Trivium y el Quadrivium, las artes liberales, hasta la instrucción de nuevas carreras que han ido en crecimiento. Allí se ubica también la gestión pública en sus diferentes expresiones.

Así como primero fue el verbo que luego se hizo carne, así existió – antes del planteamiento como carrera – la necesidad de un nuevo enfoque en la gestión lejos de la mirada clásicamente administrativa. Ciertas características de estas pueden verse en el carácter y denominación de sus estructuras a nivel interno. Para la segunda mitad de la década del 2000, la Municipalidad Provincial de Arequipa era la única que usaba la denominación de “gerente” en los cargos donde habitualmente se prefería “director”. Si queremos ser introspectivos, veremos que no puede ser un cambio solo por gusto; obedece al grado de acción y función que tiene un gerente diferente al esquema rígido de cumplimiento de normas de un cargo directivo. Esto empalma con toda la nueva corriente gerencialista que dentro de las categorías del mundo empresarial exporta términos como el referido anteriormente. Si las palabras no son vacías sino expresión de un imaginario, esta es una de ellas.

La provincia se caracterizó por poseer un grado más alto de independencia que la de sus pares. Arequipa recibió la categoría de Ciudad Patrimonio en el 2000 como punto de culminación de un proceso que requirió un esfuerzo multinivel que demandó la movilización de recursos materiales y de gestión propios de la municipalidad. Ejemplo de ello es el trabajo conjunto realizado entre la municipalidad y la escuela de Ingeniería de la UNSA (Universidad Nacional San Agustín) en el esfuerzo por identificar y catalogar los monumentos que daban forma al centro histórico. (Zanabria, 2020) Esto da cuenta no solo del trabajo con la academia, sino de la capacidad proactiva de la propia provincia para sentar una agenda propia.

Sin embargo, la cristalización de esta nueva forma de gestión no llegaría sino en 2011 de mano de la UNSA como parte de la facultad de Administración. Corriente que iría en desarrollo

paralelo con el de la universidad privada más antigua de la provincia, la Universidad Católica de Santa María, y que iría in crescendo extendiéndose a las demás universidades privadas de la provincia, ya sea como carreras independientes en el nivel de pregrado, maestrías de especialidad o cursos de posgrado.

**Cuadro 1.**  
**Instituciones**

<b>Tipo de universidad</b>	<b>Nombre de la institución</b>	<b>Año de creación</b>
Pública	Universidad Nacional San Agustín	2011
	Universidad Católica Santa María	2016
Privada	Universidad San Pablo	2017
	Universidad Privada del Norte	2021
	Universidad Continental	2022
	Universidad César Vallejo	-----

**Cuadro 2**

<b>Tipo de Universidad</b>	<b>Nombre de la Institución</b>	<b>Modalidad</b>		
		<b>Carrera</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Curso</b>
Pública	Universidad Nacional San Agustín	×	×	
	Universidad Católica Santa María	×	×	
Privada	Universidad Privada del Norte	×		
	Universidad Cesar Vallejo	×		
	Universidad San Pablo		×	
	Universidad Continental			×

Lo que actualmente conocemos como la corriente del nuevo gerencialismo ha sido abordado con anterioridad por autores como Bozeman (1993/1998) y Brown (2010), quienes llegaron a dar una respuesta parcial a sus orígenes rastreándola incluso hasta la última década del siglo XIX. Sin embargo, hay un acuerdo tácito que sitúa a la academia como el punto donde se da forma a este nuevo concepto. Serán las escuelas de negocios y de política pública de las universidades americanas el territorio donde el debate obedecería no tanto a un esfuerzo intelectual como



a un cambio institucional (Brown, 2010). Como institución pensante y con conocimientos y entendimiento de las categorías sociales, la universidad tiene un puesto importante a la hora de estudiar el desarrollo de una gama de gerentes, más aún porque debido a esa formación, se reproducirán prácticas y visiones que se pueden rastrear a un grupo de sectores.

