



Tipo de artículo: Investigación

Gestión pública efectiva: Implicaciones para gobiernos locales y su desarrollo

Effective public management: Implications for local governments and their development

Autores:

Pedro Antonio Saltos Garcia

¹Universidad Estatal de Milagro, Milagro-Ecuador, psaltosg@unemi.edu.ec,
<https://orcid.org/0000-0002-4416-2488>

Corresponding Author: *Pedro Antonio Saltos Garcia*, psaltosg@unemi.edu.ec

Reception: 02-Febrero-2025 **Acceptance:** 23- Febrero -2025 **Publication:** 28- Febrero -2025

How to cite this article:

Gestión pública efectiva: Implicaciones para gobiernos locales y su desarrollo. (2025). *Sapiens Sciences International Journal* , 3(1), e-31002. https://sapiensdiscoveries.com/index.php/sapiens_sciences/article/view/64

Resumen



El propósito fundamental de este artículo es examinar con profundidad las habilidades gerenciales aplicadas en los procesos de adquisiciones estatales en el Perú, específicamente durante los periodos comprendidos entre 2021 y 2019, con la finalidad de evaluar los efectos que dichas gestiones han tenido en términos de bienestar social y crecimiento económico. Esta investigación parte de la premisa de que las adquisiciones públicas representan una de las actividades gubernamentales con mayor trascendencia para el desarrollo de un país, ya que inciden directamente en la eficiencia del gasto público y en la satisfacción de las necesidades colectivas. En cuanto a la metodología, se adoptó un enfoque cualitativo con orientación inductiva, y se empleó un diseño fenomenológico que permitió explorar la percepción de los actores involucrados en estos procesos. Para la recolección de información, se utilizó la técnica de entrevista a profundidad con preguntas abiertas, facilitando así una comprensión más rica y detallada de la experiencia vivida por los participantes. Se entrevistó a cuatro funcionarios públicos con experiencia directa en las adquisiciones estatales, y los hallazgos evidenciaron que existen profesionales con perfiles adecuados y competencias gerenciales bien desarrolladas que permiten llevar a cabo, con eficiencia y transparencia, los procesos de contratación pública. Además, se observó que la integración de habilidades gerenciales contribuye significativamente a la generación de bienestar en la población, especialmente cuando estas competencias se articulan con principios éticos, responsabilidad social y valores institucionales. No obstante, aunque se ha constatado la presencia de funcionarios probos y capacitados, el estudio concluye que el gran desafío continúa siendo extender estas buenas prácticas hacia todos los niveles de la administración pública, con el objetivo de promover una cultura organizacional que garantice el bienestar social de manera sostenida en todo el territorio nacional.

Palabras clave: Gestión pública, Gobierno local, Eficiencia administrativa, Transformación institucional

Abstract

The fundamental purpose of this article is to examine in depth the managerial skills applied in public procurement processes in Peru, specifically during the periods between 2021 and 2019, with the aim of evaluating the effects these efforts have had on social well-being and economic growth. This research is based on the premise that public procurement represents one of the most important government activities for a country's development, as it directly impacts the efficiency of public spending and the satisfaction of collective needs. Regarding the methodology, a qualitative approach with an inductive orientation was adopted, and a phenomenological design was used to explore the perceptions of the actors involved in these processes. Data collection was based on in-depth interviews with open-ended questions, thus facilitating a richer and more detailed understanding of the participants' experiences. Four public officials with direct experience in public procurement were interviewed, and the findings showed that there are professionals with appropriate profiles and well-developed managerial skills that allow for efficient and transparent public procurement processes. Furthermore, it was observed that the integration of managerial skills contributes significantly to generating well-being among the population, especially when these skills are articulated with ethical principles, social responsibility, and institutional values. However, although the presence of honest and qualified officials was confirmed, the study concludes that the major challenge remains extending these good practices to all levels of public administration, with the goal of promoting an organizational culture that guarantees social well-being on a sustained basis throughout the country.

Keywords: Public management, Local government, Administrative efficiency, Institutional transformation

1. INTRODUCCIÓN



Desde épocas antiguas, la administración de adquisiciones por parte del Estado ha tenido como propósito esencial la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía, procurando el bienestar colectivo mediante la aplicación de competencias gerenciales. Estas capacidades deben representar una ventaja estratégica, alineadas al perfil profesional requerido para el cumplimiento eficaz de las funciones asignadas.

