

Tres conceptos clave de la administración pública: administración, organización y gestión

Three key concepts of public administration: administration, organization and management

Italo Dell’Erba Ugolini*

Resumen

Este artículo de investigación cualitativa examina la administración, organización y gestión pública a través de un análisis documental exhaustivo. Utilizando una variedad de fuentes documentales, como informes gubernamentales, políticas públicas y estudios académicos, el artículo aborda cómo los marcos teóricos y prácticos influyen en la eficacia del sector público. El análisis revela que la estructura organizativa y la coordinación interinstitucional son esenciales para una administración pública eficiente. Los documentos revisados destacan la importancia de una estructura clara que defina roles y responsabilidades para evitar duplicidades y mejorar la toma de decisiones. La coordinación efectiva entre diferentes niveles y entidades gubernamentales también facilita la implementación uniforme de políticas y programas. Asimismo, el estudio pone de manifiesto la relevancia de los mecanismos de rendición de cuentas en la gestión pública. La transparencia en la administración y la capacidad de los organismos para justificar sus acciones son cruciales para fortalecer la confianza pública y la efectividad de las políticas. Finalmente, el análisis documental muestra que la adaptabilidad a cambios y desafíos emergentes es clave para la mejora continua en la administración pública. La capacidad de ajustar estrategias y

* Abogado por la USMP. Magíster en Gobierno y Administración Pública, UCM (España). Candidato a doctor en Administración por la UNAC. Presidente del Centro de Estudios en Gestión Pública de la Facultad de Derecho, USMP. Asesor del Taller de Investigación de Sistemas Administrativos de la Facultad de Derecho y Ciencia Política, UNMSM. Docente USMP, UNMSM, UPN y AMAG. Línea de investigación en Administración Pública, Derecho Administrativo, Sistemas Administrativos, Planeamiento Estratégico y Finanzas Públicas. ORCID 0000-0002-0643-2942. Correo electrónico: ifelixd@usmp.pe

procesos en respuesta a nuevas necesidades y contextos garantiza una gestión más dinámica y receptiva. En conclusión, este artículo tiene como objetivo proporcionar una guía fundamental para comprender los tres conceptos clave con el propósito de fomentar su correcta y adecuada aplicación por parte de los servidores públicos y contribuir a que la ciudadanía tenga una comprensión más clara sobre el ámbito público. Es importante distinguir estos tres conceptos, ya que no deben considerarse como sinonimia, sino como conceptos que se complementan para el fortalecimiento de la gestión estatal.

Palabras claves: administración pública, organización pública, gestión pública, políticas públicas, sector público

Abstract

This qualitative research article examines public administration, organization, and management through a thorough documentary analysis. Utilizing a variety of documentary sources, such as government reports, public policies, and academic studies, the research addresses how theoretical and practical frameworks influence the effectiveness of the public sector. The analysis reveals that organizational structure and inter-institutional coordination are essential for efficient public administration. The reviewed documents highlight the importance of a clear structure that defines roles and responsibilities to avoid duplication and improve decision-making. Effective coordination among different levels and governmental entities facilitates the uniform implementation of policies and programs. The study also underscores the relevance of accountability mechanisms in public management. Transparency in administration and the ability of agencies to justify their actions are crucial for strengthening public trust and policy effectiveness. Finally, the documentary analysis shows that adaptability to emerging changes and challenges is key for continuous improvement in public administration. The ability to adjust strategies and processes in response to new needs and contexts ensures a more dynamic and responsive management.

In conclusion, this study aims to provide a fundamental guide to understand the three key concepts, with the purpose of promoting their correct and adequate application by public servants and contributing to citizens having a clearer understanding of the public sphere. Is it important to distinguish these three, since they should not be considered synonymous, but rather as concepts that complement each other to strengthen state management.

Keywords: public administration, public organization, public management, public policies, public sector

Introducción

A lo largo de los años, las administraciones públicas han ido evolucionando con diversos enfoques, desde un modelo burocrático hasta un modelo de administración pública digital. En este tiempo, la tarea crucial ha sido recuperar la confianza de los administrados con servicios de calidad que garanticen eficacia y eficiencia, pero sabemos que nada es suficiente cuando de por medio hay una necesidad colectiva, y la demanda social no ha sido satisfecha en la actualidad.

La administración, organización y gestión pública son pilares fundamentales en el funcionamiento y la eficacia del sector público. A medida que los gobiernos y las instituciones enfrentan crecientes demandas de transparencia, eficiencia y adaptabilidad, es crucial entender cómo estos elementos interactúan y se manifiestan en la práctica. Este artículo de investigación cualitativa se enfoca en explorar las dinámicas conceptuales internas y externas que diferencian los conceptos de la administración pública, la estructura organizativa y la gestión en el contexto contemporáneo.

A través de un análisis profundo y detallado de documentos clave y estudios previos, el artículo busca ofrecer una visión comprensiva y diferenciada de los conceptos teóricos y prácticos que se aplican en la administración pública, examinando su organización y gestión para la correcta toma de decisiones en las políticas públicas, que son más efectivas y transparentes cuando se piensa en el ciudadano.

Los ciudadanos reclaman a la administración, reclaman a la gestión y reclaman a la organización sin saber a ciencia cierta cuál es la diferencia entre las tres.

En este texto académico definimos los conceptos de **administración pública, organización pública y gestión pública**, como una guía básica para diferenciar esta conceptualización y para que no genere confusión en los ciudadanos, sino claridad.

Por ello, hacemos un énfasis en el concepto de administración pública, que engloba a los otros dos conceptos: organización y gestión, que son parte de la gran administración. La administración pública, propia de las ciencias administrativas, busca desarrollar un aparato gubernamental efectivo donde se establece un marco general de funcionamiento del Estado.

En cambio, la organización pública proporciona la estructura necesaria para alcanzar los objetivos trazados, y la gestión pública se enfoca en el manejo eficiente de los recursos y procesos para maximizar los resultados.

La importancia de analizar estos conceptos radica en su interdependencia: la administración pública es el eje articulador que engloba a los otros dos conceptos y su objetivo principal es ofrecer un servicio público eficiente al ciudadano. De ahí la relevancia de un estudio que muestre cómo se diferencian y articulan conceptos relacionados con las actividades que realizan las entidades para implementar las políticas públicas que benefician a la ciudadanía.

El ciudadano, que es el centro de atención y mayor protagonista de la administración pública, debe conocer y comprender que la política pública y regulación, las estrategias de intervención, los bienes y servicios, la gestión interna, los resultados, el Estado abierto, y el seguimiento, la evaluación y mejora continua están pensados para generar un impacto positivo en su calidad de vida, para que los beneficie en su desarrollo y crecimiento dentro de una cultura de administración sólida e institucionalista.

