



# MEDICIÓN DEL NIVEL DE GOBERNANZA EN GOBIERNOS LOCALES

Estudio de caso



**Universidad  
Nacional de  
Cajamarca**  
*"Norte de la Universidad Peruana"*

Edgar César Casas Casas  
Carlos Andrés Gil Jáuregui

# MEDICIÓN DEL NIVEL DE GOBERNANZA EN GOBIERNOS LOCALES

Estudio de Caso

---

Edgar César Casas Casas  
Carlos Andrés Gil Jáuregui

# **MEDICIÓN DEL NIVEL DE GOBERNANZA EN GOBIERNOS LOCALES**

Estudio de Caso

© Edgar César Casas Casas

© Carlos Andrés Gil Jáuregui

## **Editado por:**

© Universidad Nacional de Cajamarca

Vicerrectorado de Investigación y Responsabilidad Social Universitaria

Av. Atahualpa N° 1050-Cajamarca.

Telef. +51 076-610000

[viceinvestigacion@unc.edu.pe](mailto:viceinvestigacion@unc.edu.pe)

Primera edición, diciembre 2024

Libro Electrónico disponible en

<https://www.unc.edu.pe>

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2025-00095

ISBN N°978-612-4135-49-1

Se terminó de editar en diciembre del 2024 en:

Universidad Nacional de Cajamarca RUC 20148258601

Vicerrectorado de Investigación Avenida Atahualpa 1050,

Carretera a Baños del Inca kilómetro 03 - Cajamarca

# CONTENIDO

---

AGRADECIMIENTO	5
PRÓLOGO	6
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
1. BASES TEÓRICAS	11
1.1. La gobernanza y la gobernabilidad	
1.2. Los gobiernos locales	
1.3. Enfoques de gobernanza	
2. METODOLOGÍA DE MEDICIÓN DE GOBERNANZA	28
2.1. La medición de la gobernanza	
2.2. La valoración de los indicadores	
2.3. Técnicas de recolección de datos	
2.4. Procedimiento de medición	
2.5. Modos de aplicación	
3. CASO PRÁCTICO DE MEDICIÓN GOBERNANZA EN UN GOBIERNO LOCAL	45
3.1. Generalidades del distrito de la encañada en cajamarca	
3.2. Modo de aplicación del método de medición de la gobernanza en el distrito de la encañada	
3.3. La medición de gobernanza en el distrito de la encañada	
3.4. Análisis de resultados	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66

## **AGRADECIMIENTOS**

---

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la creación de este libro sobre la medición de la gobernanza en los gobiernos locales. Esta metodología busca contribuir a la reflexión y movilización de actores locales en torno a temas complejos del territorio, promoviendo la legitimidad, eficacia y aceptación social.

Queremos agradecer especialmente a José Dávila Cisneros, destacado sociólogo, por su colaboración en el prólogo. Su compromiso y experiencia han sido esenciales para dar forma a nuestras ideas y asegurar la calidad de esta obra. Nuestro agradecimiento especial al Dr. Carlos Manuel Rosales Loredó, Vicerrector de Investigación de la Universidad Nacional de Cajamarca, cuyo apoyo incondicional y compromiso con la investigación ha sido vital para la realización de este proyecto.

Agradecemos igualmente a los habitantes del distrito de la Encañada por su valiosa participación en la recolección de datos, contribuyendo así a materializar esta investigación. No podemos dejar de reconocer a nuestras familias y amigos, cuyo apoyo constante nos brindó la motivación necesaria para avanzar. Sin ustedes, este libro no habría sido posible.

Finalmente, a nuestros lectores: esperamos que este libro inspire una comprensión profunda de la importancia de la gobernanza como una nueva forma de gestionar el territorio, impulsada y facilitada por los gobiernos locales.

**Los autores**

# PRÓLOGO

---

Tengo el honor y agrado de presentar a César Casas y Carlos Gil, dos investigadores, consultores egresados de la Universidad Nacional de Cajamarca y autores del presente libro.

Si bien la gobernanza ha seguido un itinerario geográfico de Francia y Reino Unido a los Estados Unidos y España, con este libro la discusión académica se centra en el Distrito de la Encañada en Cajamarca, con el uso de enfoques y mediciones cuantitativas y cualitativas, destacando la participación ciudadana y los consensos del triángulo virtuoso de Estado, Sector Privado y Sociedad Civil.

En ese contexto, se teoriza, conceptualiza y a partir de ello se mide y evalúa la gobernanza a partir de un enfoque fenomenológico en gobiernos locales, con un estudio de caso específico en la Municipalidad Distrital de La Encañada.

El aporte de los autores es identificar los puntos críticos y formular recomendaciones para fortalecer la administración pública en el ámbito local y con una metodología replicable, para conocer cómo se gestiona, mide y se categoriza el poder y la gobernanza en los gobiernos municipales y regionales. Incluso, su metodología puede ser utilizada para comprarar entre dos o más gobiernos subnacionales y posibilita ver la mejora continua a través de tiempo.

El libro servirá para los gestores sociales, docentes universitarios de gestión pública, funcionarios públicos y consultores, en gobiernos regionales y locales. Así como para

---

<sup>1</sup> César, tiene 27 años en los sectores, privado, público y organizaciones de la sociedad civil, cuenta con 2 licenciaturas, en contabilidad y en Organizaciones de la Sociedad Civil por la UNSAM de Argentina, 5 Maestrías: una de Perú: ESAN, dos de Argentina UNASAM y FLACSO, dos en España: UIM, UIMP y egresado de la Maestría en la UPCH, Doctorado en gerencia pública y política social por Universidad de Baja California y estudios Posdoctorales en Investigación en la Universidad de México. Se ha desempeñado como Gerente del Fondo Social Mchiquillay, de la UPO, Gerente Municipal de la MP de Cajamarca, Gerente de Administración y Finanzas del Proyecto Atención primaria y Saneamiento Básico, de la Cooperación Holandesa. Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas de la UPAGU, Coordinador de Monitoreo y Evaluación de la Asociación Los Andes de Minera Yanacocha. Entre otras publicaciones destaco el libro: Desarrollo Económico Local: Un enfoque de Desarrollo Humano en coautoría con Carrasco y Grey. Docente invitado de la ENAP y de las Escuelas de Postgrado de la UNC, UNT, UNPRG, así como Mentor en el programa de Innovación y Liderazgo en Gobierno por Georgetown University-USA.

<sup>2</sup> Carlos, es economista y consultor, con maestría en Project Managment y doctorado en Administración por la UPAGU, con 19 años de experiencia evaluador externo del SINEACE el 2022, ha sido docente en las universidades pregrado y postgrado de la UPAGU pregrado en la UCT, UPN y posgrado en la UNSM. Además, tiene en instituciones y universidades dos diplomaturas y 5 diplomados entre otras por la UCV y PCM. Ha sido Gerente General y Gerente en Planificación por la UPAGU y actualmente labora adscrito al Vicerrectorado de Investigación de la UNC.

---

Estudiantes desde el tercer año de ciencias políticas, economía, administración, sociología y antropología.

Se resalta el bagaje teórico y conceptual de la gobernanza, gobernabilidad y la necesaria complementariedad entre gobernanza y gobernabilidad, mediante las citas de autores premios Nobel, que han estudiado la importancia de las instituciones y su impacto en el desarrollo de las naciones.

De ese modo, posicionandose desde el libro de Fenomenología de la Gobernanza Pública de Luis Aguilar , académico en filosofía política, los autores proponen una metodología mixta: cuantitativa y cualitativa con un enfoque hussleriano. Como ellos lo señalan: “se enfoca en las experiencias y percepciones subjetivas de los actores involucrados en la gestión pública” (Pág. 28) para explicar la gobernanza en un gobierno local más allá de las formas y estructuras de la gestión.

Para los autores la Gobernanza tiene como finalidad, “la calidad de la respuesta que ofrece el Estado, el entramado institucional que soporta la respuesta, el momento en que aparece y todos los requerimientos que la respuesta amerita” (Pág. 17).

Los autores desarrollan seis dimensiones (Pág 14 y 15) de la gobernabilidad, del Banco Mundial, las cuales son participación ciudadana, estado de derecho, estabilidad política, control de la corrupción, eficiencia del gobierno y calidad regulatoria.

Respecto de la gobernanza, se desarrollan las dimensiones la OCDE, Objetivos del Desarrollo Sostenible y Gobernanza Sistémica, optando por la gobernanza con enfoque y análisis fenomenológico de Luis Aguilar, quien presenta 3 dimensiones ordenamiento normativo, sistema social de conocimiento y relaciones y aceptación

Para el análisis plasman una matriz 3 grupos de variables e indicadores, mencionamos solo las primeras: variables del ordenamiento normativo del Estado, que determinan la legitimidad de la decisión de la gobernanza, variables causales del sistema social de conocimiento, que determinan la efectividad de la decisión de la gobernanza y variables de las relaciones políticas determinantes de la aceptación social de la gobernanza.