Aunque en Arequipa existen seis universidades que incorporan a la gestión pública en su oferta, no se puede decir que hayan contribuido de la misma manera en un desarrollo que ha llevado dos décadas. En primer lugar, no todas ellas han implementado a la gestión pública como un área especializada dentro de su oferta académica. Como se ve en el cuadro 1, solo cuatro la contemplan dentro de su oferta para pregrado (Universidad Nacional de San Agustín, Universidad Católica de Santa María, Universidad Privada del Norte y Universidad César Vallejo); tres de ellas, como especialidad (Universidad Nacional de San Agustín, Universidad Católica de Santa María y Universidad de San Pablo) y una de ellas, como un curso (Universidad Continental).

En segundo lugar, a pesar de la existencia de seis universidades en la provincia, solo dos tienen mayor tiempo formando profesionales especialistas en la materia: la Universidad Nacional de San Agustín, cuya creación de la EAP de Gestión Pública data del 2011, y la Universidad Católica de Santa María, cuya carrera de Ciencia Política se inició el 2016, aunque contaba con la especialidad en Gestión Pública cinco años antes.

Tomando en cuenta dichos criterios, la antigüedad y el grado de especialidad, este análisis se centrará en la producción de la Universidad Nacional San Agustín y la Universidad Católica de Santa María. Ambas cuentan con la tesis más antigua registrada en la materia en el 2015; la primera de ellas fue producida desde la Escuela de Administración y la segunda, como parte de las tesis de graduandos de maestría.

A propósito, es necesario mencionar dos criterios adicionales. Uno es la accesibilidad a los repositorios virtuales con los que cuentan las universidades. Si bien todas cuentan con un repositorio virtual, este no se encuentra adecuadamente categorizado haciendo la busca de información una tarea insalvable. Basta con mencionar el caso de algunas cadenas de universidades cuyos repositorios no logran hacer distinción entre la producción regional y general de las sucursales que las integran. Por otro lado, se encuentra el tiempo y la temática de las tesis registradas. En este caso, solo la UNSA y la UCSM cuentan con el criterio de antigüedad en las tesis y la especialización temática. Un criterio adicional es la posición de las

instituciones en el ranking nacional; en tal caso, ambas instituciones superiores se encuentran en el top 3 de las mejores universidades de la región y, a nivel nacional, en el puesto 9 y 23, respectivamente (SUNEDU, 2021).

#### **4. Análisis de las tesis**

Ponemos énfasis en la producción de tesis como el punto básico de este análisis por considerar que es un importante indicador de cuáles son los temas priorizados a nivel local para mejorar la gestión pública municipal. El grado de producción es un factor importante a la hora de hacer un diagnóstico acerca del desarrollo de la gestión pública como carrera profesional, además de que permite identificar los tipos de enfoques que ocupan los lugares más prominentes en las investigaciones. Son 67 tesis que conforman el total de casos estudiados, de las cuales 55 pertenecen a la UNSA y 12 a la UCSM. La procedencia nos da un primer indicio sobre el tratamiento de la gestión de lo público como un saber no solo de corte intuitivo sino especializado. De esta producción, el peso mayoritario es producto de los graduandos de pregrado y un porcentaje mucho menor se encuentra en el área del posgrado. Esto puede ser un factor determinante al momento de abordar el grado de preparación de los profesionales en la región.

##### **4.1. Criterios de clasificación**

Lejos de la aparente unidad de la producción, es necesario clasificar estas tesis con base en criterios objetivos. El ámbito geográfico al que se circunscriben es especialmente importante para comprender el área de preocupación académica. Dada la categoría de ciudad intermedia de Arequipa, y como la segunda urbe más grande del país, según el Informe de las ciudades sostenibles (PERIFERIA & WWF, 2019), se ha planteado tres criterios de clasificación territorial: (i) el casco urbano de la ciudad, (ii) el ámbito rural de la provincia capital de Arequipa y (iii) los trabajos que se enfocan en temas no concernientes a la región.