Por estas razones, comenzaremos por explicar cada una de estas terminología y componentes, para posteriormente llegar a las conclusiones y establecer un paradigma que nos ayude a diferenciar la aplicación conceptual en lo práctico.

1. Administración pública

Cuando nos referimos a la administración pública, lo primero que debemos señalar es que de acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (2024) proviene del latín *administratio*, y se refiere al “conjunto de organismos de gobierno de una nación”.

Las voces doctrinarias señalan que la administración es un proceso que tiene como finalidad alcanzar objetivos trabajados por las personas, empleando recursos de la propia organización (Certo, 2013).

La administración es el proceso de planeación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la corporación, utilizando la disponibilidad de recursos y así poder lograr los objetivos que han sido diseñados (Stoner et al., 1996).

Chiavenato (2014) reafirma que la administración es el conjunto de decisiones y acciones aplicables a una variedad increíble de situaciones de carácter organizacional (p. 8).

En esa línea de postulados, consideramos que la administración es un proceso transversal, sistemático, multifacético y dinámico, que coadyuva a optimizar los recursos de una organización utilizando diversas variables para el correcto funcionamiento del ente en la sociedad.

Al respecto, lo público es aquello que se relaciona con el interés colectivo, mostrando las evidencias de las acciones ejecutadas por un gobierno.

Teniendo definidas nuestras dos variables, cabe conceptualizar a la administración pública como la entidad gubernamental que se encomienda a administrar los caudales públicos para proveer de servicios públicos con valor público a los ciudadanos dentro de las facultades que le otorga el marco legal de un país.

Rojas (2015) indica que la administración pública es un mecanismo para lograr el progreso socioeconómico, entendido como el camino del Estado para llegar a las mayorías y no solo a los que más tienen.

La administración pública es una disciplina social que se ha propuesto explorar y transmitir la organización y las diligencias de los órganos administrativos con el poder político (Bielsa, 2016).

Duverger (1970) precisaba que el aprendizaje de la administración pública en el Derecho se encuentra basado en aspectos jurídicos, mientras que cuando es visto desde la Politología está basado en el hecho.

A la administración pública se le puede dar tres enfoques a diferente nivel: nivel estructural, nivel funcional y nivel científico (Gómez, 2016), cada uno de estos conceptualiza lo dinámica que es la administración pública para estar presente en la sociedad, conformada por todos los ciudadanos.

Por ello, Bonnin¹ (1812) define a la administración pública como la autoridad que ejecuta leyes de interés colectivo en cada departamento geográfico con el fin de pensar en mejorar las relaciones entre los administrados dentro de un grupo social.

1 Charles-Jean Baptiste Bonnin (Francia, 1772 – 1846) considerado el padre fundador de la Ciencia de la Administración Pública.

2. Modelos de la administración pública

2.1. Modelo burocrático

El modelo burocrático de la administración pública, desarrollado inicialmente por Max Weber a principios del siglo XX, ha sido fundamental para la comprensión y la estructuración de las organizaciones gubernamentales y administrativas. Según Weber (1946), la burocracia se basa en una estructura organizativa que está definida por normas y reglas formales, jerarquías claramente establecidas y una división del trabajo especializada. Esta estructura permite una gestión eficaz y racional de las instituciones públicas, al tiempo que asegura la imparcialidad y la previsibilidad en la toma de decisiones.

El modelo burocrático se caracteriza por varios elementos clave. Primero, la jerarquía de autoridad establece una clara cadena de mando donde cada nivel de la organización tiene un control sobre el nivel inferior y, a su vez, es supervisado por el nivel superior. Este principio asegura que las decisiones y las políticas sean implementadas de manera coherente a lo largo de la organización. En segundo lugar, la división del trabajo se basa en la especialización, lo que significa que cada empleado tiene un rol y responsabilidades específicas que contribuyen al funcionamiento general de la administración (Weber, 1946).

La burocracia también se distingue por su enfoque en la formalización de procedimientos y normas. Las reglas y procedimientos estandarizados guían la conducta de los empleados y la toma de decisiones, lo que busca minimizar la arbitrariedad y asegurar que las acciones se realicen de acuerdo con criterios predefinidos (Weber, 1946). Esta formalización también facilita la transparencia y la rendición de cuentas, ya que las decisiones y acciones pueden ser evaluadas en relación con las normas establecidas.

A pesar de sus ventajas, el modelo burocrático ha sido objeto de críticas. Se argumenta que la excesiva rigidez y formalización pueden llevar a una falta de flexibilidad y a una reducción en la capacidad de respuesta ante situaciones cambiantes (Eisenstadt, 1966). Además, la burocracia puede fomentar una cultura organizativa centrada en la rutina y el cumplimiento de reglas, en detrimento de la innovación y la creatividad (Hodgkinson y Sparrow, 2002). Estos desafíos han llevado a la búsqueda de modelos alternativos y adaptativos que buscan equilibrar la estructura y la flexibilidad en la administración pública.

El modelo burocrático o weberiano ha desempeñado un papel crucial en la configuración de las estructuras administrativas modernas. Aunque presenta ciertas limitaciones, su influencia en la administración pública es innegable y continúa siendo un punto de referencia importante en el estudio y la práctica de la gestión pública.

2.1.1. Modelo de la nueva gestión pública

La nueva gestión pública (NGP) ha surgido como una respuesta significativa a las críticas de la burocracia tradicional y ha transformado profundamente la administración pública en las últimas décadas. Este modelo basado en eficiencia y eficacia de la administración tiene como precursores a David Osborne y Ted Gaebler. El modelo comenzó a tomar forma en la década de 1980, se caracteriza por la incorporación de prácticas del sector privado en la gestión pública con el objetivo de mejorar la eficiencia, la efectividad y la orientación al cliente (Osborne y Gaebler, 1992).

Uno de los pilares fundamentales de la NGP es la descentralización de la toma de decisiones. A diferencia del modelo burocrático, que se basa en una estructura jerárquica rígida y centralizada, la NGP promueve la delegación de autoridad a niveles más bajos de la organización. Esta descentralización busca fomentar una mayor flexibilidad y adaptabilidad en la administración pública, que permita a las unidades operativas responder de manera más efectiva a las necesidades y demandas locales (Hood, 1991). La NGP influenciada por políticas neoliberales, introduce principios del mercado y la gestión empresarial en el sector público, todo ello orientado a resultados.