Con ello, los autores consideran que el nivel de gobernanza es el valor que se alcanza de las valoraciones obtenidas de las variables de legitimidad, eficiencia y aceptación social, con el máximo de 10 puntos en total, y que puede ser presentado en una gráfica de tipo radial (Pág. 45)

Asimismo, subrayan que estos datos permiten identificar patrones, tendencias y relaciones relevantes para el análisis de la gobernanza, proporcionando una visión más completa y precisa de la situación de su investigación.

Se categorizan los niveles de gobernanza: pobre gobernanza, gobernanza media, buena gobernanza y excelente gobernanza en un único gobierno local, ya sea local (distrital o provincial) o regional, así en la página 52 podemos ver el gráfico en el mismo horizonte temporal de investigación y en diferentes horizontes temporales, comparativos entre los dos gobiernos subnacionales y para tener una línea de tiempo con subidas o bajadas o sostenida en el tiempo y que posibilitan la intervención del gestor social, del Alcalde o gobernador regional.

La redacción del libro es ágil, somera y sobre todo didáctica en la parte metodológica, a fin ser replicada o recreada, como lo han mencionado los autores.

Se los invita a su lectura y replicar o recrear la metodología para dar cuenta de los niveles de gobernanza y evitar que los gobiernos subnacionales, fracasen, siendo arqueólogos del desarrollo. Por el contrario, el uso de la metodología propuesta podría mejorar los proyectos y reducir los niveles de pobreza e indignación de nuestra población y grietas en nuestra precaria democracia, abonando el campo autoritario, el individuo y en lugar de él y la sociedad, privilegiando el consenso, gobernabilidad y gobernanza que se puede ver en el libro.

**!La lectura está servida, buen provecho;**

**José Manuel Dávila Cisneros**

Profesor Principal de la UNC.

## RESUMEN

---

El libro "Medición del Nivel de Gobernanza en Gobiernos Locales" examina cómo se mide y evalúa la gobernanza en gobiernos locales, con un estudio de caso específico en la Municipalidad Distrital de La Encañada, provincia y región de Cajamarca, en Perú. Se desarrolla un marco teórico que abarca la relación entre gobernanza, gobernabilidad, y se destacan los desafíos que enfrenta la gobernanza en América Latina y en Perú. La metodología propuesta, diseñada por los autores a partir del enfoque fenomenológico de Gobernanza, incluye la identificación de variables e indicadores clave, el uso de encuestas y análisis documental para recolectar datos, y la aplicación de estos métodos para medir el nivel de gobernanza.

Los resultados muestran que, en el caso de La Encañada, la gobernanza presenta áreas de mejora en términos de transparencia, participación ciudadana y eficiencia administrativa. Las reflexiones concluyen que una medición precisa de la gobernanza permite identificar puntos críticos y formular recomendaciones para fortalecer la administración pública en el ámbito local.

Es importante destacar que la aplicación de la metodología de medición aquí propuesta puede ser replicada en otros gobiernos locales, proporcionando una herramienta valiosa para mejorar la gobernanza y, por ende, el desarrollo local.

## INTRODUCCIÓN

---

El libro "Medición del Nivel de Gobernanza en Gobiernos Locales. Estudio de caso", se enfoca en analizar la gobernanza dentro del contexto de la Municipalidad Distrital de La Encañada, en Cajamarca, Perú. El tema principal del libro es la evaluación de la gobernanza en los gobiernos locales, con el objetivo de entender mejor cómo se gestiona y administra el poder en niveles sub nacionales, un aspecto crucial para el desarrollo local y la implementación efectiva de políticas públicas.

En la revisión de la literatura, se exploran conceptos clave como la gobernanza, gobernabilidad, y sus desafíos en América Latina, además de la importancia de una buena gobernanza para el crecimiento inclusivo. También se revisan enfoques de gobernanza como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el enfoque sistémico y fenomenológico, para construir una base teórica sólida, enfoques a partir de los cuales se ha diseñado la metodología de medición de la gobernanza, planteada en este libro.

El objetivo del libro es proporcionar un marco teórico y metodológico para la medición de la gobernanza en gobiernos locales, aplicando este marco en un estudio de caso concreto, específicamente en el distrito de La Encañada, provincia de Cajamarca en Perú, abordando sus características y desafíos particulares. Así pues, el libro utiliza un modelo teórico que combina variables e indicadores específicos para evaluar la gobernanza, con el fin de ofrecer un análisis integral y aplicado de la misma.

## 1. BASES TEÓRICAS

### 1.1. LA GOBERNANZA Y LA GOBERNABILIDAD

#### 1.1.1. LA GOBERNANZA

La gobernanza es un término amplio que se refiere al proceso mediante el cual se toman decisiones y se gestionan los asuntos públicos y privados en una sociedad. Incluye las estructuras y los procesos que se utilizan para dirigir, administrar y regular una organización o comunidad, ya sea a nivel local, nacional o internacional.

Según Rhodes, en Canto (2012), la gobernanza se refiere a redes inter organizacionales, auto organizadas, que complementan a las jerarquías y a los mercados como estructuras de gobierno en la asignación autoritativa de recursos, con ejercicio de control y coordinación. Por otra parte, como lo menciona Aguilar (2022), en el año 2001 la Real Academia Española (RAE) definió a la gobernanza como el “arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía” (p. 36). Además, Aguilar (2022) complementa al mencionar que se habla de Gobernanza cuando se observa “la dirección de la sociedad por dirigentes políticos elegidos conforme a los valores, principios y normas del Estado y en función del beneficio de los ciudadanos y, en derivación, denota más específicamente la gobernanza de las entidades de la administración pública mediante las cuales gobierna a la sociedad” (p. 35).

Para Jessop (1998, en Zurbriggen, 2011) la gobernanza “pretende dar cuenta de las transformaciones recientes de la función del gobierno en un contexto complejo de globalización/relocalización, complejidad social, descentralización de la política y pérdida del carácter ‘autosuficiente’ del Estado” (p. 39). Así, la gobernanza se define como “heterarquía” es decir, interdependencia y coordinación negociada entre sistemas y organizaciones.

Para Celedón y Orellana (2003), definen la gobernanza como “la posibilidad de acordar reglas del juego que permitan la consolidación ordenada de estos consensos y garanticen su estabilidad”, lo que implica “recoger demandas, acceso a la información, transparencia de los procesos, rendición de cuentas, evaluación y control ciudadano de las políticas públicas”. Así pues, la gobernanza se centra en la forma en que se ejerce el poder y cómo se toman las decisiones. Implica la participación de diversas partes interesadas en la toma de decisiones, incluidos los gobiernos, las empresas, la sociedad civil y los ciudadanos.

También implica la creación y aplicación de políticas y normas para guiar el comportamiento de estas partes interesadas y asegurar que las decisiones se tomen de manera justa y transparente.

En resumen, la gobernanza se trata de cómo las sociedades se organizan y gestionan para lograr sus objetivos y hacer frente a sus desafíos y problemas.

#### **1.1.1.1. TIPOS DE GOBERNANZA**

La Gobernanza ha adoptado diversas formas a lo largo de la historia en respuesta a los desafíos y cambios sociales. Como menciona Aguilar (2022), los diferentes enfoques de gobernar que se desarrollan en las sociedades dependen de las relaciones construidas, consensuadas y formalizadas entre los actores gubernamentales y sociales en un momento y contexto social específico. Estas relaciones buscan abordar los asuntos, problemas y circunstancias que afectan la vida en comunidad y las vidas individuales.

En particular, la gobernanza depende del nivel de influencia que el gobierno y los agentes sociales, como empresas, organizaciones civiles, gremios, comunidades, iglesias, centros de conocimiento y familias, tienen en la toma de decisiones sobre las normas legales, los objetivos sociales y las acciones necesarias para su implementación. Siguiendo las sugerencias de Jan Kooiman (2004), un pionero en los estudios de gobernanza, se suelen mencionar tres tipos puros de gobernanza.

a) Gobernanza por el gobierno: Esta es una forma de gobernar en la cual el gobierno tiene un papel predominante o exclusivo en la dirección de la sociedad. En esta forma de gobernanza, el gobierno toma decisiones sobre las normas, la organización, los objetivos y las acciones que se consideran apropiados para hacer cumplir las normas y lograr los objetivos sociales. Esta forma de gobernanza es necesaria cuando la sociedad muestra desorden, conflictos, falta de consenso en los valores y normas, y carece de los sujetos competentes para producir bienes y servicios de manera estable. La gobernanza por el gobierno se justifica cuando hay personas u organizaciones que violan las normas sociales y causan daño a otros sin demostrar competencia y productividad, lo cual impide el crecimiento económico, el desarrollo social y genera pobreza.

b) La Gobernanza por autogobierno: En este tipo de gobernanza, la sociedad tiene la capacidad de definir sus valores, normas, organizarse, resolver problemas y conflictos, y producir los bienes y servicios necesarios para su sustento y progreso. Sin embargo, en situaciones extraordinarias donde la comunidad se ve desbordada y no puede controlar eventos dañinos, se considera necesario establecer una autoridad superior de gobierno

para enfrentar y controlar los daños. Esta autoridad tiene el poder de determinar las acciones que la comunidad debe tomar y juzgar los delitos, restableciendo así el orden.

c) La Gobernanza por cogobierno: En este enfoque, tanto el gobierno como los actores sociales participan de manera asociada en la definición de normas, problemas, objetivos y acciones para resolverlos. Colaboran de manera corresponsable en la ejecución de las decisiones. Esta forma de gobernanza surge de las relaciones de interdependencia entre los actores gubernamentales y sociales, ya que cada uno requiere recursos del otro para lograr sus objetivos. La cogobernanza se basa en el diálogo, la concertación, la coordinación y la cooperación para definir y consensuar objetivos, acciones y recursos. No se limita a la participación ciudadana en la definición de la gobernanza, sino que implica también su participación en la implementación de acciones y la puesta en común de recursos.