La práctica totalidad de los trabajos (70%) giran en torno a los distritos que conforman el casco urbano o estudian los municipios provinciales y regionales con temáticas variadas, donde resalta una preocupación acerca del desempeño y la interacción de los servidores a nivel laboral. Por otro lado, se encuentra un 26% de los trabajos que se han preguntado acerca de los gobiernos subnacionales que están fuera de la provincia capital y, con mucha menor referencia, a gobiernos de otros departamentos. En un porcentaje claramente minoritario, 4%, se encuentran los trabajos dedicados al estudio de los municipios fuera del casco urbano de la ciudad. Esto último hace

notar una concentración en la preocupación de los procesos a nivel del ámbito metropolitano que puede deberse tanto a la facilidad del acceso a la información como a la falta de medios o enfoques que soporten el estudio de municipios rurales dentro de la Provincia de Arequipa.

## 4.2. Temáticas

En cuanto a la temática, en su desarrollo, se puede decir que han sido tres las áreas en las que se han centrado los trabajos como parte del estudio de la gestión de una ciudad que no se detiene en el ámbito de la gestión administrativa, sino que se extiende a los servicios primarios. Así, en el primer grupo, el 25.4% de los trabajos gira en torno a la preocupación en la administración de los servicios básicos, dentro de los cuales resaltan las áreas de salud, educación y la promoción de las PYME. Otra cuarta parte de los trabajos busca una solución a los problemas de atención, distribución y promoción en sectores que perciben como parte fundamental en el desarrollo de una ciudad.

El segundo de los grupos ocupa un lugar indiscutiblemente predominante. El 73.1% de las tesis revisadas han tenido como objeto principal de su estudio el funcionamiento administrativo de las municipalidades y el desempeño de los servidores públicos que la integran. Aunque con la salvedad del ámbito geográfico que abarcan, existe una clara predominancia en el estudio de los procesos internos de las municipalidades, una institución que aparece como una caja negra de procesos. Este grupo de estudios se encuentra centrado en el desempeño de los servidores, el cumplimiento de las metas institucionales y el susceptible funcionamiento de atención a los ciudadanos.

Aunque en porcentaje minoritario, un tercer grupo lo compone la preocupación acerca de los programas sociales vinculados al gobierno municipal. A este respecto, el 1.5% de los trabajos profundiza en la temática de los programas de ayuda social, como el vaso de leche, que por otro lado no son de interés único de esta región.

El abordaje de los problemas públicos supone el estudio de una gran caja negra donde los procesos son menos claros que los que dicta la norma. De ahí que el enfoque elegido para tales análisis ha de ser determinante en el resultado de la investigación; más que ello, el enfoque es reflejo de toda una escuela de pensamiento y formación. Así, si el trabajo está orientado al análisis de los procesos con especial énfasis en los elementos organizacionales, se tratará de una visión con características empresariales. Por otro lado, si la visión está orientada a la dinámica

de los actores y a la mirada de cualquiera de sus jerarquías, servidores de línea, directivos o funcionarios en función de su capacidad gerencial, la mirada se inclinará hacia el enfoque propio de las políticas públicas (Brown, 2010). Nos apegaremos a la línea de quienes han registrado de mejor manera el proceso de formación del nuevo gerencialismo, y denominaremos para fines prácticos a la mirada del mundo de los negocios como el enfoque B del business management, y al de las políticas públicas, el enfoque P.

Si la preocupación por el estudio del funcionamiento a municipal fue el grupo mayoritario de las investigaciones, la visión con la que fueron abordados los temas en general fue desde el enfoque de los procesos. Las preguntas fundamentales giran en torno a los ambientes laborales y los mecanismos de mejoras en la atención a los ciudadanos, a quienes acceden mediante encuestas o percepciones.