Otro aspecto central de la NGP es la orientación hacia el cliente. La NGP enfatiza la importancia de tratar a los ciudadanos como clientes y de enfocar los servicios públicos en satisfacer sus necesidades y expectativas. Este enfoque implica la adopción de técnicas de gestión orientadas al mercado, como la gestión de calidad total, la reingeniería de procesos y la introducción de mecanismos de competencia entre proveedores de servicios (Osborne y Gaebler, 1992). El objetivo es crear un entorno en el que la eficiencia y la calidad del servicio sean prioritarios.

Además, la NGP promueve la medición y la evaluación del desempeño como herramientas clave para mejorar la eficacia de las organizaciones públicas. En lugar de basarse únicamente en el cumplimiento de normas y procedimientos, el modelo NGP utiliza indicadores de rendimiento para evaluar la efectividad y eficiencia de los servicios públicos. Esta orientación hacia los resultados permite una mayor transparencia y rendición de cuentas, al tiempo que facilita la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones informadas (Pollitt y Bouckaert, 2011).

La implementación de la NGP también implica una mayor contratación de servicios externos y la adopción de prácticas de gestión privada, como la subcontratación y la privatización de ciertos servicios públicos. Estas estrategias buscan aprovechar la eficiencia del sector privado y reducir los costos, al tiempo que se fomenta una mayor competencia en la provisión de servicios (Hood, 1991).

No obstante, la NGP no está exenta de críticas. Algunos expertos argumentan que la introducción de prácticas del sector privado en la administración pública puede socavar la equidad y la responsabilidad pública, al priorizar la eficiencia sobre los principios de justicia y equidad. Además, la orientación hacia el cliente puede llevar a una atención desproporcionada a las demandas de los ciudadanos más vocales, en detrimento de las necesidades de grupos menos representados (Kettl, 2005).

El modelo de la NGP representa un cambio significativo en la administración pública, caracterizado por la descentralización, la orientación hacia el cliente, la medición del desempeño y la adopción de prácticas del sector privado. Aunque ofrece beneficios en términos de eficiencia y efectividad, también presenta desafíos y críticas que deben ser considerados para lograr un equilibrio adecuado entre la eficiencia y los principios de justicia en el sector público.

2.1.2. Modelo de nueva administración pública

La nueva administración pública (NAP) es un enfoque contemporáneo que ha evolucionado como respuesta a las limitaciones del modelo burocrático tradicional y las demandas cambiantes del entorno administrativo. Este modelo influenciado por George Frederickson emerge a partir de la década de 1990, se caracteriza por un enfoque democratizador y humanizador de la administración con valores de equidad, participación y justicia social.

Uno de los aspectos centrales del modelo NAP es su enfoque en la flexibilidad organizativa y la adaptabilidad. A diferencia del enfoque burocrático, que se basa en una estructura rígida y centralizada, la NAP aboga por una administración pública más flexible que pueda adaptarse a las cambiantes necesidades y prioridades de la sociedad. Esta flexibilidad se manifiesta en la descentralización del poder y la delegación de autoridad a niveles operativos más bajos, permitiendo una toma de decisiones más ágil y una mejor respuesta a las necesidades locales (Kettl, 2005) con participación ciudadana en la toma de decisiones.

El modelo NAP pone un fuerte énfasis en la participación ciudadana y la transparencia. Se reconoce la importancia de involucrar a los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones y en la evaluación de los servicios públicos. Este enfoque busca no solo mejorar la calidad y la relevancia de los servicios, sino también fortalecer la confianza pública en las instituciones gubernamentales. La participación ciudadana se ve como un medio para asegurar que las políticas y los servicios reflejen mejor las expectativas y necesidades de la población (Bovens, Curtin y Hart, 2010).

Otro componente clave de la NAP es la orientación hacia el desempeño y la gestión basada en resultados. Entre estos resultados se incluyen la medición del desempeño y la evaluación continua de la efectividad de los servicios públicos. En lugar de centrarse únicamente en los procesos y procedimientos, la NAP enfoca la atención en los resultados alcanzados y en la capacidad de las instituciones para cumplir con los objetivos establecidos. Esta orientación hacia el desempeño permite una mayor rendición de cuentas y facilita la identificación de áreas para mejora (Pollitt y Bouckaert, 2011).

Además, el modelo NAP hace un uso significativo de la tecnología y la innovación para mejorar la gestión pública. La integración de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la administración pública se considera esencial para la modernización y la eficiencia. La tecnología facilita la implementación de servicios electrónicos, la automatización de procesos y la mejora de la comunicación entre el gobierno y los ciudadanos, lo que contribuye a una administración más transparente y accesible (Heeks, 2006).

A pesar de sus ventajas, el modelo NAP enfrenta ciertos desafíos y críticas. Algunos críticos argumentan que la adopción de prácticas del sector privado en la administración pública puede llevar a una erosión de los principios de equidad y justicia, al priorizar la eficiencia sobre la igualdad de acceso a los servicios. Además, la implementación de cambios significativos puede ser resistida por los empleados y las organizaciones que están acostumbrados a las prácticas tradicionales, lo que puede dificultar la transición hacia el nuevo modelo (Kettl, 2005).

Si comparamos la NGP y la NAP, la NGP tiene como prioridad la eficiencia y efectividad mientras que la NAP tiene como prioridad la equidad y justicia social como mecanismos de inclusión y cooperación social. Estas diferencias radican en su enfoque y propósito. La NGP está inspirada en prácticas del sector privado, busca mejorar la eficiencia del sector público

mediante la introducción de conceptos relevantes y principios de gestión empresarial, la orientación a resultados, la descentralización y la competitividad, considerando a los ciudadanos como clientes. En cambio, la NAP se centra en valores éticos, justicia social y participación ciudadana, promoviendo una administración pública más humana y sensible a las necesidades sociales, donde los ciudadanos son vistos como actores involucrados en las decisiones públicas. Mientras la NGP prioriza la eficiencia operativa, la NAP pone énfasis en la equidad y los valores democráticos.

2.1.3. Modelo de gobernanza

El concepto de gobernanza ha ganado relevancia en la administración pública como una respuesta a las limitaciones de los modelos tradicionales de gestión gubernamental. Este modelo tiene como precursores a Rober Keohane, Joseph Nye y Graham Allison quienes relacionan los temas de interdependencia, poder y toma de decisiones en este modelo. La gobernanza se refiere a la manera en que se dirigen, organizan y gestionan los asuntos públicos en un contexto cada vez más complejo y fragmentado (Rhodes, 1997). Este modelo se centra en la colaboración entre múltiples actores y niveles de gobierno, buscando una mayor eficiencia, eficacia y legitimidad en la gestión pública (Kooiman, 2003).