### 1.1.2. LA GOBERNABILIDAD

La gobernabilidad se refiere a la capacidad de un sistema político para gobernar y tomar decisiones efectivas y justas, y para asegurar la estabilidad política, la participación ciudadana, el respeto al estado de derecho y la protección de los derechos humanos.

El Banco Mundial (1992) define la gobernabilidad como “la manera en la cual el poder es ejercido en un país para el manejo de la economía y de los recursos sociales para el desarrollo”. Por su parte Jarquín (1992), presenta la definición de gobernabilidad para el Banco Interamericano de Desarrollo, lo que implica “condiciones de previsibilidad y estabilidad asociadas a la existencia de un marco legal apropiado para el desarrollo, eficiente asignación y administración de los recursos públicos, información y transparencia en la Administración del Estado, honestidad y responsabilidad del gobierno y participación de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones y de ejecución de las mismas.”

Para Rojas (2004), la gobernabilidad se entiende como articulación de intereses. “No sólo se centra en cuestiones de eficiencia institucional del Estado, sino que también hace referencia a la relación que existe entre la satisfacción de necesidades de la población, la construcción de ciudadanos como sujetos de derecho y la relación de estos con el sistema político” (p. 109).

Camou (2001) plantea una definición amplia de gobernabilidad rescatando su carácter multidimensional y relacional, la cual debe ser entendida como “un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político (estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz.” (p. 36)

Según Zovatto y Lagos (2005), la gobernabilidad “no es otra cosa que lograr el difícil equilibrio entre el proceso de desmantelamiento de las viejas clases dominantes y el de satisfacer las expectativas de la población, y pasan por preservar y fortalecer las libertades políticas y sociales ya ganadas, eliminar los déficits de ciudadanía social y vencer la pobreza, la desigualdad y la exclusión.” (p. 23)

La gobernabilidad se basa en la capacidad de los líderes políticos y las instituciones de gobierno para tomar decisiones efectivas y transparentes, para responder a las necesidades y demandas de la sociedad, y para mantener la estabilidad y el orden en el país. También implica la participación activa de la ciudadanía en la toma de decisiones y la rendición de cuentas por parte de los líderes políticos y las instituciones de gobierno.

Así, la gobernabilidad es la capacidad de un sistema político para gobernar de manera efectiva, justa y democrática, y para asegurar la estabilidad y el bienestar de la sociedad. La gobernabilidad se relaciona estrechamente con la gobernanza, ya que una buena gobernanza es fundamental para la gobernabilidad efectiva.

### **1.1.2.1. LA INGOBERNABILIDAD**

Este concepto tiene su origen en la problemática por se evidenciada durante la acción de gobernar un gobierno democrático, donde la presencia de factores externos en el entorno social limitaba y dificultaba el ejercicio del gobierno, y por otro lado, se evidencian los problemas y deficiencias internas, tanto normativas como ejecutivas, que afectan su funcionamiento. Al enfocarse en la acción de gobernar, era natural que se introdujera el término binario de Gobernabilidad e Ingobernabilidad, los cuales carecían de antecedentes en la filosofía política y la ciencia política. Esta perspectiva analítica ha generado opiniones tanto favorables como desfavorables, y el término se ha vuelto popular en el ámbito político.

Alineado a este análisis, Aguilar (2022), expresa que a diferencia de la Gobernabilidad, que se identifica como “la probabilidad de gobernar específicos asuntos sociales o en general”, la ingobernabilidad es “la improbabilidad de gobernar específicos asuntos o en general, y es el resultado de los supuestos, conocimientos, activos, instrumentos de la acción de gobernar, que es una acción relacional, que plasma el modo como los ciudadanos se relacionan con los gobernantes, conforme a sus necesidades y preferencias, y el modo como los gobernantes se relacionan con los ciudadanos, conforme a sus ideas del poder político y de los derechos y deberes de la ciudadanía.” (p. 82)

### **1.1.2.2. LAS DIMENSIONES DE LA GOBERNABILIDAD**

El Banco Mundial (1992) ha identificado seis dimensiones de la gobernabilidad son importantes para evaluar el desempeño del Estado en términos de su capacidad para gobernar y mantener el orden social, político y económico. Al mejorar estas dimensiones, se puede fortalecer la gobernanza y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Las dimensiones son:

- 1. Participación ciudadana:** se refiere al grado en que los ciudadanos pueden participar en el proceso político y en la toma de decisiones. Esto incluye la capacidad de los ciudadanos para organizarse, expresar sus opiniones y participar en elecciones libres y justas.
- 2. Estado de derecho:** se refiere al grado en que las instituciones y los procesos políticos son justos, transparentes y predecibles. Esto incluye la capacidad del Estado para hacer cumplir las leyes y proteger los derechos de los ciudadanos.
- 3. Estabilidad política:** se refiere al grado en que el país está libre de conflictos políticos y violentos. Esto incluye la capacidad del Estado para mantener la paz y la estabilidad política.
- 4. Control de la corrupción:** se refiere al grado en que el Estado es capaz de prevenir y combatir la corrupción. Esto incluye la capacidad del Estado para establecer mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.
- 5. Eficiencia del gobierno:** se refiere al grado en que el Estado es capaz de proporcionar servicios públicos eficientes y de alta calidad. Esto incluye la capacidad del Estado para gestionar los recursos públicos de manera efectiva y eficiente.
- 6. Calidad regulatoria:** se refiere al grado en que las regulaciones gubernamentales son claras, coherentes y aplicadas de manera justa. Esto incluye la capacidad del Estado para establecer regulaciones que fomenten el desarrollo económico y protejan los derechos de los ciudadanos.

### **1.1.3. RELACIÓN ENTRE GOBERNANZA Y LA GOBERNABILIDAD**

La gobernanza y la gobernabilidad están estrechamente relacionadas y son interdependientes. La gobernanza se refiere a los procesos y estructuras que se utilizan para dirigir, administrar y regular una organización o sociedad. La gobernabilidad, por otro lado, se refiere a la capacidad de un sistema político para gobernar de manera efectiva y justa.

Para Mazurek (2009), la gobernanza y la gobernabilidad son dos conceptos ampliamente utilizados en el ámbito político y administrativo para describir diferentes aspectos relacionados con la gestión de la sociedad y el ejercicio del poder.

La gobernabilidad se refiere a las formas de poder y a la capacidad de las sociedades para mejorar sus instituciones democráticas y políticas. Esto incluye la consolidación de la democracia, la organización del Estado, la lucha contra la corrupción, la participación ciudadana, las condiciones para la estabilidad política y el sistema electoral, entre otros aspectos. Por otro lado, el término gobernanza se enfoca en mejorar la eficiencia de estas instituciones, aprovechando la aparición de nuevas formas de poder local, como la descentralización, el control social y la eficiencia en la implementación de políticas.

Si bien, los términos gobernabilidad y gobernanza a menudo se utilizan de manera intercambiable, para Mayorga y Córdova (2007) puede ser más apropiado adoptar el primero, ya que el segundo puede generar un marco conceptual demasiado complejo cuando el objeto de estudio no es particularmente complejo y no requiere una abstracción extensa. Por lo tanto, se sugieren restringir el uso del concepto de gobernanza para analizar las relaciones entre el Estado y la sociedad en diferentes niveles jurisdiccionales, especialmente en el contexto de políticas públicas. Mientras tanto, el concepto de gobernabilidad parece más adecuado para abordar una comprensión más amplia de las relaciones entre el Estado, el sistema político y la sociedad en su conjunto, como propone Prats, para analizar los sistemas sociales en su totalidad en lugar de sus componentes individuales.

Como bien lo analiza Aguilar (2020), desde el siglo XVII hasta el siglo XX, la cuestión política se centraba en la legitimidad de los gobiernos. Las sociedades cuestionaban el derecho de los gobiernos a dirigirlas debido a los abusos, exclusiones y errores de los poderes dinásticos y élites gobernantes. Estos movimientos políticos e intelectuales debilitaron las bases de los absolutismos y totalitarismos, protagonizaron revoluciones políticas y establecieron formas de gobierno democrático contemporáneo.

Sin embargo, en la actualidad, la legitimidad de los gobernantes y la legalidad de su actuación ya no son la principal preocupación. En cambio, la capacidad y eficacia de los gobiernos para dirigir, coordinar y conducir a las sociedades es lo que más importa y preocupa tanto a los ciudadanos como a los estudiosos de la política. Resolver esta cuestión es crucial para el futuro de las sociedades y la democracia misma.