La visión implícita en los trabajos parte de entender a las instituciones que atienden los diversos problemas públicos en la lógica de una empresa perfectamente esquematizada. Por consiguiente, la solución a estos problemas partirá de elementos estructurales, es decir, por la organización de la “empresa”, o por la mejora en los procesos que en ella tienen lugar.

El enfoque de la visión pública desde una óptica empresarial ha ido reforzándose y tomando un lugar predominante, como lo demuestra el estudio de los trabajos. Dicha tendencia puede deberse a una multiplicidad de causas. En primer lugar, desde la década de los 80 se estableció con fuerza una mirada de lo público que radicó en lo tecnocrático, producto de lo cual las relaciones cambiaron a nivel de actores en el sector público, como lo demostraría Dargent (2015) en su exploración acerca de las burocracias colombiana y peruana. Este trabajo refleja aún una esfera no consolidada en nuestro caso, pero que tomará forma en la década de los 90 con la entrada de la visión neoliberal. De ahí que se encuentre un segundo elemento: esta mirada fundada en los modelos de negocio sería propiciada por las reformas de fines del siglo XX, que además favorecieron la reducción del aparato estatal (Parodi, 2010).

Dicha tendencia basada en una visión empresarial del aparato estatal sería seguida por los gobernantes de turno; no así en el nivel subnacional, que se fue reforzando con el tiempo. A este respecto, en la región, la más antigua de las facultades con el tratamiento de la gestión pública como especialidad vendría en la UNAS como carrera en el 2011, en paralelo con los cursos de especialización de la UCSM. Esto se condice con la secuencia de producción en las tesis con el enfoque B, que continúan con un número creciente a través de los años.

Queda pendiente referirnos a la visión desde la política pública. Con un porcentaje claramente minoritario, el enfoque P ha tenido un ritmo sino creciente, permanente a través del tiempo. Esto puede deberse a la influencia de las ciencias sociales en cuanto a los instrumentos necesarios para el acercamiento al estudio del estado. Aunque ello reflejado en menor medida en las aproximaciones de los trabajos realizados limitándose a elementos de corte descriptivo.

Aunque el enfoque P sea minoritario, es interesante analizar la división clara que existe entre una y otra categoría en cada institución de educación superior. En este punto encontramos un quiebre: por un lado, se encuentra la UCSM que, aunque presenta un número mucho menor en producción a su contraria nacional, encuentra equiparados la cantidad de tesis que aplican el enfoque B y el P. Esto puede deberse a que la mirada que primero se estableció en el Perú fue la orientada a entender lo público en clave del management y, para el caso de la institución, empezó como una especialización que tomó forma después en la carrera de Ciencia Política. Por otro lado, la existencia de personajes que transitan, como en una puerta giratoria, entre el ámbito privado y el público, en el contexto de una ciudad en constante desarrollo, explica el por qué las otras cuatro universidades privadas, que no han sido abordadas, han aperturado escuelas de dicha especialidad con el paso del tiempo. Esto, sin embargo, pertenece a un análisis más allá de las restricciones del presente artículo.

Si, en este punto, ambos enfoques están igualados y puede decirse que el enfoque B se aplicó antes que el P, dada la influencia de reformas estructurales nacionales, esto adquiere forma cuando se mira de cerca la producción en el ámbito nacional. Del total de tesis de la UNAS, el 78% corresponde al enfoque B, hecho que se mantiene y corresponde en el tiempo con el grado de uso de este mismo. Solo a partir del 2019 se verá un incremento en el enfoque P en el estudio de lo público. El caso se condice con la producción de la UCSM, que registra trabajos desde el mencionado año en el uso del enfoque P.

Estos cambios en el método usado para el abordaje de una tipología general de problemas que tienen como foco lo público advierte un rasgo particular: el enfoque B ha sido el primero en presentarse. Además de ello, el tiempo ha permitido que este se acentúe como práctica recurrente en las tesis. Sin embargo, el enfoque P ha ido reforzándose en el tiempo en ambas instituciones, con mayor énfasis, a finales del segundo decenio.