Uno de los principios fundamentales de la gobernanza es la interconexión entre diversos actores en la toma de decisiones. A diferencia de los enfoques jerárquicos tradicionales, la gobernanza se basa en redes de colaboración que incluyen no solo a los gobiernos locales, nacionales e internacionales, sino también a organizaciones de la sociedad civil, sector privado y actores no gubernamentales. Esta red de actores trabaja conjuntamente para abordar problemas complejos que no pueden ser resueltos por una sola entidad (Osborne, 2006). La idea es que la colaboración y la cooperación entre estos actores puedan generar soluciones más efectivas y adaptativas a los desafíos sociales, económicos y ambientales.

El modelo de gobernanza también enfatiza la importancia de la participación ciudadana. A través de mecanismos de consulta y participación, se busca involucrar a los ciudadanos en el proceso de formulación y ejecución de políticas públicas. La participación ciudadana no solo aumenta la legitimidad y la transparencia de las decisiones, sino que también permite que las políticas sean más inclusivas y representativas de las necesidades de la población (Bovens, Curtin y Hart, 2010). La participación puede adoptar diversas formas, desde consultas públicas hasta la co-creación de políticas con los ciudadanos.

Otro aspecto crucial de la gobernanza es la rendición de cuentas. En un entorno de gobernanza, la rendición de cuentas se extiende más allá de las tradicionales jerarquías gubernamentales y se involucra a una variedad de actores y redes de colaboración. La rendición de cuentas en la gobernanza se manifiesta a través de mecanismos de transparencia y la capacidad de los ciudadanos y otros actores para exigir responsabilidad y evaluar el desempeño de las políticas y servicios públicos (Kooiman, 2003). Esto fomenta una mayor responsabilidad y un mejor desempeño en la gestión pública.

La gobernanza también promueve la flexibilidad y la adaptabilidad en la gestión pública. Dado que las redes de gobernanza permiten la colaboración entre diferentes niveles y sectores, pueden adaptarse más fácilmente a los cambios y desafíos emergentes. Esta flexibilidad es esencial para abordar problemas complejos y dinámicos, como el cambio climático, las crisis económicas y las desigualdades sociales, que requieren respuestas rápidas y adaptativas (Osborne, 2006).

Sin embargo, el modelo de gobernanza no está exento de desafíos. La coordinación entre múltiples actores puede ser compleja y requerir un esfuerzo significativo para gestionar conflictos de intereses y asegurar la cohesión en la toma de decisiones. Además, la participación ciudadana, aunque fundamental, puede enfrentar barreras como la falta de representación equitativa y la dificultad para involucrar a todos los grupos relevantes (Bovens, Curtin y Hart, 2010). La eficacia de la gobernanza depende en gran medida de la capacidad de gestionar estas complejidades y de construir redes de colaboración efectivas.

El modelo de gobernanza en la administración pública representa un enfoque moderno que enfatiza la colaboración entre múltiples actores, la participación ciudadana, la rendición de cuentas y la flexibilidad. Aunque presenta desafíos en su implementación, ofrece un marco valioso para gestionar los asuntos públicos en un entorno cada vez más complejo y dinámico.

2.1.4. Modelo de administración pública posmoderna

El modelo de la administración pública posmoderna proveniente de la teoría de Mark Bevir, representa una evolución significativa en el campo de la gestión pública, pues desafía los enfoques tradicionales caracterizados por la rigidez y la centralización. A diferencia del modelo burocrático weberiano, que enfatiza la estructura jerárquica y la racionalidad, la administración pública posmoderna promueve una mayor flexibilidad y adaptabilidad (Denhardt y Denhardt, 2000).

Una de las principales características del modelo posmoderno es su énfasis en la descentralización y la participación activa de diversos actores en la toma de decisiones. Este enfoque contrasta con la visión centralizada y monolítica del modelo burocrático, y permite una gestión más ágil y contextualizada (Osborne y Gaebler, 1992). La descentralización permite que las decisiones sean tomadas más cerca de los ciudadanos, lo que facilita respuestas más rápidas y adecuadas a las necesidades locales (Bozeman, 2002).

Además, el modelo posmoderno valora la diversidad y la pluralidad en la administración pública. En lugar de adherirse a una única narrativa dominante, reconoce e incorpora múltiples perspectivas en el proceso de formulación de políticas. Esta característica busca abordar de manera más efectiva los problemas complejos y diversos de la sociedad contemporánea (Bozeman, 2002).

Otro aspecto fundamental es el enfoque en redes y colaboración. La administración pública posmoderna se basa en la creación y gestión de redes entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil. Esta colaboración interorganizacional es vista como esencial para enfrentar desafíos complejos y proporcionar soluciones integrales (Osborne y Gaebler, 1992).

El modelo posmoderno pone un fuerte énfasis en la satisfacción del ciudadano y la calidad del servicio. La participación activa del público y la adaptación de los servicios a sus necesidades específicas son considerados prioritarios. Este enfoque busca mejorar la relación entre los ciudadanos y las instituciones públicas, promoviendo una administración más receptiva y responsable (Kettl, 2005).

2.1.5. Modelo de administración pública digital

El modelo de la administración pública digital representa una transformación significativa en la gestión de los servicios gubernamentales a través del uso de tecnologías digitales. Este enfoque busca mejorar la eficiencia, la transparencia y la accesibilidad de los servicios públicos mediante la integración de herramientas digitales y plataformas en línea (Heeks, 2006).

Este modelo tiene inspiración en Henry Chesbrough y Stephen Goldsmith quienes han trabajado la innovación abierta y ciudades inteligentes respectivamente, para centrarse en una administración pública digital basado en la colaboración, transparencia y el uso de tecnología para resolver problemas públicos.

Una de las características clave de la administración pública digital es la digitalización de procesos. Este aspecto se refiere a la conversión de procedimientos tradicionales en procesos electrónicos, lo que facilita una administración más ágil y menos burocrática. La digitalización permite la automatización de tareas, la reducción de errores y el ahorro de tiempo, lo que contribuye a una mayor eficiencia en la gestión pública (Bertot et al., 2010).

Otra característica fundamental es la transparencia y rendición de cuentas. El modelo digital fomenta la apertura de la información gubernamental a través de plataformas en línea, lo que permite a los ciudadanos acceder fácilmente a datos y procesos administrativos. Esto no solo mejora la transparencia, sino que también fortalece la confianza pública en las instituciones gubernamentales (Jaeger y Bertot, 2010).