Por su parte Prats (2001), la gobernabilidad se refiere a la capacidad del Estado para gobernar y mantener el orden social, político y económico en un contexto determinado.

La gobernabilidad se relaciona con la estabilidad política, la eficacia del gobierno y la capacidad del Estado para resolver problemas y mantener el orden público. Por otro lado, la gobernanza se refiere a las formas en que se ejerce el poder y se toman las decisiones en una sociedad. La gobernanza se relaciona con la participación ciudadana, la transparencia, la rendición de cuentas y la capacidad.

de los actores sociales para influir en las decisiones políticas. Así pues, la gobernabilidad se refiere a la capacidad del Estado para gobernar, mientras que la gobernanza se refiere a las formas en que se ejerce el poder y se toman las decisiones en una sociedad. Ambos conceptos son importantes para entender cómo funciona la política en una sociedad y cómo se toman las decisiones políticas.

La diferencia es sutil pero fundamental, si se trata de dar cuenta de la implementación de una política pública desde una perspectiva institucionalista, pues mientras la Gobernabilidad se refiere a la capacidad de respuesta técnica y política que tiene el Estado a las demandas de la sociedad, la Gobernanza tiene que ver con la calidad de la respuesta que ofrece el Estado, el entramado institucional que soporta la respuesta, el momento en que aparece y todos los requerimientos que la respuesta amerita.

Por otra parte, una buena gobernanza es fundamental para la gobernabilidad efectiva. Una gobernanza efectiva implica la participación de diversas partes interesadas en la toma de decisiones y la creación y aplicación de políticas y normas para guiar el comportamiento de estas partes interesadas. También implica la transparencia y la rendición de cuentas en la toma de decisiones y la administración de los asuntos públicos. La gobernabilidad efectiva implica una gobernanza eficaz. Para gobernar efectivamente, se necesita una estructura de gobernanza sólida y transparente que permita la toma de decisiones efectivas y justas, así como la participación ciudadana y la rendición de cuentas.

Así, la gobernanza y la gobernabilidad son conceptos interdependientes que se refieren a la forma en que se gobierna una sociedad. Una buena gobernanza es fundamental para la gobernabilidad efectiva, y una gobernabilidad efectiva requiere una gobernanza sólida y transparente que permita la toma de decisiones efectivas y justas, la participación ciudadana y la rendición de cuentas.

## **1.1.4. LOS DESAFÍOS DE GOBERNANZA EN AMÉRICA LATINA**

Los gobiernos locales en América Latina enfrentan diversos desafíos en relación a la gobernanza adecuada, incluyendo la corrupción, la desigualdad socioeconómica, la presión política, la falta de recursos y la burocracia excesiva. Estos problemas pueden afectar negativamente la capacidad de los gobiernos locales para proporcionar servicios públicos de calidad y tomar decisiones efectivas y justas.

La corrupción es un problema generalizado en América Latina, y los gobiernos locales no son la excepción. La corrupción debilita la capacidad de los gobiernos locales para tomar decisiones efectivas y justas, y puede llevar a una mala asignación de recursos públicos.

Otro gran desafío es la desigualdad socioeconómica, muy presente en la región de América Latina. Esto puede dificultar que los gobiernos locales proporcionen servicios públicos de calidad a todas las personas en su jurisdicción.

Los gobiernos locales a menudo están sujetos a la presión política de partidos políticos o grupos de interés, lo que puede afectar su capacidad para tomar decisiones imparciales y efectivas.

Muchos gobiernos locales en América Latina carecen de los recursos necesarios para proporcionar servicios públicos adecuados. La falta de recursos puede llevar a una mala asignación de fondos y una prestación inadecuada de servicios públicos.

Finalmente, la burocracia excesiva puede obstaculizar la capacidad de los gobiernos locales para tomar decisiones rápidas y eficaces, lo que puede llevar a una mala gestión y una prestación inadecuada de servicios públicos.

## **1.1.5. EL PROBLEMA DE LA GOBERNANZA EN EL PERÚ**

La realidad de la gobernanza en Perú es compleja y presenta varios desafíos que limitan su eficacia y eficiencia en la gestión pública. La corrupción es un problema endémico en Perú que afecta a todos los niveles de gobierno y obstaculiza la capacidad del Estado para brindar servicios públicos y atender las necesidades de la población. La falta de transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública ha llevado a varios casos de corrupción y ha erosionado la confianza ciudadana en las instituciones.

Por su parte, la debilidad institucional es un problema persistente en Perú que se relaciona con la falta de capacidad y recursos para llevar a cabo las tareas y responsabilidades asignadas a las instituciones públicas.

Además, la falta de continuidad en las políticas públicas y la falta de coordinación interinstitucional también afectan la eficacia de la gobernanza en Perú.

La descentralización en Perú aún no se ha completado y sigue siendo un proceso en curso. A pesar de los avances en la transferencia de competencias y recursos a los gobiernos regionales y locales, aún existe una dependencia significativa del gobierno central, lo que limita su capacidad para responder a las necesidades y demandas de la población local.

Aunque la Constitución peruana reconoce la importancia de la participación ciudadana en la gestión pública, en la práctica la participación ciudadana sigue siendo limitada y no siempre es efectiva en la toma de decisiones.

Así, es necesario considerar que para mejorar la gobernanza en Perú, es necesario abordar estos problemas a través de políticas y estrategias que promuevan la transparencia, la rendición de cuentas, la fortalecimiento institucional, la descentralización efectiva y la participación ciudadana. Además, es importante que las instituciones del Estado trabajen juntas para coordinar sus esfuerzos y lograr un enfoque integral y efectivo en la gestión pública.

#### **1.1.6. LA BUENA GOBERNANZA PARA EL CRECIMIENTO INCLUSIVO DEL PERÚ**

Para mantener los logros alcanzados y abordar los desafíos especialmente en términos de desigualdad creciente y persistente pobreza concentrada en áreas espaciales y etno culturales, es necesario que Perú continúe realizando reformas en su sector público para lograr un crecimiento más inclusivo y fortalecer la conexión entre crecimiento económico y equidad. Según investigaciones realizadas por la OCDE (2015) se ha demostrado que la gobernanza pública desempeña un papel esencial en la consecución de un crecimiento sostenible y la reducción de la desigualdad en todas sus dimensiones. La capacidad y la calidad del gobierno tienen un impacto significativo en prácticamente todas las medidas de bienestar estándar, así como en la confianza pública y la legitimidad política. Las deficiencias en la gobernanza conducen a mayores niveles de desigualdad, mientras que una gobernanza sólida puede contribuir a una sociedad más equitativa.

Como se presenta en OCDE (2016), la buena gobernanza importa para el logro de crecimiento sostenido e inclusivo y es esencial para abordar una serie de desafíos y alcanzar resultados positivos en diferentes ámbitos de la política a nivel nacional y sub nacional. Además de promover la cohesión social y garantizar la eficiencia en el gasto público, la buena gobernanza también desempeña un papel clave en el control de la corrupción.

Diversos estudios respaldan la importancia de las instituciones sólidas para el desarrollo económico puesto que las buenas instituciones, como los derechos de propiedad intelectual fuertes, reducen los costos de transacción y respaldan el crecimiento económico. North (1991) señala que las instituciones que fortalecen el cumplimiento de contratos son necesarias para el desarrollo económico. Además, investigadores como Rodrik et al. (2004) y Acemoglu y Robinson (2012) destacan que las instituciones, incluido un sector público eficiente y la ausencia de corrupción, son motores fundamentales del crecimiento económico. Estos hallazgos subrayan la importancia de la gobernanza sólida y eficaz en la consecución de resultados favorables para el desarrollo sostenible e inclusivo.

## **1.2. LOS GOBIERNOS LOCALES**

### **1.2.1. LOS GOBIERNOS LOCALES EN EL PERÚ**

Un gobierno local es una entidad política y administrativa que se encarga de la gestión de los asuntos públicos en una determinada jurisdicción territorial. En Perú, los gobiernos locales son responsables de proporcionar servicios públicos básicos como agua, saneamiento, recolección de residuos, transporte, educación y salud, así como de promover el desarrollo económico y social de su comunidad.

La importancia de los gobiernos locales en el desarrollo local radica en que son los más cercanos a la población y, por lo tanto, pueden tener mejor conocimiento de las necesidades y demandas de su comunidad, promover la participación ciudadana, la cohesión social y la identidad cultural, y actuar como catalizadores del desarrollo económico local. Además, pueden representar los intereses de su comunidad ante el gobierno nacional y ser un contrapeso al poder centralizado. Además, los gobiernos locales tienen la capacidad de implementar políticas y programas específicos para abordar las necesidades y problemas de su comunidad.

En Perú, los gobiernos locales tienen un papel fundamental en el desarrollo local, ya que pueden fomentar la participación ciudadana y promover la identidad cultural y la cohesión social. Además, los gobiernos locales pueden actuar como catalizadores para el desarrollo económico local, promoviendo la creación de empleo, la atracción de inversiones y el desarrollo de infraestructura.