## Conclusiones

- Tres son las áreas en las que se han centrado la mayor cantidad de las tesis investigadas: (i) administración de los servicios básicos (25.4%), (ii) el funcionamiento administrativo de las municipalidades y el desempeño de los servidores públicos que la integran (73.1%), y (iii) programas de ayuda social (1.5%).
- Se observa una equiparación de los enfoques B y P en las tesis abordadas independientemente de que sean universidades públicas o privadas.
- Si bien el tema organizacional ocupa buena parte de las preocupaciones de las tesis exploradas, esto no ha conllevado un mayor análisis de los instrumentos de gestión como la cadena de valor de los servicios públicos, y no se ha profundizado en el proceso evolutivo de adopción de las nuevas herramientas e instrumentos de gestión por parte de las gerencias de los gobiernos subnacionales.

## Referencias

- Bozeman, B. (1998). *La gestión pública. Su situación actual [Public Management. The State of the art]*. (M. Utrilla, Trad.). Fondo de Cultura Económica. (Trabajo Original publicado en 1993).
- Brown, A. (2010). *The nature and development of public sector management in developing countries*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Consortio de Investigación Económica y Social. (2022). *Agenda de investigación 2021-2026* (Diagnóstico y propuesta, 55). [https://cies.org.pe/wp-content/uploads/2022/07/agenda\\_de\\_investigacion\\_2021-2026\\_web.pdf](https://cies.org.pe/wp-content/uploads/2022/07/agenda_de_investigacion_2021-2026_web.pdf)
- Dargent, E. (2015). *Technocracy and democracy in Latin America. The experts running government*. Cambridge University Press.
- Fukuyama, F. (2004). *La construcción del Estado. Hacia un nuevo orden mundial en el siglo XXI*. (M. Alonso, Trad.). Ediciones B.
- Parodi, C. (2010). *Perú 1960 - 2000, políticas económicas y sociales en entornos cambiantes*. Universidad del Pacífico.
- Remy, M. I. (2005). Los gobiernos locales en el Perú: entre el entusiasmo democrático y el deterioro de la representación política. En M. Tanaka (Ed.), *El Estado está de vuelta: desigualdad, diversidad y democracia* (pp. 111-136). Instituto de Estudios Peruanos. <https://repositorio.iep.org.pe/server/api/core/bitstreams/a2fab1a0-92e1-4967-928b-64d233741029/content>

PERIFERIA & WWF PERÚ. (2019). *Ciudades del Perú: Primer Reporte Nacional de Indicadores Urbanos 2018*. Nova Print. [https://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/ciudades\\_sostenibles\\_1.pdf](https://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/ciudades_sostenibles_1.pdf)

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) (2021). *III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú*. SUNEDU. <https://www.gob.pe/institucion/sunedu/informes-publicaciones/2824150-iii-informe-bienal-sobre-la-realidad-universitaria-en-el-peru>

## Anexo

### Tesis revisadas y usadas para los criterios de sistematización

#### Bibliografía tesis UNSA – Postgrado segunda especialidad

- Farfán, L. (2018). *Propuestas de un plan para la mejora del clima laboral en el centro de salud de San José – 2016* [Tesis de maestría, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6749>
- Márquez, E. & Flores, L. (2019). *Las condiciones de trabajo y su relación con el estrés laboral de las enfermeras del servicio de emergencias del hospital de apoyo, Camaná* [Tesis de maestría, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10214>
- Marroquín, Y. & Jiménez, K. (2019). *Calidad en el servicio de otorgamiento de citas (estudio realizado en el hospital Goyeneche de Arequipa febrero 2018)* [Tesis de maestría, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9720>
- Ramos, A. (2018). *Implementación de una nueva estructura remunerativa en Sedapar S.A., 2017* [Tesis de maestría, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6756>
- Salas, A. (2017). *Influencia del clima organizacional en la gestión administrativa en el departamento zonal sur – Sedapar S.A. Arequipa, 2017* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6575>
- Villa, D. (2021). *El control interno y su influencia en la regulación del fondo de caja chica, en la municipalidad provincial de Arequipa 2017* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/14027>