La interacción en línea con los ciudadanos es otro aspecto esencial. La administración pública digital promueve la utilización de plataformas digitales para la comunicación y participación ciudadana. A través de herramientas como sitios web interactivos y redes sociales, los ciudadanos pueden participar en la formulación de políticas, ofrecer feedback y acceder a servicios públicos de manera más directa y conveniente (McClure, 2005).

Además, el enfoque en la accesibilidad es crucial en la administración pública digital. La implementación de tecnologías digitales tiene como objetivo mejorar el acceso a los servicios públicos para todos los ciudadanos, incluyendo aquellos con discapacidades o limitaciones geográficas. La accesibilidad digital asegura que los servicios sean inclusivos y disponibles para un público más amplio (Parker, 2010).

2.2. Clasificación de la administración pública peruana

2.2.1. A nivel constitucional

La Constitución Política del Perú de 1993 establece el marco jurídico fundamental para la organización y funcionamiento de la administración pública en el país. Este marco constitucional clasifica y organiza la administración pública en distintas categorías y niveles con el objetivo de garantizar un funcionamiento eficiente y ordenado del gobierno.

En primer lugar, la Constitución de 1993 define la administración pública en términos de su estructura central y descentralizada. Según el artículo 43°, el Perú es una república democrática,

social, independiente y soberana, organizada en forma de Estado unitario, descentralizado y con autonomía en los gobiernos regionales y locales. Este principio de descentralización es clave en la organización administrativa del país, ya que permite que el poder y las funciones se distribuyan entre el gobierno nacional y las entidades regionales y locales.

La administración pública peruana se divide en tres grandes niveles: el nivel nacional, nivel regional y el nivel local. En el nivel nacional, la administración pública está conformada por el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial. El Poder Ejecutivo, encabezado por el presidente de la República, está compuesto por los ministerios y organismos descentralizados que supervisan y ejecutan las políticas públicas a nivel nacional (Constitución Política del Perú, 1993). Estos ministerios y organismos están organizados en una estructura jerárquica que permite la ejecución eficaz de las políticas gubernamentales y la administración de los recursos públicos.

El Poder Legislativo, está constituido por el Congreso de la República, el cual es responsable de la elaboración, modificación y derogación de leyes. El Congreso también tiene la función de hacer control político al Poder Ejecutivo y garantizar el cumplimiento de la Constitución y las leyes (Constitución Política del Perú, 1993). Este núcleo legislativo actúa como un control sobre las acciones del Ejecutivo, y asegura la transparencia y la rendición de cuentas en la administración pública.

El Poder Judicial, compuesto por la Corte Suprema de Justicia y otros tribunales inferiores, se encarga de la administración de justicia y de la resolución de conflictos legales. El Poder Judicial es independiente y está encargado de garantizar que la Constitución y las leyes se apliquen de manera justa y equitativa.

A nivel regional y local, la Constitución establece la existencia de gobiernos regionales y locales con autonomía administrativa, política y económica. Los gobiernos regionales están encargados de la administración de las regiones y tienen la capacidad de gestionar sus propios recursos y llevar a cabo funciones de desarrollo regional. Estos gobiernos regionales están dirigidos por un gobernador regional y un consejo regional, los cuales son elegidos por sufragio directo.

Los gobiernos locales, por su parte, comprenden las municipalidades provinciales, distritales y centros poblados menores. Estas entidades locales tienen la responsabilidad de administrar y desarrollar los municipios, gestionar los servicios públicos a nivel local y promover el bienestar

de los vecinos. Las municipalidades están encabezadas por el alcalde y el concejo municipal, que son elegidos por los ciudadanos en elecciones locales. No obstante, los gobiernos locales tienen un régimen especial integrado compuesto por la Municipalidad Metropolitana de Lima, municipalidades de zonas fronterizas o de fronteras y municipalidades de zonas rurales.

La Constitución Política del Perú de 1993 proporciona una clasificación detallada de la administración pública en el país que establece una estructura que abarca tanto el nivel nacional como a nivel regional y local. Este enfoque descentralizado permite una administración más cercana a los ciudadanos y una mayor capacidad de respuesta a las necesidades regionales y locales, mientras que el nivel central asegura la cohesión y la coordinación de las políticas públicas a nivel nacional.

2.2.2.A nivel económico-financiero

La administración pública peruana se organiza y clasifica en diversas categorías que permiten una gestión eficiente de los recursos y servicios públicos. Esta clasificación se puede distinguir en dos grandes áreas: el sector público financiero y el sector público no financiero. Cada uno de estos sectores cumple funciones específicas y contribuye al funcionamiento integral del Estado.

a. Sector público financiero

Este término se refiere a las entidades y organismos que están directamente involucrados en la gestión y administración de los recursos financieros del Estado. Este sector incluye las instituciones encargadas de la recaudación de ingresos, la gestión del presupuesto y la supervisión y control de las finanzas públicas.

Las administraciones públicas que se encuadran agrupadas en este sector público financiero son el Banco Central de Reserva del Perú, empresas públicas financieras del gobierno nacional, de los gobiernos regionales y de los gobiernos locales fuera del ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado² (FONAFE); y las empresas públicas financieras bajo el ámbito del FONAFE³.

2 FONAFE es una empresa de derecho público adscrita al Sector Economía y Finanzas, que norma y dirige la actividad empresarial de las Empresas del Estado, y supervisa su cumplimiento, con autonomía para el ejercicio de sus funciones (Artículo 8° del Decreto Legislativo N° 1693).

3 Las empresas públicas bajo este ámbito son Banco de la Nación, Banco Agropecuario - Agrobanco, Corporación Financiera de Desarrollo - COFIDE y el Fondo Mivivienda.

b. Sector público no financiero

El sector público no financiero incluye las entidades y organismos que se encargan de la provisión de servicios públicos y el desarrollo de políticas en áreas distintas a la gestión financiera. Este sector abarca áreas como la educación, la salud, la seguridad, y el desarrollo social, entre otros.