No obstante, en el ámbito de la contratación pública nacional persisten disfuncionalidades en los procesos administrativos, producto de contextos inestables y dinámicas institucionales que implican riesgos en su ejecución. Una problemática detectada es la asignación de responsabilidades a servidores públicos que no poseen las competencias gerenciales necesarias, lo cual motivó esta investigación, orientada a analizar los efectos de la gestión gerencial, evaluar la correcta aplicación de habilidades directivas y determinar si los procedimientos inciden en el bienestar social mediante la adquisición de bienes, servicios, construcción y mantenimiento de infraestructura.

En esta línea, Alarcón et al. (2020) sostienen que en las últimas décadas se han producido transformaciones sociales que impactaron directamente en la administración pública, impulsando la innovación y actualización de procesos para responder a las exigencias del entorno, con miras a mejorar la calidad de vida de la población.

Por su parte, Güemes (2019) argumenta que aún se presentan falencias en el control administrativo de los procesos de adquisición en entidades públicas de América Latina, dado que los funcionarios no implementan controles rigurosos, lo cual impide el cumplimiento de metas orientadas al bienestar social.

A pesar del avance tecnológico, la gestión pública en adquisiciones experimenta desequilibrios en la selección de servidores públicos idóneos y capacitados. De acuerdo con Rivas et al. (2013), en los países de la Unión Europea se promueve la idea de que un gobierno eficiente requiere una estructura pública robusta, capaz de conservar el conocimiento y la experiencia institucional para reforzar la eficiencia del aparato estatal.

En el caso peruano, persisten deficiencias en la gestión de adquisiciones, pues muchas veces están a cargo de personas sin el perfil adecuado. Sánchez (2020) destaca que los funcionarios designados para estos puestos de confianza presentan limitaciones en su formación académica y experiencia, lo cual se traduce en gestiones ineficaces que no benefician a la colectividad. Este hecho es respaldado por Mendoza et al. (2018) y Vega, Pérez y Nieves (2017), quienes afirman que no se aplican correctamente los lineamientos normativos e institucionales, afectando la administración de recursos dirigidos al bienestar social.



Desde una perspectiva epistemológica, el enfoque humanista cobra relevancia, al situar a la persona como eje central de la organización. Velasco (2009) resalta que las personas tienen la capacidad de transformarse a sí mismas, transformar el entorno y construir nuevas realidades mediante sus actitudes y habilidades. La actual coyuntura —marcada por la virtualización de actividades económicas y sociales— exige una gestión empresarial más efectiva, que combine capacidades técnicas, habilidades personales como el liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, así como habilidades conceptuales para la toma de decisiones, como lo afirman Pérez et al. (2013), quienes sostienen que las cualidades personales son clave para la eficiencia organizacional, tanto en empresas grandes como pequeñas.

La disfuncionalidad en las adquisiciones estatales, especialmente en obras de mantenimiento e infraestructura, plantea el interrogante: ¿De qué manera la aplicación de habilidades gerenciales en las adquisiciones estatales puede fortalecer la generación de bienestar social? Esta investigación adquiere importancia al evidenciar gestiones eficaces que mejoran la calidad de vida, así como también aquellas que reflejan un uso inadecuado de los recursos asignados al bienestar colectivo (Ciencia Latina, 2022).

Las habilidades gerenciales y los efectos que produce su aplicación

Las competencias gerenciales representan herramientas clave para generar impactos positivos cuando son aplicadas adecuadamente, sobre todo cuando se orientan al bienestar social. Para Whetten y Cameron (2011), estas habilidades —también denominadas directivas— se manifiestan a través de acciones que producen resultados específicos. Se caracterizan por su observabilidad, controlabilidad, orientación al conflicto y al progreso. Su efectividad radica en que son acciones aprendidas y desarrolladas por los individuos, cuyo desempeño impacta en los grupos sociales.

No obstante, no todas las personas poseen las mismas habilidades, por lo que es fundamental contar con equipos multidisciplinarios con aptitudes singulares que permitan una ejecución eficaz. Estas habilidades incluyen: técnicas (relacionadas con el uso de la tecnología), personales (comportamientos y actitudes) y conceptuales (capacidad para tomar decisiones). Según Koontz et al. (2012), estas destrezas permiten a las personas ejercer sus funciones administrativas como gerentes, emprendedores o funcionarios públicos.