#### Bibliografía tesis UCSM – Maestría en Gestión Pública

- Acero, R. (2023). *Situación de la participación ciudadana en las políticas públicas en seguridad ciudadana del distrito de Yanahuara, Arequipa 2019* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio Institucional de la UCSM. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/12401>
- Carrillo, R. (2021). *Análisis de la cultura tributaria y su relación con el cumplimiento tributario en contribuyentes MEPECOS de la intendencia regional Arequipa del distrito*



- de José Luis Bustamante y Rivero – 2020* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio Institucional de la UCSM. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/11366>
- Cayro, A. (2019). *Participación ciudadana de las juntas vecinales en las políticas públicas preventivas de seguridad ciudadana del distrito de Miraflores, Arequipa 2018* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio Institucional de la UCSM. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/8818>
  - Frisancho, N. (2023). *La incidencia de la administración directa en la ejecución de obras públicas, caso: municipalidad provincial de Arequipa, 2021* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio Institucional de la UCSM. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/12867>
  - Gallegos, F. (2023). *Regímenes laborales generales y su relación con los niveles motivacionales en los trabajadores de la municipalidad distrital de Cayma, 2019* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio Institucional de la UCSM. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/12852>
  - Martínez, G. (2021). *Implicancias del funcionamiento del consejo distrital de la juventud (CODIJU), en mérito a la gestión pública de la municipalidad distrital José Luis Bustamante y Rivero, 2013–2015* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio Institucional de la UCSM. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/11375>
  - Mendivil, P. (2021). *La relación del componente desarrollo y su influencia en la institucionalidad de la mancomunidad municipal de la cuenca del Río Santo Tomas – Amsat 2019* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio Institucional de la UCSM. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/11454>
  - Navia, R. (2022). *Efectos del plazo de emisión de la resolución del recurso de apelación de competencia del tribunal de contrataciones del estado y oportunidad de la firma del contrato de bienes, servicios, consultoría y ejecución de obras de las entidades en la región Arequipa 2020 y 2021* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio Institucional de la UCSM. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/12177>
  - Rivadeneira, N. (2021). *Consecuencias económicas y administrativas del plan de incentivos para la mejora de la gestión y modernización municipal, a través de la meta 2, en la recaudación de impuesto predial de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto – Moquegua, 2015–2019* [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio Institucional de la UCSM. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/11455>
  - Tejada, C. (2019). *Fortalecimiento del sistema de control interno mediante la aplicación del autodiagnóstico en el proceso de contrataciones públicas en la Municipalidad Distrital de Cerro*

*Colorado de la provincia de Arequipa en el periodo 2016* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio Institucional de la UCSM. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/9646>

- Zegarra, D. (2023). *Nivel de satisfacción del cliente interno y su influencia en el desarrollo organizacional, personal administrativo – Hospital III Yanahuara – 2021* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio Institucional de la UCSM. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/12356>

### **Bibliografía tesis UNSA – Pregrado Gestión Pública**

- Acrota, V. (2017). *Análisis de los factores que determinan la morosidad en los créditos otorgados a la micro y pequeña empresa de Caja Arequipa – Agencia Socabaya – periodo 2016* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6420>
- Anaya, M. & Paredes, G. (2017). *Ampliación de los servicios especializados en el departamento de medicina física de rehabilitación del hospital Honorio Delgado de Arequipa–2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6116>
- Ccoa, G. (2018). *Análisis de la gestión por resultados de la capacitación en actividades empresariales de la municipalidad distrital de Socabaya en el primer semestre 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8764>
- Mamani, Y. (2018). *Influencia del clima laboral en la satisfacción de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Arequipa 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7006>
- Ortiz, M. & Pacheco, A. (2019). *Factores de agilidad como ventaja competitiva en las empresas Pymes del sector textil de la provincia de Arequipa en el año 2017-2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8534>
- **Bibliografía tesis UNSA – Pregrado en Administración**
- Andía, W. & Herrera, R. (2019). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Camaná – Arequipa 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10781>