Las administraciones públicas que pertenecen a este sector público no financiero son los poderes del Estado, organismos constitucionalmente autónomos (con la excepción del Banco Central de Reserva del Perú), universidades públicas, gobiernos regionales, gobiernos locales, organismos públicos de los niveles de gobierno regional y local, empresas públicas no financieras del gobierno nacional, regional y local fuera del ámbito del FONAFE, empresas públicas no financieras bajo el ámbito del FONAFE, caja de pensiones militar policial, seguro social de salud (EsSalud) y las administradoras de fondos públicos.

c. Interacción entre sectores

La coordinación entre el sector público financiero y el sector público no financiero es crucial para el funcionamiento eficaz del Estado. La adecuada asignación y gestión de los recursos financieros del sector público permite que las entidades no financieras lleven a cabo sus funciones y servicios con eficiencia. Por ejemplo, la elaboración del presupuesto por parte del Ministerio de Economía y Finanzas debe reflejar las necesidades y prioridades de los ministerios y entidades del sector público no financiero para asegurar que se disponga de los recursos necesarios para cumplir con sus objetivos.

Además, la transparencia en la gestión financiera promovida por la Contraloría General de la República (CGR) contribuye a la confianza pública y a la eficacia en la provisión de servicios por parte de las entidades no financieras. La rendición de cuentas y la supervisión adecuada son esenciales para garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente y se logren los resultados esperados.

La clasificación de la administración pública peruana en sector público financiero y sector público no financiero permite una gestión integral y coordinada del Estado. Cada sector cumple funciones específicas que son esenciales para el desarrollo y el bienestar de la población, y la interacción entre estos sectores es clave para la eficacia y eficiencia en la administración pública.

2.2.3.A nivel de la gestión de los recursos humanos

El Sistema Nacional de Gestión de Recursos Humanos (SNGRRHH) establece un marco organizativo y operativo para la administración del personal en el sector público. Este sistema se clasifica en dos tipos de entidades: Tipo A y Tipo B. Cada tipo de entidad tiene características y funciones específicas que definen su rol en la gestión de los recursos humanos dentro de la administración pública peruana.

a. Entidades Tipo A

Las entidades Tipo A, de acuerdo con la normativa del SNGRRHH, son aquellas organizaciones del sector público que requieren una gestión más compleja y especializada de los recursos humanos debido a su tamaño, estructura y funciones específicas. Estas entidades incluyen ministerios, organismos autónomos y entidades descentralizadas que desempeñan funciones de alta responsabilidad y tienen una estructura administrativa amplia.

El Decreto Supremo N° 040-PCM (2014) la define como aquella organización que cuente con personería jurídica de derecho público, cuyas actividades se realizan en virtud de potestades administrativas y, por tanto, se encuentran sujetas a las normas comunes del derecho público.

a.1. Características y funciones

Las entidades Tipo A tienen una estructura organizativa que incluye múltiples niveles jerárquicos y unidades administrativas especializadas. Estas organizaciones suelen manejar grandes volúmenes de personal y recursos, y su gestión de recursos humanos está orientada a asegurar el cumplimiento de políticas públicas complejas y la implementación de proyectos a gran escala. Ejemplos de entidades Tipo A son el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Ministerio de Salud (MINSA), entre otros.

Las funciones de estas entidades incluyen la planificación estratégica de recursos humanos, la gestión del desempeño a través de sistemas de evaluación rigurosos, y la implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional adaptados a las necesidades específicas del personal.

a.2. Gestión del desempeño y capacitación

En las entidades Tipo A, la gestión del desempeño se realiza mediante la aplicación de sistemas de evaluación complejos que permiten medir la eficacia y la eficiencia del personal en relación

con los objetivos institucionales. La capacitación y el desarrollo profesional en estas entidades son fundamentales para garantizar que el personal esté actualizado con respecto a las mejores prácticas y técnicas en su campo.

Estas entidades también suelen contar con unidades especializadas en recursos humanos que gestionan los procesos de contratación, promoción y desarrollo para asegurar que las políticas y procedimientos sean seguidos de manera rigurosa y transparente.

b. Entidades Tipo B

Las entidades Tipo B son aquellas que, aunque forman parte del sector público, tienen una estructura organizativa menos compleja y requieren una gestión de recursos humanos menos especializada en comparación con las entidades Tipo A. Estas entidades suelen ser organismos descentralizados o unidades administrativas dentro de gobiernos locales y regionales que manejan funciones más específicas o localizadas.

El Decreto Supremo N° 040-PCM (2014) señala que la entidad Tipo B son aquellos órganos desconcentrados, proyectos, programas o unidades ejecutoras conforme a la Ley N° 28411⁴ de una entidad pública Tipo A y deben tener competencia para contratar, sancionar y despedir. Además, contar con una oficina de recursos o la que haga sus veces, un titular, entendiéndose como máxima autoridad administrativa y/o una alta dirección o la que haga sus veces. Finalmente, deben de contar con una resolución del titular de la entidad pública a la que pertenece definiéndola como entidad Tipo B (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016).

b.1. Características y funciones

Las entidades Tipo B incluyen municipalidades provinciales y distritales, así como otras entidades descentralizadas que no tienen la misma amplitud de funciones ni la misma estructura administrativa que las entidades Tipo A. Estas organizaciones manejan un menor volumen de personal y recursos, y su gestión de recursos humanos está orientada a cumplir funciones más concretas y menos complejas.

Las funciones en las entidades Tipo B suelen centrarse en la administración local de servicios públicos, como la gestión de obras públicas, el mantenimiento de infraestructuras y la prestación

4 La Ley N° 28411 ha sido reemplazada por el Decreto Legislativo N° 1440 – Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público.

de servicios sociales a nivel local. La planificación y ejecución de la gestión de recursos humanos en estas entidades tiende a ser más directa y menos formalizada.

b.2. Gestión del desempeño y capacitación

En las entidades Tipo B, la gestión del desempeño se realiza mediante sistemas más sencillos en comparación con los utilizados en las entidades Tipo A. La capacitación y el desarrollo en estas entidades se enfocan en las habilidades necesarias para la gestión eficiente de los servicios locales y la implementación de proyectos específicos. La formación tiende a ser más práctica y orientada a las necesidades inmediatas del personal.

Las unidades de recursos humanos en las entidades Tipo B suelen ser menos complejas y cuentan con menos personal especializado. La gestión de los procesos de contratación y desarrollo profesional es más directa, con procedimientos simplificados que se ajustan a las necesidades y capacidades de estas organizaciones.

c. Interacción entre entidades Tipo A y Tipo B

La interacción entre las entidades Tipo A y Tipo B es esencial para asegurar la cohesión y eficacia del SNGRRHH en la administración pública. Las entidades Tipo A, con su estructura más compleja y especializada, a menudo proporcionan directrices y políticas que afectan a las entidades Tipo B. A su vez, las entidades Tipo B, con su enfoque en la gestión local, proporcionan retroalimentación y datos valiosos que pueden influir en la planificación y las decisiones tomadas por las entidades Tipo A.