La función de compras ha evolucionado desde ser una actividad básica orientada al abastecimiento, hacia una función estratégica de gestión que requiere toma de decisiones constante, influida por factores económicos y comerciales. Gimeno (2012) y Soto y Quiñonez (2016) coinciden en que el objetivo de las adquisiciones es proveer bienes y servicios óptimos al mejor costo posible; sin embargo, la falta de transparencia ha vinculado históricamente este proceso con la corrupción, especialmente en el sector estatal.



Respecto a las compras estatales, la FAO (2015) señala que estas deben estar orientadas a la asistencia social, a través de procedimientos que minimicen riesgos económicos y sociales, y reduzcan la pobreza. Para ello, se requiere que los gerentes públicos sean idóneos para sus funciones. Asimismo, Davidow (2006) enfatiza la necesidad de fomentar la transparencia en la ejecución de los procedimientos gubernamentales.

En el contexto nacional, diversos proyectos de infraestructura se ejecutaron con motivo de los Juegos Panamericanos Lima 2019, cuyos detalles se exponen en la tabla 1. Frente al cuestionamiento "¿Qué tan diferente será el mundo post-COVID-19?", Susskind (2020) indica que las rutinas tradicionales han cambiado irreversiblemente. La actual coyuntura ha acelerado la transformación de la economía digital a través del teletrabajo, la educación virtual, la telemedicina y los servicios digitales. Según Bas y Guilló (2008), esta situación plantea un reto para anticipar los modelos organizativos del futuro, donde los recursos humanos enfrentarán desafíos como congelación de salarios, incremento del trabajo informal y la necesidad de adaptación a nuevos entornos laborales.

El bienestar social

De acuerdo con la Constitución Política del Perú (1993), el Estado está obligado a generar bienestar social, lo cual debe concretarse mediante las plataformas y mecanismos derivados de los procesos de adquisiciones estatales. En la actualidad, sectores como educación, salud y transporte concentran los mayores recursos presupuestarios con el propósito de alcanzar objetivos como una educación de calidad, atención médica adecuada, infraestructura vial eficiente, seguridad ciudadana y empleo digno.

2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este estudio es de enfoque cualitativo, basado en los planteamientos de Hernández y Mendoza (2018), quienes afirman que este tipo de enfoque busca comprender los factores que inciden en y afectan tanto a las organizaciones como a las personas. Además, se emplea un enfoque inductivo, ya que parte de lo particular para llegar a lo general. En este contexto, se hace una generalización a partir de observaciones específicas, siguiendo las ideas de Tamayo (2010) y Hernández et al. (2014), quienes describen cómo se pasa de la verdad de la consecuencia a la verdad de la premisa. Dávila (2006) también señala que este procedimiento permite inferir lo que es típico de un grupo a partir de una muestra representativa.

Diseño Fenomenológico Empírico

El diseño de este estudio es fenomenológico empírico, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), quienes definen este enfoque como aquel que busca describir las experiencias vividas desde la perspectiva del participante.



Selección de la Muestra

La muestra fue seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Inicialmente, se incluyó a un experto y gestor de compras estatales, y posteriormente se incorporaron tres funcionarios públicos involucrados en los procesos de compras y adjudicaciones públicas. A través de entrevistas individuales en profundidad y preguntas abiertas, tales como: "¿Cuál es su perfil?", "¿Cuáles son sus competencias?", "¿Cómo se relaciona con otras personas?", los participantes proporcionaron información sobre las actividades realizadas en este sector y los efectos generados en la población. Según Hernández et al. (2015), las personas de quienes se recolecta la información no necesitan ser representativas estadísticamente del universo o población estudiada.

Instrumento de Recolección de Datos

El investigador fue el encargado de la recolección de los datos cualitativos, utilizando la entrevista como instrumento principal, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018). Vargas (2012) destaca que este método permite obtener datos o información de los sujetos de investigación a través de la interacción oral, lo que posibilita que la información se base en experiencias vividas por los entrevistados, quienes comunican sus opiniones e interpretaciones de manera más informativa que simplemente relatar los hechos de forma cronológica o sistemática. En este sentido, Robles (2011) y Varguillas y Ribot (2007) mencionan que el objetivo es formular detalladamente la experiencia del otro, permitiendo que el entrevistado comparta libremente sus opiniones, actitudes y preferencias sobre el tema de investigación.