Otra importancia de los gobiernos locales es que pueden ser un contrapeso al poder centralizado del gobierno nacional y pueden representar mejor los intereses y necesidades de su comunidad ante las autoridades nacionales. Esto es particularmente

importante en un país como Perú, donde la diversidad cultural y geográfica hace que las necesidades de cada región sean distintas.

## **1.2.2. IMPORTANCIA DE LA BUENA GOBERNANZA EN LOS GOBIERNOS LOCALES**

Como ya se ha expresado, los gobiernos locales son una pieza clave en el sistema político y administrativo de un país, ya que son los responsables de la gestión y provisión de servicios públicos en una determinada jurisdicción territorial. Por esta razón, es fundamental que los gobiernos locales actúen con una buena gobernanza, es decir, con una gestión eficiente, transparente, participativa y responsable.

Una buena gobernanza en los gobiernos locales también implica la gestión efectiva de los recursos públicos, incluidos los presupuestos, las políticas fiscales y los recursos humanos. Además, que deben tener una estructura organizativa clara, con funciones y responsabilidades bien definidas, y una gestión eficiente y efectiva de los recursos públicos para poder satisfacer las necesidades de la población de manera eficiente y efectiva.

Así también, una buena gobernanza en los gobiernos locales promueve la creación de un entorno empresarial favorable, que fomenta la inversión y el desarrollo económico local. Los gobiernos locales pueden adoptar políticas y medidas que fomenten el desarrollo económico y la creación de empleo en sus comunidades.

La transparencia es otro aspecto importante en la gobernanza de los gobiernos locales, ya que implica que los ciudadanos deben tener acceso a información clara y precisa sobre las actividades del gobierno local, incluyendo la información financiera, presupuestaria y de gestión pública. Esto permitirá una mayor rendición de cuentas y una mayor confianza de la población en las instituciones locales.

La participación ciudadana también es clave en la gobernanza de los gobiernos locales, ya que deben garantizar un espacio de diálogo y consulta con la población, permitiendo que esta pueda expresar sus necesidades y demandas. Además, la participación ciudadana puede ser clave para el éxito de las políticas públicas, ya que permite una mayor identificación y comprensión de las necesidades y problemas de la población.

Por último, la responsabilidad en la gestión pública es esencial para garantizar una buena gobernanza en los gobiernos locales. Esto implica que las autoridades deben tomar decisiones de manera ética, responsable y teniendo en cuenta el bienestar de la

población. Asimismo, deben existir mecanismos de control y fiscalización para garantizar que las autoridades estén actuando de manera correcta y transparente.

## **1.3. ENFOQUES DE GOBERNANZA**

### **1.3.1. EL ENFOQUE DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), en su publicación “Gobernanza de las ciudades: Los ODS como guía para la acción” (CLAD, 2019) analiza la relación entre la gobernanza de las ciudades y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. En el documento se destaca la importancia de la gobernanza para el desarrollo sostenible de las ciudades, y se argumenta que una buena gobernanza es fundamental para alcanzar los ODS. Se identifican una serie de retos y oportunidades para la gobernanza urbana en la región de América Latina y el Caribe, y se ofrecen recomendaciones para mejorar la gestión de las ciudades y su contribución al logro de los ODS. Además, se presenta una serie de casos de estudio de ciudades en la región que han implementado estrategias innovadoras de gobernanza y han logrado avances significativos en la consecución de los ODS. Estos casos ilustran cómo la gobernanza efectiva puede mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y promover el desarrollo sostenible, y ofrece recomendaciones para mejorar la gestión urbana y la contribución de las ciudades al logro de los ODS.

#### **1.3.1.1. LAS DIMENSIONES DE ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA ODS**

Los ODS como guía para la acción identifican diversas dimensiones relacionadas con la gobernanza de las ciudades y los ODS (CLAD, 2019), destacando la importancia de la participación ciudadana, la transparencia y rendición de cuentas, la coordinación interinstitucional, la innovación y tecnología, y la sostenibilidad ambiental.

1. Participación ciudadana: se destaca la importancia de la participación activa de la ciudadanía en la toma de decisiones y en la implementación de políticas públicas en las ciudades. Se mencionan ejemplos de ciudades en la región que han logrado promover la participación ciudadana de manera efectiva.
2. Transparencia y rendición de cuentas: se argumenta que la transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales para una gobernanza efectiva de las ciudades, y se ofrecen recomendaciones para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión urbana.

4. Innovación y tecnología: se menciona la importancia de la innovación y la tecnología para mejorar la gestión urbana y la calidad de vida de los ciudadanos. Se presentan casos de ciudades que han implementado soluciones innovadoras y tecnológicas para abordar diferentes problemáticas urbanas.

5. Medio ambiente y sostenibilidad: se argumenta que la sostenibilidad ambiental es esencial para una gobernanza efectiva de las ciudades, y se ofrecen recomendaciones para promover la sostenibilidad ambiental en la gestión urbana.

### **1.3.2. EL ENFOQUE SISTÉMICO**

Este enfoque, denominado de gobernanza sistémica, plantea que el estado se une en un contexto más amplio de orden social y se basa en “la capacidad de tomar y aplicar decisiones en función del interés común, en todos los niveles del sistema político, [donde para] promover reformas de segunda generación es preciso tener en cuenta el carácter sistémico de la gobernanza” (Von Haldenwang, 2005, pág. 35).

Según (Cortés & Prada, 2014), el enfoque sistémico de la gobernanza es fundamental para superar las barreras y complejidades que enfrentan los países latinoamericanos en la actualidad. La gobernanza sistémica implica una perspectiva que considera la interrelación entre diferentes ámbitos y niveles de gobierno, así como la participación activa de la sociedad civil, el sector privado y otros actores relevantes en la toma de decisiones y la implementación de políticas y programas. Se busca así una gestión más efectiva y eficiente de los recursos y una mayor capacidad de respuesta a los desafíos sociales, económicos y ambientales que enfrenta la región.

#### **1.3.2.1. LAS DIMENSIONES DE ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA SISTÉMICA**

Este enfoque de gobernanza sistémica, ayuda a entender mejor los recursos que los sistemas políticos crean para sus sociedades respectivas, siendo necesario tener la capacidad de generar y aplicar decisiones en función del interés común a todos los niveles del sistema político. Aquí se plantean las dimensiones de este enfoque.

1. Meta: El desarrollo de una sociedad depende de su capacidad para establecer y perseguir metas tanto a nivel nacional como local. En etapas de cambios y ajustes estructurales, es crucial la planificación estratégica y el establecimiento de objetivos. Estos objetivos pueden ser ofensivos, dirigidos a superar obstáculos y crear nuevas estructuras, o defensivos, formulados en respuesta a amenazas percibidas. Los meta proyectos políticos desempeñan un papel fundamental en la legitimación de políticas

públicas y en la movilización de recursos. Sin embargo, estos proyectos no garantizan una legitimidad a largo plazo y deben producir resultados tangibles para mantener su apoyo. En América Latina, el populismo fue un proyecto ofensivo en las décadas de 1950 a 1970, pero resultó ineficiente como política de bienestar. Desde la década de 1980, la percepción del desarrollo cambió hacia la promesa de bienestar a través de la intervención del mercado. Sin embargo, los resultados han sido insatisfactorios, lo que ha generado desilusión y críticas hacia el modelo democrático y de mercado. En algunos países, se han buscado alternativas que enfatizan los derechos sociales, económicos y culturales. Aunque se han producido cambios de liderazgo político, aún no se ha cuestionado el estilo político elitista y personalista predominante en la región.

**2. Macro:** América Latina enfrenta desafíos en su sistema político que dificultan la estabilidad y la eficacia en el ámbito macro. Regímenes híbridos con instituciones formales e informales coexisten, generando obstáculos para la adopción de políticas que respondan al interés común. El clientelismo y la corrupción son instituciones informales arraigadas que influyen en la distribución de recursos. La falta de mayorías parlamentarias estables, la influencia de empresas y grupos económicos en las decisiones políticas, así como la debilidad en la regulación estatal, son factores que perpetúan la inestabilidad. Además, la competencia política se enfoca en acceder a rentas en lugar de proveer bienes públicos. Los regímenes híbridos tienen dificultades para implementar reformas y suelen frenar la innovación. Superar estos desafíos requiere fortalecer la representatividad democrática y promover reformas institucionales que fomenten la transparencia y la justicia económica.

**3. Meso:** La importancia de las instituciones meso políticas en el desarrollo de políticas públicas ha ganado reconocimiento en América Latina. A diferencia de las reformas orientadas al mercado, que se enfocaron principalmente en el ajuste macroeconómico, se reconoce la necesidad de fortalecer las instituciones meso para lograr un desarrollo efectivo. Los gobiernos de la región están trabajando en superar las deficiencias institucionales heredadas y se centran en dos aspectos clave: la coordinación vertical entre los diferentes niveles de gobierno en el contexto de la descentralización y la coordinación horizontal para promover el desarrollo basado en el conocimiento mediante la cooperación entre actores públicos y privados.