La coordinación entre ambos tipos de entidades contribuye a una gestión más integrada y eficiente de los recursos humanos en el sector público, lo que asegura que las políticas y prácticas sean adecuadas a las necesidades y contextos específicos de cada tipo de entidad.

La clasificación del SNGRRHH en el Perú en entidades Tipo A y Tipo B proporciona un marco claro para la administración del personal en el sector público. Cada tipo de entidad tiene características y funciones específicas que determinan su enfoque en la gestión de los recursos humanos. La correcta implementación y coordinación entre estas entidades son fundamentales para lograr una administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados.

3. Organización pública

Una organización puede definirse como un grupo de personas que actúan conforme a normas establecidas con el objetivo de cumplir fines específicos. Esta palabra “organización” proviene del vocablo francés *organisation*.

También se puede precisar que la organización es parte de las funciones del proceso administrativo de las propias teorías administrativas.

Sin embargo, cuando nos referimos a la organización pública pensamos en las estructuras orgánicas de las administraciones públicas que cuentan con unidades operativas⁵ que permiten tener una organización que busca obtener resultados.

En la organización pública estudiamos los organigramas o departamentalización de las instituciones públicas desde una división vertical como horizontal. La organización busca un fin común con la agrupación de las personas (Mooney, 1947).

La teoría de la administración clásica, cuando estudia la estructura organizacional, lo hace reflexionando sobre cómo examinar de lo alto hacia lo bajo (de la dirección hacia la ejecución) y del total hacia lo parcial (de la síntesis hacia el análisis) (Chiavenato, 2014).

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de Argentina (1997) precisa que las organizaciones de las entidades públicas se encuentran sumergidas en un sistema social que cuenta con múltiples dimensiones complejas, como las relacionadas a aspectos ideológicos, normativos, tecnológicos, sociales, económicos, políticos, institucionales, culturales, entre otros.

En el Perú, el Decreto Supremo N° 054-PCM (2018) y sus modificatorias ha planteado el estudio de los lineamientos de la organización del Estado, basado en reglas y criterios técnicos que diseñan, estructuran, organizan y hacen funcionar a las administraciones públicas.

Es así que, cuando nos referimos a la organización pública, debemos estudiar las estructuras organizacionales que se tienen dentro de cada una de las entidades públicas (unidades operativas), así como los diseños y procesos organizativos.

5 Se debe de entender por unidades operativas, a los tres niveles organizacionales: i) Primer nivel: órganos de alta dirección y según corresponda órganos resolutivos u órganos consultivos; ii) Segundo nivel: órganos de línea y órganos de administración interna; iii) Tercer nivel: unidades orgánicas; y, órganos desconcentrados u otros.

4. Gestión pública

La gestión se define como la “acción y el efecto de administrar” y proviene del vocablo latín *gestio* (Real Academia Española, 2024). En lo que se refiere a lo público aplicado a la gestión, la gestión pública se refiere a la gerencia de los insumos financieros y humanos que laboran en el Estado con el fin de que sea más efectiva en las políticas y normativas que se establezcan (Cruz y Díaz, 2020).

Para Ortún (1995), la gestión pública es la gestión con limitaciones, que pueden ser abordadas y no abordadas, por el valor de eficiencia y eficacia en su accionar.

El rol que tiene la gestión pública como disciplina científica y praxis en el accionar de las actuaciones gubernamentales es trascendental para decidir actos de gobierno de la propia administración.

La Asociación Transparencia (2009) conceptualiza a la gestión pública como un grupo de labores para alcanzar su finalidad, propósitos y pretensiones que se enmarcan por las capacidades del gobierno determinadas por el *potestat* ejecutiva (p. 16).

Por primera vez, una norma jurídica en nuestro país, como el Decreto Supremo N° 127-PCM (2024) ha definido la gestión pública como el conjunto de procesos que llevan a cabo las instituciones del Estado con el fin de administrar los recursos públicos y ofrecer servicios a la ciudadanía, generando valor público. Su objetivo es satisfacer las necesidades colectivas de manera eficiente, transparente y equitativa. Abarca la planificación, organización, dirección y control de políticas, programas y proyectos públicos, e incluye el componente de responsabilidad que se asume por realizar las tareas para alcanzar las metas, en cualquier nivel de gobierno.

A la gestión pública se le debe de entender como la maquinaria operativa de la administración pública que tiene como finalidad poner en funcionamiento los sistemas que trabajan de forma transversal en los diferentes grados jerárquicos del gobierno, para lograr metas y objetivos con acciones que generen resultados⁶ orientados a la población. Las unidades operativas de cada una de las administraciones públicas tienen que gestionar sus recursos con eficiencia, eficacia y efectividad (las tres “E” de Peter Drucker), con una visión prospectiva que garantice la sostenibilidad de las administraciones.

6 En el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, se pueden clasificar a los resultados en iniciales (corto plazo), intermedios (mediano plazo) y finales (largo plazo).

Según la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008), la gestión pública tiene dos propósitos fundamentales para un buen gobierno democrático:

1. toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso de formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social⁷ y 2. La gestión pública tiene que orientarse para resultados, por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones, suponiendo entre otras modalidades la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social y rendición periódica de cuentas (p. 4).

Por estas razones, la gestión pública tiene un propósito netamente operativo. Sus limitaciones son de diversa índole, pero con la proyección de generar movimiento interno dentro de la propia administración pública con los distintos actos de administración interna que se deben realizar para brindar servicios públicos de calidad a los ciudadanos. Se debe ejecutar el presupuesto y velar por la legalidad de sus actuaciones de gestión y gobierno, derivadas de un conjunto de interacciones de la ciencia de la gestión para su aplicación materializada en la parte procedimental y sustantiva de la administración, para así garantizar la seguridad jurídica y acción en el marco jurídico de un Estado constitucional de derecho.

Conclusiones

La administración pública hay que entenderla como un ‘todo’ que agrupa a los conceptos de organización y gestión pública. Se trata de una organización que trabaja en base a unidades operativas departamentalizadas, que asigna recursos y actividades de producción y diseña actividades de trabajo para que la gestión pueda operacionalizar las cargas laborales y generar efectos jurídicos a través de una actuación sistemática que genere confianza y legitimidad por parte de los ciudadanos, que son los principales protagonistas de la administración pública.

La administración pública, la gestión pública y la organización pública son conceptos interrelacionados que, aunque distintos, se complementan entre sí en el sector público. La administración pública proporciona el marco para el desarrollo de políticas y la supervisión de su implementación. La gestión pública se encarga de la ejecución eficiente de estos procesos y recursos; y la organización pública, define la estructura necesaria para que la administración y gestión se realicen de manera efectiva.