3. RESULTADOS

En la Tabla 1 se presentan diversos proyectos de inversión que fueron llevados a cabo y entregados dentro de los plazos previstos, cumpliendo con los estándares de calidad. Estos proyectos correspondieron a la construcción y mejora de infraestructuras utilizadas en los Juegos Panamericanos de Lima 2019. Según el entrevistado, todos los proyectos mencionados comparten una característica común: fueron liderados por personas altamente especializadas, competitivas y con integridad en su gestión gerencial. La ejecución de este gran proyecto estuvo bajo la dirección de una sola persona desde su planificación hasta la entrega final en la fecha acordada, mostrando una notable funcionalidad y eficiencia cuando se aplican habilidades de gestión.

Cuando tanto los gerentes como los colaboradores de las organizaciones se esfuerzan por alcanzar altos niveles de eficiencia, se observa que son verdaderos estrategas y excelentes gestores. Esto significa que los buenos



gestores generan relaciones de confianza con sus colaboradores, son empáticos con sus necesidades y preocupaciones, predicán con el ejemplo y actúan de manera justa. Según Donawa (2018), el comportamiento democrático de los líderes gerenciales fomenta resultados positivos y actitudes favorables hacia el cambio, además de una mayor productividad en comparación con el estilo autocrático.

A continuación, se presenta el análisis de una gestión deficiente en la ejecución de otro mega proyecto.

Tabla 1
Proyectos de Inversión iniciados, concluidos y entregados

Proyecto	Monto Millones S/	Empresa Contratada de Obra	Inicio y fin	
Villa Panamericana y para panamericana	250	Consorcio Besco-Besalco	-	
Villa Deportiva Nacional-Videna	678	Cosapi	jul-17	-
Complejo Deportivo Andrés A. Cáceres	268	Consorcio Sacyr Saceem	dic-17	-
Villa Deportiva Regional del Callao	202	Sacyr	feb-18	-
Polideportivo Villa El Salvador	90	Obrascon Huarte Lain y JE Construcciones	mar-18	-
			mar-19	

Fuente: Memoria

La Tabla 2 refleja el progreso de una obra clave denominada Proyecto de Modernización de la Refinería de Talara (PMRT), ubicada en Talara, Perú. Este proyecto, iniciado en 2014 y autorizado por el parlamento, tiene como objetivo aumentar la producción de petróleo de 65,000 a 95,000 barriles diarios y convertirla en la refinería más moderna de Sudamérica. Durante los casi ocho años de ejecución, el proyecto ha experimentado varios cambios de funcionarios encargados, algunos de los cuales fueron designados por afinidad política en lugar de por su perfil adecuado, lo que generó controversia. De acuerdo con el funcionario entrevistado, este proyecto ha recibido críticas debido a la contratación de personal extranjero con perfiles ajenos a las necesidades del proyecto, lo que resultó en una mala gestión de las obras operativas y en la creación de una infraestructura inadecuada en la ciudad. Esta situación ha generado altos índices de desempleo, delincuencia y problemas de salud relacionados con la actividad sonora derivada de la construcción. La empresa Técnicas Reunidas, encargada de la obra, no consideró los efectos sociales en la ciudad.



Ejecución de Proyecto de Modernización Refinería de Talara

Empresa ejecutora	Técnicas Reunidas – España
Inversión aprobada – 2014	3,495 millones US\$
Inversión actual a Dic-2021	4,700 millones US\$
% de avance	96%

Fuente: Diario Gestión y RefineríaTalara.com

La Figura 1 ilustra la infraestructura de la Villa Panamericana, ubicada en el Distrito de Villa El Salvador, Lima. Esta fue construida para alojar a los deportistas que participaron en los Juegos Panamericanos de Lima 2019 y posteriormente, durante la pandemia de COVID-19, se convirtió en un centro de atención médica y aislamiento para miles de personas afectadas por el virus. Los resultados posteriores indican que este centro de atención médica brindó una opción adicional para aquellos que necesitaban atención y logró que muchos se recuperaran de los efectos de la pandemia.

Durante el año de pandemia, se alcanzó un promedio del 99% en la ejecución presupuestaria de los programas sociales programados, lo que generó bienestar en las poblaciones más vulnerables. La ministra del sector informó que este éxito fue posible gracias al compromiso de los funcionarios, quienes son capacitados frecuentemente en programas de desarrollo social y habilidades gerenciales.