**4. Micro:** La administración pública en América Latina enfrenta desafíos en términos de su estructura organizativa, procesos lentos, provisión insuficiente de bienes públicos, falta de coordinación, falta de transparencia presupuestaria y dependencia de prácticas corruptas.

Aunque se han realizado algunas reformas exitosas en países como Brasil y Chile, en general, la burocracia pública sigue siendo un obstáculo para la competitividad y la gobernanza en la región. Estas dificultades se deben a la captación de rentas, el clientelismo y la falta de recursos humanos calificados. Las reformas en el nivel micro deben centrarse en cambiar la percepción de la administración pública y fortalecer su orientación hacia los ciudadanos y clientes. A pesar de la aceptación de las directrices normativas de la nueva gestión pública, la dinámica de las reformas sigue siendo baja debido a la falta de incentivos adecuados y resistencia al cambio por parte de los empleados públicos. Mejoras tangibles en la prestación de servicios son necesarias para ganar apoyo público a las reformas.

### 1.3.3. EL ENFOQUE FENOMENOLÓGICO

Aguilar (2022b), en su obra “Fenomenología de la Gobernanza Pública”, ofrece un enfoque novedoso para el estudio de la gobernanza pública. En lugar de centrarse en las estructuras y procesos formales de la gestión pública, Aguilar propone analizar la gobernanza desde una perspectiva fenomenológica, que se enfoca en las experiencias y percepciones subjetivas de los actores involucrados en la gestión pública.

Para Aguilar, la gobernanza es un fenómeno social complejo que se construye a partir de las interacciones entre diferentes actores, incluyendo el Estado, la sociedad civil y el sector privado. La gobernanza, entonces, es una acción adaptativa y resiliente que se desarrolla en respuesta a las contingencias sociales y su entorno. A su vez, es una acción estratégica que busca demostrar, tanto discursiva como empíricamente, que las condiciones de vida social propuestas por el gobierno son superiores a las existentes en el presente o en el pasado, y comparativamente mejores que las alternativas planteadas por otros actores sociales.

La toma de decisiones en la gobernanza implica identificar aquellos individuos y grupos que pueden facilitar u obstaculizar su implementación, así como reconocer a los aliados y opositores. Para ello, se elabora un plan de acción ofensiva y defensiva que no solo respeta los derechos de los ciudadanos, sino que también contempla la posibilidad de recurrir a medidas coactivas legales en caso de transgresiones por parte de disidentes.

Además de su carácter adaptativo y estratégico, la gobernanza tiene una dimensión gerencial y administrativa. Para lograr los objetivos propuestos, es necesario establecer normas conductuales y estándares operativos para los ejecutores, así como brindar seguimiento y apoyo a sus actividades, asegurando la adecuada utilización de los recursos y la coordinación de las operaciones, manteniendo siempre el enfoque en la realización de los objetivos de valor propuestos.

El acto de gobernar es inherentemente complejo, ya que los problemas y objetivos sociales que se abordan no son realidades naturales que existen de forma independiente a las acciones de los actores sociales.

Por el contrario, son construcciones sociales compuestas por múltiples elementos, resultado de la acción de múltiples agentes y cadenas causales e inter causales, y están en constante relación entre sí. La complejidad de la gobernanza se incrementa con el tamaño de la población, las relaciones sociales y su pluralidad valorativa, así como con el nivel de desarrollo intelectual y económico de los individuos. Además, la conflictividad social añade un nivel adicional de complejidad, ya que el gobierno debe ser efectivo en la gestión de los conflictos y, en ocasiones extremas, recurrir a la coacción para refrenar conductas que dañen a la sociedad.

La gobernanza también es multidimensional, ya que abarca diversas dimensiones en la toma de decisiones y acciones. Esto incluye la dimensión institucional, que se basa en los valores, principios y normas jurídicas que regulan la sociedad; la dimensión cognitiva y técnica, que requiere conocimientos especializados para lograr resultados valiosos en el ámbito social; la dimensión económica y financiera, que busca obtener recursos y gestionar costos para maximizar los beneficios sociales; la dimensión política, que implica la interlocución y concertación con los ciudadanos y opositores para justificar las políticas y servicios ofrecidos; y la dimensión intergubernamental, que implica la cooperación y coordinación entre gobiernos y organizaciones de la sociedad para abordar asuntos públicos que trascienden los límites territoriales y gubernamentales.

Es importante destacar que la gobernanza no es un proceso discrecional sin restricciones u obligaciones por parte de los gobernantes. Está estructurada por las instituciones y el conocimiento, y se desarrolla dentro del marco normativo y cognitivo de la sociedad. La legitimidad y la efectividad son aspectos clave para que la gobernanza sea aceptada y tenga sentido. La legitimidad se refiere a la aceptación social del gobernante y sus acciones, en tanto que la efectividad implica que el gobernar sea una actividad ejecutiva que logra los objetivos sociales propuestos.

La efectividad del gobernar está estrechamente ligada al conocimiento causal de la realidad natural y social. Sin este conocimiento, el gobierno no puede calcular los efectos de sus acciones, lo que puede llevar a la improductividad e inconclusión. Por lo tanto, el respaldo de datos, información y conocimiento científico y técnico es fundamental para que la gobernanza sea efectiva y produzca resultados positivos en la sociedad.

### 1.3.3.1. DIMENSIONES DE ANÁLISIS DEL ENFOQUE FENOMENOLÓGICO

Aguilar (2022a) propone un conjunto de dimensiones para medir la gobernanza desde una perspectiva fenomenológica en su obra "Acerca del Gobierno: Propuesta teórica". Estas variables se enfocan en las experiencias y percepciones subjetivas de los actores involucrados en la gestión pública, en lugar de centrarse en las estructuras y procesos formales de la gestión pública.

A continuación, se presentan algunas de las dimensiones propuestas por Aguilar:

1. Ordenamiento normativo: El ordenamiento normativo proporciona un marco legal y ético dentro del cual se desarrolla la gobernanza. Está compuesto por la Constitución, las leyes, los reglamentos y otras normas jurídicas que establecen los derechos y obligaciones de los ciudadanos, así como las competencias y responsabilidades de las autoridades. Se refiere a las acciones o las propiedades de las acciones del agente gubernamental que evidencian la observancia de los principios constitucionales y las leyes del ordenamiento normativo del Estado. El gobernante debe actuar de acuerdo con el ordenamiento normativo, respetando los derechos fundamentales de las personas y garantizando la igualdad, la justicia y el Estado de Derecho.

2. Sistema social de conocimiento: Según Aguilar (2022a), implica que el gobernante debe contar con la capacidad de traducir las políticas y programas en acciones concretas y eficaces. Se refiere a las acciones o las propiedades de las acciones del agente gubernamental que evidencian la información y el conocimiento que el gobierno tiene de los asuntos y problemas que debe atender. La efectividad está estrechamente relacionada con el conocimiento y la comprensión de las condiciones sociales, los problemas existentes y los futuros posibles. El gobernante debe tener acceso a información precisa y actualizada sobre la realidad social y basar sus decisiones en datos y evidencias confiables. Además, debe contar con conocimientos científicos y técnicos que le permitan comprender las relaciones de causalidad y tomar medidas efectivas para abordar los desafíos. La efectividad requiere habilidades de diálogo y concertación con diferentes sectores de la sociedad, así como la capacidad de generar consensos y alianzas para la implementación exitosa de las decisiones. La colaboración con actores relevantes y la construcción de relaciones de confianza son elementos clave para lograr resultados efectivos.

3. Relaciones y aceptación: Son las actividades de interlocución del gobernante con los ciudadanos en los asuntos públicos y, fundamentalmente, la respetabilidad, credibilidad y confiabilidad del gobernante en la interlocución y la concertación con el público

ciudadano. La aceptación social es fundamental para el éxito de la gobernanza. Implica que las acciones y decisiones del gobernante sean consideradas legítimas y sean respaldadas por la sociedad en su conjunto, así como por los diferentes actores y grupos de interés. La aceptación social se basa en la concordancia entre las acciones del gobernante y los valores, principios y normas que rigen la sociedad.

4. Decisión del agente gubernamental: Se refiere a las acciones normativas y cognoscitivas que el gobernante lleva a cabo autónomamente o en interlocución con los ciudadanos y otros actores institucionales para seleccionar las normas, los conocimientos y las conclusiones de la interlocución política, compatibilizarlas, complementarlas e integrarlas, a fin de que sean los componentes de la validez, efectividad y aceptabilidad de su decisión directiva.

## **2. METODOLOGÍA DE MEDICIÓN DE GOBERNANZA**

En este capítulo se presenta la metodología de medición de gobernanza con la cual evaluar y cuantificar la calidad y el desempeño de la gobernanza en diferentes contextos. Su objetivo es proporcionar una herramienta clara y comparativa que permita analizar y monitorear el estado de la gobernanza en una determinada entidad, ya sea a nivel nacional, regional o local.