- Apaza, L. & Chirinos, M. (2019). *Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Distrital de La Joya, 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/13231>
- Aquino, J. (2017). *Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento educativo para una optimización de los recursos educativos en la Institución Educativa 40388 Corazón Sagrado de Jesús de Lluta* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6541>
- Arias, C. & Navarro, R. (2017). *Sistema y estrategia de gestión del aprendizaje y desarrollo del capital humano en una institución municipal – 2016* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7925>
- Avilés, X. (2022). *La gestión administrativa y su relación con el clima institucional en la Institución Educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde, Arequipa 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/15520>
- Begazo, J. & De La Cruz, B. (2023). *Comportamiento organizacional y calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Camaná, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <https://hdl.handle.net/20.500.12773/16389>
- Butrón, M. & Choque, C. (2016). *Satisfacción laboral en el área funcional no estructurada de apoyo y coordinación a los proyectos especiales y estratégicos (AFAPPE) del Gobierno Regional de Arequipa 2016* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2785>
- Calizaya, F. (2016). *Propuesta para formulación del plan de desarrollo concertado del Distrito de Ocobamba, Provincia de La Convención, Cusco 2014 – 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2127>
- Carbajal, A. & Loayza, Y. (2016) *La gestión cultural como herramienta de desarrollo local en la Municipalidad de Arequipa – 2015* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3407>
- Chacón, G. (2021). *Análisis relacional del valor económico agregado y la rentabilidad patrimonial en las empresas estatales de generación eléctrica del sur del Perú (2015-2019)*

- [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/13691>
- Chocano, R. & Rodríguez, C. (2016). *Estudio del desempeño laboral de los trabajadores administrativos y su influencia en la atención a los usuarios, en la autoridad regional ambiental del Gobierno Regional de Arequipa, periodo 2014* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2526>
  - Choquepuma, C. & Medina, S. (2019). *Análisis del clima organizacional reflejada en la satisfacción del cliente de la Municipalidad Distrital de Majes 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10677>
  - Cuyo, V. & López, K. (2016). *Características de la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero de Arequipa 2015: un enfoque estratégico* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2819>
  - De Romaña, K. (2017). *Satisfacción laboral del capital humano en las empresas de servicios de tercerización en la provincia de Arequipa 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9679>
  - Estremadoyro, R. (2017). *Incidencia de la responsabilidad social en la gestión de la Municipalidad Provincial de Camaná – 2016* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5731>
  - Guerrero, M. & Rodríguez, S. (2017). *El clima laboral como factor condicionante en el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Yanahuara, provincia de Arequipa 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6119>
  - Gutiérrez, S. (2017). *Evaluación del ambiente de control y propuesta de un plan de mejora de la Municipalidad Provincial de Arequipa* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6403>
  - Gutiérrez, Y. (2021). *Habilidades interpersonales, intrapersonales, grupales del director y su relación con la comunicación organizacional de las instituciones educativas nacionales*