Según Pillay (2010), los funcionarios públicos deben ser capaces de combinar liderazgo, vocación de servicio y habilidades específicas para enfrentar los desafíos sociopolíticos, económicos y tecnológicos de un país. Una gestión adecuada permitirá mejorar los niveles de bienestar social, con eficacia y capacidad de respuesta a las necesidades de la población.

El Estado invierte en proyectos para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, aunque en ocasiones, algunos proyectos solo se ejecutan debido a presiones políticas. A menudo, cargos públicos clave son ocupados por personas que no cuentan con las competencias necesarias, lo que puede perjudicar el desarrollo y el bienestar social.

En relación con la gestión de adquisiciones estatales, los entrevistados señalaron que la Ley de Contrataciones del Estado N° 30225 establece normas para la compra de bienes, contratación de servicios y ejecución de obras. Sin embargo, advirtieron que la normativa está muy deteriorada, y es frecuente encontrar procesos inconclusos, sin perfiles adecuados ni controles eficaces, lo que afecta el cumplimiento de los cronogramas establecidos.



Según Georgieva (2020), la corrupción desvía recursos que podrían destinarse a servicios esenciales como salud, educación y bienestar social. El incumplimiento de los requisitos de gasto pone en riesgo la reactivación económica y los esfuerzos por mejorar la calidad de vida y generar crecimiento inclusivo y sostenible. En este contexto, las adjudicaciones de contratos públicos siguen siendo un desafío, con proveedores que no cumplen con los requisitos técnicos y obras de calidad cuestionable.

4. DISCUSIÓN

Para iniciar el análisis, es fundamental señalar que las habilidades gerenciales de los responsables de las adquisiciones estatales, tanto a nivel gubernamental central como local, deben fomentar el bienestar social y contribuir al crecimiento económico. Diversos factores evidencian que, al comenzar el desarrollo de un proyecto supervisado por organismos internacionales, los procesos de contratación del personal son rigurosos. Se exige que el personal cumpla con los registros de gestión necesarios según la labor que se va a desempeñar, además de establecerse especificaciones muy estrictas para asegurar la calidad de los materiales. Estas obras son supervisadas por personal calificado y siempre se ajustan a los programas y cronogramas establecidos, tal como se muestra en la Tabla 1, donde se cumple rigurosamente con lo dispuesto en la Ley de Contrataciones del Estado N° 30225. En este sentido, se puede concluir que los procesos implementados son efectivos solo cuando la inversión es extranjera y está supervisada por expertos en la materia.

En contraste, cuando los proyectos son supervisados por organismos nacionales y locales, estos se desarrollan de acuerdo con los requerimientos y perfiles elaborados por equipos de trabajo que, debido a cambios políticos, pueden ser relevados de sus puestos, reemplazados por nuevos funcionarios que introducen ideas y perfiles diferentes. Esta transición genera modificaciones en los cronogramas, altera los requerimientos técnicos y conlleva mayores costos, gastos y pérdidas para el Estado, tal como se evidencia en la Tabla 2. Este fenómeno pone de manifiesto una gestión ineficiente de los recursos públicos, lo que impacta negativamente en los resultados. Es evidente que es necesario mejorar la formación y capacitación de los funcionarios, en concordancia con lo estipulado en la Ley Servir. En este contexto, Cepeda y Sifuentes (2019) coinciden en que la gestión pública debe tener como objetivo principal satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, cumpliendo con los requisitos más básicos de formalidad y eficiencia.

En el ámbito del sector público, es esencial contar con personal calificado de acuerdo con los perfiles y competencias requeridos para cada puesto. Las habilidades gerenciales son fundamentales para lograr una gestión eficiente y efectiva. Por lo tanto, el Estado debe implementar una capacitación



obligatoria para los funcionarios en gestión gerencial, adaptada a los requisitos de cada nivel gubernamental. Solo de esta forma se podrán evitar los costos y gastos innecesarios generados por funcionarios mal preparados, los cuales afectan negativamente el crecimiento económico y social de la población. Muchas de las compras estatales se realizan sin ser estrictamente necesarias, simplemente para satisfacer intereses personales, muy alejados de la responsabilidad social deseada. En este sentido, la Ley 30424, conocida como la ley anticorrupción, debe ser rigurosa también con aquellos funcionarios cuya actuación sea punible.