Esta metodología de medición de gobernanza involucra una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Por un lado, se utilizan métodos cualitativos, como el análisis documental, entrevistas a expertos y estudios de caso, para comprender en detalle las prácticas y los procesos de gobernanza en las localidades. Por otro lado, se emplean técnicas cuantitativas, como encuestas y análisis estadísticos para recopilar información objetiva y cuantificar los diferentes aspectos de la gobernanza.

Esta metodología de medición de gobernanza se basa en el enfoque fenomenológico planteado por Aguilar (2022a) que aborda específicamente a la gobernanza de la sociedad como el objeto de conocimiento, opta por una lista de variables que explican su configuración y las determinantes causales de la legitimidad, efectividad y aceptabilidad social de la gobernanza.

Es importante destacar que existen diferentes enfoques y metodologías de medición de gobernanza desarrolladas por distintas organizaciones y expertos en el campo. Cada metodología puede tener sus propias variables, indicadores y enfoques de medición específicos. La elección de la metodología adecuada depende del contexto y los objetivos del análisis de gobernanza en cuestión.

## 2.1. LA MEDICIÓN DE LA GOBERNANZA

La medición de la gobernanza considera una serie de variables e indicadores que a continuación se presentan.

### 2.1.1. VARIABLES E INDICADORES DE MEDICIÓN

Tomando como base el enfoque fenomenológico de la gobernanza, se plantean tres dimensiones a partir de las cuales identificar las variables que permitan la medición y evaluación de la gobernanza en diversos niveles de gobierno.

Las variables planteadas aquí, son:

#### 1. Variables determinantes de LEGITIMIDAD

Como expresa Aguilar (2022a), la medición se basa en indicadores que reflejan el cumplimiento de las atribuciones y normas legales por parte de los gobernantes, funcionarios y ciudadanos involucrados en la toma de decisiones públicas. Se evalúa si se respetan los derechos y libertades de los ciudadanos, y si la actuación se caracteriza por la legalidad, integridad, transparencia y rendición de cuentas. Además, se consideran indicadores relevantes relacionados con la comisión de actos discrecionales, discriminatorios, corrupción, ocultamiento de información, oposición a la participación legítima de otros poderes públicos, otros gobiernos y ciudadanos.

Las variables que permiten hacer una medición del nivel de gobernanza, desde la dimensión de variables causales del ordenamiento normativo del estado que determinan la legitimidad de la decisión de gobernanza, son:

- **Percepción del buen uso de los recursos públicos:** se refiere a la opinión que tienen las personas sobre cómo se administran y utilizan los recursos financieros del gobierno. Es la evaluación subjetiva de si los fondos públicos se utilizan de manera eficiente, transparente y en beneficio de la sociedad. Esta percepción puede influir en la confianza de los ciudadanos hacia las instituciones gubernamentales y en su apoyo a la gobernanza.
- **Percepción del funcionamiento eficiente de los sistemas administrativos:** se refiere a la opinión que tienen las personas sobre cómo se gestionan y operan los procesos y estructuras administrativas del gobierno. Es la evaluación subjetiva de si los sistemas y procedimientos administrativos funcionan de manera eficiente, ágil y sin obstáculos innecesarios. Esta percepción puede afectar la confianza de los ciudadanos en la capacidad del gobierno para tomar decisiones y brindar servicios de manera efectiva.

- Denuncias admitidas por el Poder Judicial sobre delitos dolosos a autoridades y funcionarios: hace referencia a las acusaciones presentadas oficialmente ante el sistema judicial contra autoridades o funcionarios del gobierno por la comisión de delitos graves intencionales. Se trata de las denuncias que han sido aceptadas por el Poder Judicial para su investigación y posterior seguimiento legal. Esta medida busca evaluar la existencia y gravedad de posibles actos delictivos cometidos por personas en cargos de autoridad o responsabilidad gubernamental.
- Ordenanzas que regulan la demanda ciudadana y objeto de la gobernanza: se refiere a las normativas o reglamentos establecidos por las autoridades para regular y gestionar las demandas y necesidades de la ciudadanía. Estas ordenanzas establecen los procedimientos, requisitos y criterios para presentar y atender las demandas ciudadanas, así como para abordar los asuntos y temas que son objeto de la gobernanza, es decir, aquellos temas de interés público que son responsabilidad de las autoridades gubernamentales.
- Ordenanzas que regulan participación de ciudadanos en asuntos y espacios públicos: se refiere a las normativas o reglamentos establecidos por las autoridades para regular la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones y en la gestión de los asuntos públicos. Estas ordenanzas establecen los mecanismos y procedimientos para que los ciudadanos puedan involucrarse activamente en la discusión, diseño e implementación de políticas, así como en la planificación y uso de espacios públicos. Estas regulaciones buscan promover la participación ciudadana, garantizar la transparencia y la rendición de cuentas, y fortalecer la democracia local. A través de estas ordenanzas, se busca fomentar el diálogo y la colaboración entre los ciudadanos y las autoridades, con el objetivo de mejorar la calidad de vida en la comunidad y fortalecer el tejido social.
- Funcionarios con certificación en logística: se refiere a aquellos empleados o servidores públicos que han obtenido una certificación o acreditación en el campo de la logística. Esto implica que han adquirido conocimientos, habilidades y competencias específicas relacionadas con la gestión eficiente de la cadena de suministro, el transporte, el almacenamiento y la distribución de bienes y servicios en el ámbito gubernamental. La presencia de funcionarios con certificación en logística permite mejorar la planificación, la coordinación y el control de las operaciones logísticas del gobierno, lo que contribuye a optimizar la gestión de recursos, reducir costos, mejorar la eficiencia y brindar un mejor servicio a los ciudadanos.

## 2. Variables determinantes de la EFECTIVIDAD

La medición se realiza mediante indicadores fundamentales que reflejan si las decisiones de gobierno se basan en la recopilación, producción y análisis de datos, modelos causales e intercambio de información con la inteligencia social. También se evalúa si existen instancias de control independientes para garantizar la calidad de las decisiones. Por otro lado, se consideran acciones que demuestran si los gobernantes y funcionarios carecen de datos, conocimientos causales, buenas prácticas y experiencia. Además, se verifica si cuentan con personal experto, consultores especialistas y sistemas digitales adecuados. Se evalúa si hay métodos de gestión del conocimiento, evaluación del desempeño y si se fomenta el intercambio de información con la sociedad. También se analiza la disposición a la experimentación e innovación. En resumen, se mide si las decisiones gubernamentales se basan en información sólida y si se fomenta la mejora continua y la colaboración con la sociedad.

Las variables que permiten hacer una medición del nivel de gobernanza, desde la dimensión de variables causales de las relaciones políticas determinantes de la aceptación social de la gobernanza son:

- **Ejecución de la inversión pública:** se refiere al proceso de llevar a cabo los proyectos y programas de inversión que han sido planificados por el gobierno. Esto implica la asignación de recursos financieros, la implementación de las obras o acciones correspondientes y el seguimiento de su ejecución para garantizar que se cumplan los objetivos establecidos. En resumen, se refiere a la puesta en marcha y seguimiento de las inversiones públicas para el desarrollo de infraestructuras y servicios en beneficio de la sociedad.
- **Percepción de la efectividad de la Gestión Pública Municipal:** se refiere a la evaluación subjetiva que tienen los ciudadanos sobre la calidad y eficacia de las acciones y decisiones tomadas por las autoridades municipales en la administración de los recursos y servicios públicos a nivel local. Esta percepción puede basarse en diversos factores, como la satisfacción con los servicios públicos, la transparencia en la gestión, la respuesta a las necesidades de la comunidad y la capacidad de resolver problemas de manera eficiente.
- **Recaudación municipal por habitante:** se refiere a la cantidad de ingresos fiscales o recursos financieros generados por el gobierno municipal a través de impuestos, tasas u otros conceptos, divididos entre el número de habitantes de la localidad. Esta métrica permite evaluar la capacidad de recaudación de la administración local y su eficiencia.

en la captación de recursos económicos para financiar servicios y proyectos públicos. Una mayor recaudación por habitante puede indicar una mayor capacidad para satisfacer las necesidades de la comunidad, mientras que una recaudación baja puede indicar posibles limitaciones en la capacidad financiera del municipio.