- primarias del distrito de Mariano Melgar, Arequipa 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/13795>
- Huamaní, N. (2016). *El rol del órgano de control institucional en la administración del Programa del Vaso de Leche en la Municipalidad Provincial de Camaná* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3392>
  - Juárez, M. (2017). *Análisis del desempeño laboral de los funcionarios de Autodema y propuesta de un programa de coaching directivo Arequipa, 2016* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6414>
  - Llerena, G. & Espinoza, C. (2018). *Relación entre la percepción del clima organizacional y la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de José María Químper, Camaná – 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/11346>
  - Loayza, M. & Vivanco, S. (2019). *Diagnóstico de la motivación para un mejor desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Da Joya desde julio del 2017 a junio 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9141>
  - Lucana, G. (2016). *Desarrollo del presupuesto participativo en la Municipalidad Distrital de Yura y estrategias para su perfeccionamiento* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2776>
  - Medina, A. & Mamani, R. (2017). *Factores relacionados a la satisfacción de usuarios respecto al sistema de gestión documentaria en una institución pública. Caso: Gobierno Regional de Arequipa, año 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2833>
  - Núñez, R. (2015). *Análisis del clima laboral en la Municipalidad Distrital de Yura, periodo julio-setiembre – Arequipa 2015* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2161>
  - Quispe, S. & Velarde, J. (2020). *La influencia del clima laboral en el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de desarrollo urbano y catastro de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado Arequipa 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/12008>

- Rivera, S. & Ilave, C. (2018). *Influencia del clima organizacional en la motivación laboral de la Municipalidad Distrital de Characato – 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNAS. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7011>
- Salas, M. (2016). *El desarrollo de habilidades directivas en funcionarios de la Municipalidad Distrital de Cayma 2015* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNAS. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2782>
- Salinas, A. (2015). *La orientación al ciudadano como fundamento para el mejoramiento de los servicios municipales en la Municipalidad Provincial de Arequipa 2014* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNAS. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2391>
- Sánchez, L. & Vargas, K. (2019). *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral: caso oficina de logística Gobierno Regional de Arequipa 2019 – Arequipa* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNAS. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9346>
- Tello, W. (2022). *Análisis del clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Miraflores, Arequipa 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNAS. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/14264>
- Ticona, F. (2016) *Análisis situacional del sistema de compras y adquisiciones y propuesta de mejora en la Municipalidad Distrital de Yanaquihua, año 2016* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNAS. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3440>
- Velarde, J. & Peña, M. (2022). *Control interno y gestión organizacional en la Municipalidad Provincial de Camaná, 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNAS. <https://hdl.handle.net/20.500.12773/16502>
- Velarde, L. & Villena, A. (2018). *El clima laboral y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Alto Selva Alegre 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNAS. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8219>
- Vilca, R. (2019). *Informe por servicios profesionales realizado en la Municipalidad Provincial de Arequipa del año 2015 – 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNAS. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/11002>
- Villajuán, L. (2019). *Relación del clima laboral y la calidad de servicio a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Quilca 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San

- Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/11202>
- Yucra, F. & Parillo, M. (2021). *Relación de satisfacción laboral y la productividad en el personal de la Municipalidad José María Quimper 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/13332>
  - Yucra, M. (2015). *La gestión tributaria municipal y propuesta para el mejoramiento de la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Cayma 2015* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2844>
  - Zamalloa, N. & Duran, K. (2019). *Relación entre el clima laboral y la motivación intrínseca en trabajadores del servicio de agua potable y alcantarillado Sedapar s.a. Camaná, 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10776>
  - Zambrano, L. & Ascuña, E. (2021). *Control interno y calidad de servicio en el departamento de post venta de la gerencia de servicio al cliente, de la empresa Sedapar S.A. Arequipa metropolitana-2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/13490>
  - Zela, E. (2019). *Implementación del sistema de control interno en la unidad de abastecimiento de la Municipalidad Distrital de Socabaya* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/14636>

### **Bibliografía tesis UCSM – Pregrado en Ciencia Política**

- Fernández, J. (2023). *Relación entre simplificación y gestión administrativa en la gerencia de desarrollo social de la Municipalidad Provincial de Arequipa, 2022* [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio Institucional de la UCSM. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/12514>
- Grundy, R. (2022). *Política pública de gobernanza digital para la reducción de riesgos de corrupción administrativa, Municipalidad Provincial de Arequipa* [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio Institucional de la UCSM. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/12118>