5. CONCLUSIÓN

A pesar de la existencia de funcionarios con competencias en habilidades gerenciales, integridad, responsabilidad social y valores, el desafío radica en promover la generación de bienestar social en todos los sectores del país, siempre que las instituciones correspondientes implementen acciones planificadas de formación, capacitación continua y control para asegurar el adecuado uso de los recursos.

Las obras ejecutadas y finalizadas conforme a lo planificado reflejan los efectos positivos derivados de la gestión de los funcionarios con altos niveles de competitividad en habilidades gerenciales, lo cual contribuye a su permanencia en los cargos, ya que cumplen con el perfil requerido, poseen la capacitación necesaria y cuentan con experiencia en este tipo de gestión, lo que les permite llevar a cabo gestiones eficientes, de calidad y generar bienestar social en la población.

En relación con las obras que no se completan dentro de los plazos estipulados, en muchas ocasiones esto se debe a la corrupción, ya que los procesos de adjudicación son dirigidos, realizados y manipulados por funcionarios con perfiles inapropiados, quienes muchas veces carecen de las competencias necesarias en gestión y desconocen los procesos administrativos establecidos por la ley. Por ello, se debe crear mecanismos imprevistos que actúen durante la ejecución de los proyectos para identificar actos anómalos que se desvíen de los planes establecidos.

Las experiencias comunes y diversas de los entrevistados en este estudio indican que existen funcionarios íntegros y competentes en las instituciones en general, que cumplen con sus objetivos y metas, pero también existen aquellos ineficientes y punibles que provocan los problemas sociales.

El bicentenario requiere que sus gobernantes fortalezcan las leyes relacionadas con las competencias y perfiles de los funcionarios, así como con las contrataciones públicas, para que se conviertan en instrumentos verdaderos de generación de empleos, beneficios laborales justos y una mejor calidad de vida para la población. Se propone al Estado la creación de cursos



sobre gestión en contrataciones y habilidades gerenciales en sus instituciones de educación superior, con la participación de funcionarios públicos competentes como expositores. Además, es esencial la sensibilización y formación de los funcionarios para este tipo de gestión pública, y debe proponerse un marco legal específico para este nivel.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, R., Salvador, Y. & Pérez, M. (2020). Dimensiones claves de una gestión pública efectiva en gobiernos locales. Aplicación en un caso de estudio. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 411-420. <https://bit.ly/38rPi23>
- Bas, E. y Guilló, M. (2008). El futuro del trabajo: Reflexiones sobre cambios emergentes en el entorno laboral y su impacto sobre la formación y el conocimiento en las sociedades avanzadas. *Cuadernos de Administración*, (40), 39-46. <https://bit.ly/3Oxg8X>
- Cepeda, J., & Cifuentes, W. (2019). Quality Management System in the Public Sector. A literary review. *Podium*, (36), 35-54. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.36.3>
- Constitución Política del Perú (1993).
- Davidow, J. (2006). Colaboración gubernamental el hábito que más debe cultivarse. Lima: Política Digital.
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12(Ext), 180-205. <https://bit.ly/3OzbkRn>
- Della, M. y Domingo, P. (2017). El bienestar social asociado a los valores humanos en usuarios de transporte público de la zona sur del gran Buenos Aires. *Revista Transporte y Territorio*, 18 (2018).
- Diario Elperuano (2021). Perú perdió más de 23 mil millones por corrupción e inconductas. <https://bit.ly/3kf9kQb>
- Donawa, T. (2018). Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones. *NOVUM*, (8-I), 144-163.
- El Congreso.gob.pe (2013). Aprueban proyecto de la refinera de Talara. <https://n9.cl/xw03h>
- Gastulo, R. (2020). Petroperú cerrará financiamiento de la refinera de Talara este año. *Diario El Peruano*. <https://bit.ly/3OG1FIL>
- Güemes, C. (2018). Confianza en la administración pública = Trust in the Public Administration. *EUNOMÍA. Revista En Cultura De La Legalidad*, (15), 231-238. <https://doi.org/10.20318/eunomia.2018.4353>
- Georgieva, K. (2020). Debemos aprovechar esta oportunidad para construir un mundo mejor. *Finanzas y Desarrollo FMI*, volumen 57, número 2, 10-11. <https://bit.ly/3ENayf0>