7 Consiste en la relación compartida entre el Estado-ciudadano.

La organización pública es fundamental para asegurar que las estructuras y procesos estén alineados con los objetivos de las instituciones gubernamentales. Una organización bien diseñada facilita la gestión pública eficiente, asegurando que los recursos se utilicen adecuadamente y que las políticas se implementen de manera efectiva. En cambio, una administración pública sólida establece las directrices y normas que guían la organización y gestión.

En un entorno dinámico y en constante cambio, la capacidad de adaptación es crucial. La gestión pública debe ser flexible para responder a nuevas demandas y desafíos, mientras que la organización pública debe ser capaz de reestructurarse para mejorar su funcionamiento. La administración pública, por su parte, necesita revisar y ajustar continuamente sus políticas para abordar los problemas emergentes y las expectativas cambiantes de la ciudadanía.

La administración pública establece las bases para la transparencia y la rendición de cuentas mediante políticas y regulaciones. La gestión pública debe implementar estas políticas de manera efectiva para asegurar que los procesos sean abiertos y accesibles a los ciudadanos. La organización pública juega un papel importante en asegurar que las estructuras y procedimientos apoyen la transparencia y la rendición de cuentas, facilitando una supervisión adecuada.

La gestión pública debe enfocarse en la mejora continua de los procesos y servicios, utilizando feedback y evaluación para optimizar su rendimiento. La organización pública debe apoyar esta mejora mediante una estructura flexible que permita ajustes rápidos. La administración pública debe fomentar una cultura de innovación y aprendizaje para asegurar que las políticas y estrategias evolucionen con las necesidades de la sociedad.

La organización pública establece los mecanismos necesarios para la coordinación entre diferentes unidades y niveles de gobierno. La gestión pública debe garantizar que esta coordinación se traduzca en una implementación efectiva de políticas. La administración pública debe promover la cooperación intergubernamental e intersectorial para maximizar el impacto de las políticas públicas.

En conclusión, al abordar al sector público, es esencial distinguir y comprender los tres conceptos clave: la administración pública, que representa el órgano rector encargado de articular y dirigir las políticas públicas; la organización pública, que se refiere a la estructura formal, como el organigrama, que define las relaciones jerárquicas y funcionales dentro de las entidades; y la

gestión pública, que se centra en el funcionamiento operativo de dicha estructura para alcanzar los objetivos y metas establecidas. Estos conceptos poseen una dimensión teórica y práctica que son fundamentales para el desarrollo de una gestión estatal eficiente, eficaz y orientada al servicio de la ciudadanía con valor público.

Referencias

Asociación Transparencia. (2009). *Gestión Pública*.

Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-Government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, 27(3), 264-271. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.03.001>

Bielsa, R. (2016). *Estado y globalización. El Caso Argentino*. Rubinzal-Culzoni Editores.

Bonnin, J. (1812). *Principios de la Administración Pública*.

Bovens, M., Curtin, D., & Hart, P. (2010). *The real world of EU accountability: What deficit?* Oxford University Press.

Bozeman, B. (2002). Public management: The state of the art. *Public Administration Review*, 62(1), 1-17. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00112>

Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno San Salvador, El Salvador, del 29 al 31 de octubre de 2008. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Calidad-en-la-Gestion-Publica-06-2008.pdf>

Certo, S. (2013). *Modern Management*. Trevis.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill Education.

Constitución Política del Perú. (1993). Diario Oficial El Peruano.

Cruz, B. & Díaz, J. (2020). La gestión pública como clave en el fortalecimiento de las empresas del Estado. *Polo del Conocimiento*, 50(5), 344-347.

Decreto Supremo N° 127-2024-PCM. (2024). Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley N° 31419, Ley que establece disposiciones para garantizar la idoneidad en el acceso y ejercicio de la función pública de funcionarios y directivos de libre designación y remoción, y otras disposiciones, aprobado mediante Decreto Supremo N° 053-2022-PCM.

- Decreto Supremo N° 054-2018-PCM. (2018). Decreto Supremo que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado.
- Decreto Supremo N° 040-2014-PCM (2014). Decreto Supremo que aprueba el Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Duverger, M. (1970). *Introducción a la política*. Ediciones Ariel.
- Eisenstadt, S. N. (1966). *Modernization: Protest and change*. Prentice-Hall.
- Gómez, C. (2016). Origen y evolución del estudio de la Administración Pública. En: *De la administración pública tradicional a la nueva gestión pública: Evolución, Conceptos y Desafíos*. McGraw-Hill, pp. 1-18.
- Heeks, R. (2006). *Implementing and managing eGovernment: An international text*. SAGE Publications.
- Hodgkinson, G. P., & Sparrow, P. (2002). *The competent organization: A psychological analysis of the strategic management process*. Open University Press.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Instituto Nacional de Administración Pública. (1997). *Organizaciones Públicas*.
- Jaeger, P. T., & Bertot, J. C. (2010). Transparency and technological change: Ensuring open government in the digital age. In R. C. Smith y S. K. Bartkowiak (Eds.), *E-Government: Concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 254-270). IGI Global.
- Kettl, D. F. (2005). *The transformation of governance: Public administration for twenty-first century America*. Johns Hopkins University Press.
- Kooiman, J. (2003). *Governance as governance: A framework for understanding the governance of complexity*. SAGE Publications.
- McClure, D. (2005). Electronic government: The role of technology in government innovation. In A. M. J. Na (Ed.), *Innovations in government* (pp. 93-106). Palgrave Macmillan.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2014). *Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público*.
- Mooney, J. (1947). *Principles of Organization*. Harper y Brothers.
- Ortún, V. (1995). Gestión Pública: Conceptos y Métodos. *Revista Asturiana de Economía*.

- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Osborne, S. P. (2006). *The new public governance?* Routledge.
- Parker, K. (2010). E-Government and the digital divide: A focus on accessibility. In D. S. D. Rogers (Ed.), *Digital governance: New technologies for improving public service and participation* (pp. 150-165). Routledge.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis – New public management, governance, and the Neo-Weberian state* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Real Academia Española. (2024). *Diccionario de la Real Academia Española* (versión en línea de la 23a ed.). <https://dle.rae.es/>
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press.
- Rojas, P. (2015). Administración Pública y los principios del derecho administrativo en Perú. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 13, 193–209.
- Stoner, J., Freeman, E. & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Pearson.
- Weber, M. (1946). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.