- Gimeno, J. (2012). La Utilización de las Nuevas Tecnologías en la Contratación Pública. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Zaragoza.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., México, D.F.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill, Interamericana Editores. México D.F.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2015). Metodología de la investigación. McGraw-Hill, Interamericana Editores. México D.F. <https://bit.ly/3OGxwZO>
- Keyes, C. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61, 121-140.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial. Mc Graw Hill, 14ª edición. México
- Ley de Contrataciones del Estado, N° 30225 del 2019. Perú
- Ley del Servicio Civil, N° 30057 del 2013. Perú
- Ley que Regula la Responsabilidad Administrativa de las Empresas por Delitos de Soborno o Cohecho, N° 30424 del 2016. Perú
- Lima2019.pe. (diciembre de 2020). Avance de obras. <https://bit.ly/38paFRI>
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M. & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240. <https://bit.ly/3vDt0SU>
- Mori, M. (2009). Responsabilidad social. Una mirada desde la psicología comunitaria. <https://bit.ly/3KjyWGj>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación FAO (2015). El trabajo de la FAO en la protección social. <https://bit.ly/3vIesBH>
- Pérez, M., Acosta, I. y Acosta, D. (2014). Formación gerencial y epistemología. *Formación Gerencial*, Año 13 N° 1
- Pillay R. (2010). La brecha de habilidades en la gestión hospitalaria: un análisis comparativo de los gerentes de hospitales en los sectores público y privado en Sudáfrica. *Investigación en Gestión de Servicios de Salud*, 23(1), 30-36. doi: 10.1258/hsmr.2009.009015
- Proyecto Modernización de Refinería Talara PMRT (diciembre 2020). Autoridades regionales y locales visitaron la Nueva Refinería Talara. <https://bit.ly/3vNCwD1>
- Rivas, L., Trujillo, M., Lámbarry, F., Chávez, A., & Chávez, J. (2013). Diagnóstico del sistema profesional de carrera y certificación de competencias gerenciales de los servidores públicos en México. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 428-438. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.11.008>



- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. Cuicuilco, México D.F. <https://bit.ly/3vzh053>
- Sánchez, Y. (2020). Cumplimiento del perfil profesional de los empleados de confianza en los gobiernos regionales del Perú. Revista Balance's, volumen 8, N° 11, 72-80. <https://bit.ly/3ENcwMq>
- Seinfeld, J. y Besich, N. (06 de marzo del 2017). ¿Cuál es la sensación de bienestar de los peruanos? Diario Gestión. <https://gestion.pe/blog/evidencia-para-la-gestion/2017/03/cual-es-la-sensacion-de-bienestar-de-los-peruanos.html/>
- Soto, R. y Quiñonez, V. (2016). Estudio de las adquisiciones del estado y tecnologías de información: el caso del sistema electrónico de contrataciones del Estado en Perú. Revista Ciencia y Tecnología, Año 12, N° 1, 129-144
- Susskind, D. (2020). ¿Cuán diferente será el mundo tras la COVID-19? Finanzas y Desarrollo FMI, volumen 57, N° 2, 26-27. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2020/06/pdf/fd0620s.pdf>
- Tamayo, M. (2010). El proceso de la investigación científica incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. I2JLIMUSA Noriega Editores, México.
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. Revista CAES, 3(1), 119-139.
- Varguillas, C. y Ribot, S. (2007). Implicaciones conceptuales y metodológicas en la aplicación de la entrevista en profundidad. Laurus, 13(23), 249-262. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76102313>
- Vega, L., Pérez, M. & Nieves, A. (2017). Procedimiento para evaluar el nivel de madurez y eficacia del control interno. Revista Científica Visión del Futuro, 21(2), 1-11. <https://bit.ly/37J9r3G>
- Velasco, L. (2009). Terapia rogeriana: enfoque centrado en la persona. Prometeo, 56, 54-65.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson Educación, México.

Conflicto de Intereses: Los autores declaran que no tienen conflictos de intereses relacionados con este estudio y que todos los procedimientos seguidos cumplen con los estándares éticos establecidos por la revista. Asimismo, confirman que este trabajo es inédito y no ha sido publicado, ni parcial ni totalmente, en ninguna otra publicación.