- **Empleo adecuado:** se refiere a la situación en la que las personas tienen acceso a trabajos que cumplen con ciertos estándares de calidad y condiciones laborales satisfactorias. Esto implica que el empleo proporciona un ingreso adecuado para cubrir las necesidades básicas, ofrece estabilidad laboral, garantiza derechos laborales y condiciones de trabajo justas, promueve la igualdad de oportunidades y el desarrollo profesional, y brinda un entorno laboral seguro y saludable. La medición del empleo adecuado busca evaluar si las personas tienen oportunidades laborales que les permitan vivir de manera digna y mejorar su calidad de vida.
- **Fuerza laboral educada:** se refiere al nivel de educación y capacitación de los trabajadores en una determinada área geográfica o sector laboral. Se refiere a la proporción de personas en la fuerza laboral que han adquirido conocimientos, habilidades y competencias a través de la educación formal, programas de capacitación profesional u otros medios de aprendizaje. Una fuerza laboral educada se considera un activo importante para el desarrollo económico y social, ya que los trabajadores con mayores niveles de educación suelen tener mayores oportunidades de empleo, mejores salarios y contribuyen al progreso y la innovación en sus respectivos campos.
- **Desnutrición crónica:** se refiere a un estado de malnutrición prolongada en el que una persona no recibe los nutrientes necesarios para un crecimiento y desarrollo adecuados durante un período prolongado de tiempo. Se caracteriza por un déficit crónico de nutrientes esenciales, como proteínas, vitaminas y minerales, que son necesarios para el correcto funcionamiento del cuerpo.
- **Prevalencia de anemia:** se refiere a la proporción de personas en una población que presentan niveles bajos de hemoglobina en la sangre, lo que indica una deficiencia de hierro u otros nutrientes esenciales. La anemia es una condición médica en la cual el cuerpo no tiene suficientes glóbulos rojos sanos para transportar oxígeno de manera adecuada a los tejidos del cuerpo.
- **Cobertura de personal médico:** se refiere a la proporción de profesionales de la salud disponibles en una determinada área geográfica o población en relación con las necesidades de atención médica. Esta medida evalúa la disponibilidad de médicos, enfermeras y otros profesionales de la salud para brindar servicios de atención médica a la población.

- **Partos institucionales:** se refiere a los partos que ocurren en instituciones de salud, como hospitales o centros de maternidad, bajo la supervisión y atención de personal médico y de enfermería calificado. En contraste, los "partos no institucionales" son aquellos que se producen fuera de las instalaciones de salud, como en el hogar o en entornos no médicos. La medida de la tasa de partos institucionales es importante para evaluar el acceso de las mujeres a servicios de atención médica durante el embarazo y el parto. Los partos institucionales suelen ser preferidos debido a la disponibilidad de atención médica especializada, equipamiento adecuado y la capacidad de manejar posibles complicaciones obstétricas de manera oportuna.
- **Analfabetismo:** se refiere a la incapacidad de una persona para leer y escribir con comprensión básica. El analfabetismo implica la falta de habilidades de lectura y escritura que son necesarias para participar plenamente en la sociedad y acceder a la educación, el empleo y otras oportunidades. El analfabetismo representa un desafío significativo en muchas partes del mundo, ya que limita el desarrollo individual y socioeconómico de las personas y dificulta el progreso de las comunidades y naciones en su conjunto. Combatir el analfabetismo requiere esfuerzos enérgicos para garantizar el acceso universal a la educación de calidad y programas de alfabetización efectivos.
- **Número de profesionales de confianza con grado de magister:** se refiere a la cantidad de personas que ocupan cargos de confianza en una organización o institución y que cuentan con un título de maestría. Este indicador busca medir el nivel de especialización y capacitación académica de los profesionales que desempeñan roles clave en el sector público o privado.
- **Nivel de estudio del gobernante:** se refiere al nivel educativo alcanzado por el líder o gobernante de un determinado gobierno (local, regional o nacional). Este indicador busca evaluar el grado de formación académica del gobernante, lo cual puede influir en su capacidad para tomar decisiones informadas y desarrollar políticas efectivas.

### **3. Variables determinantes de la ACEPTACIÓN SOCIAL**

Los indicadores fundamentales de esta variable son aquellos que demuestran que las decisiones gubernamentales se basan en actividades como la recopilación, producción y análisis de datos, modelos causales y el intercambio de información y conocimiento con organizaciones de inteligencia social, así como en el uso de sistemas tecnológicos adecuados e interoperables. También implican la existencia de instancias independientes encargadas de controlar la calidad cognitiva y técnica de las decisiones del gobierno. Por otro lado, existen indicadores que señalan acciones

que revelan deficiencias por parte de los gobernantes y sus funcionarios. Estas acciones incluyen la falta de aprecio por los datos, conocimientos causales, buenas prácticas y experiencias exitosas, la carencia de personal y consultores expertos, la falta de uso de equipos y sistemas digitales adecuados para el servicio público, la resistencia a la apertura de datos, la ausencia de métodos para la gestión del conocimiento y el seguimiento y evaluación del desempeño del personal, y intercambiar información y conocimiento con la sociedad y la resistencia a la experimentación e innovación, entre otros aspectos.

Las variables que permiten hacer una medición del nivel de gobernanza, desde la dimensión de variables causales de las relaciones políticas determinantes de la aceptación social de la gobernanza son:

- **Reputación de la integridad del gobernante:** se refiere a la percepción y valoración que tienen los ciudadanos y la sociedad en general sobre la honestidad, ética y transparencia del gobernante. Es un indicador que evalúa la confianza y credibilidad que se le atribuye al gobernante en su desempeño y en la toma de decisiones públicas. Una reputación de integridad sólida implica que el gobernante es percibido como una persona íntegra, honesta y comprometida con el bienestar y los intereses de la comunidad.
- **Reputación social de la representatividad político del gobernante:** se refiere a cómo es percibido el gobernante por la sociedad en términos de su capacidad para representar y defender los intereses de la población. Es un indicador que evalúa la confianza y legitimidad que se le atribuye al gobernante en su papel como representante político. Una reputación social positiva en este aspecto implica que el gobernante es visto como alguien que escucha y comprende las necesidades y demandas de la ciudadanía, y que actúa en consecuencia para promover sus intereses y bienestar.
- **Claridad de la propuesta de desarrollo del gobernante:** se refiere a la capacidad del gobernante para presentar y comunicar de manera clara y comprensible su plan de desarrollo o programa de gobierno. Este indicador evalúa la habilidad del gobernante para expresar sus ideas, objetivos y estrategias de manera transparente y accesible para la ciudadanía. Una propuesta de desarrollo clara implica que el gobernante puede articular de manera efectiva su visión de futuro, sus políticas y acciones que se llevarán a cabo para lograr el progreso y bienestar de la sociedad.
- **Credibilidad discursiva del gobernante:** se refiere a la confianza y credibilidad que la ciudadanía deposita en las palabras y mensajes comunicados por el gobernante. Implica la capacidad del gobernante para expresarse de manera clara,

coherente y convincente, así como para cumplir sus promesas y compromisos.

La credibilidad discursiva se construye a través de la honestidad, la transparencia y la consistencia en el discurso del gobernante, generando confianza y respaldo por parte de la población.

• **Canales institucionales que facilitan el acceso de los ciudadanos a información pública de la decisión y resultados del gobernante:** se refieren a los mecanismos y medios establecidos por las instituciones gubernamentales para brindar a los ciudadanos la posibilidad de acceder de manera fácil y transparente a información relevante sobre las decisiones tomadas y los resultados obtenidos por el gobernante. Estos canales pueden incluir portales web, plataformas en línea, informes públicos, documentos oficiales, audiencias públicas, entre otros, que permiten a los ciudadanos informarse y conocer las acciones y el desempeño del gobernante en el ejercicio de su cargo. Su objetivo es promover la transparencia y fomentar la participación ciudadana en la vida política y gubernamental.

### 2.1.2. MATRIZ DE INDICADORES DE MEDICIÓN

Considerando las variables e indicadores para la medición del nivel de gobernanza en los gobiernos, se tiene la siguiente matriz de indicadores

Tabla 1: *Matriz de indicadores de medición de la gobernanza.*

Variables e indicadores		Unidad	Fuente
<b>1</b>	<b>Las variables del ordenamiento normativo del Estado, que determinan la legitimidad de la decisión de la gobernanza</b>		
1.1.	Percepción del buen uso de los recursos públicos	Porcentaje de población	Encuesta
1.2.	Percepción del funcionamiento eficiente de los sistemas administrativos	Porcentaje de población	Encuesta
1.3.	Denuncias admitidas por el Poder Judicial sobre delitos dolosos a autoridades y funcionarios	Nº de denuncias	Revisión documental
1.4.	Ordenanzas que regulan la demanda ciudadana y objeto de la gobernanza	Nº de ordenanzas	Revisión documental
1,5	Ordenanzas que regulan participación de ciudadanos en asuntos y espacios públicos	Nº de ordenanzas	Revisión documental
1,6	Funcionarios con certificación en logística	Nº de funcionarios ediles	Revisión documental

<b>2 Las variables causales del sistema social de conocimiento, que determinan la efectividad de la decisión de la gobernanza</b>			
2.1.	Ejecución de la inversión pública	Porcentaje de ejecución del gasto de inversión presupuestado	Consulta Amigable MEF
2.2.	Percepción de la efectividad de la Gestión Pública Municipal	Porcentaje de población	Encuesta
2.3.	Recaudación municipal por habitante	Recaudación municipal proveniente de ingresos corrientes en soles por habitante	Consulta Amigable de Ingresos MEF
2.4.	Empleo adecuado	Porcentaje de la PEA ocupada adecuadamente empleada	INEI-ENAH0
2.5.	Fuerza laboral educada	Porcentaje de la PEA ocupada con al menos educación superior	INEI-ENAH0
<b>Variables e indicadores</b>		<b>Unidad</b>	<b>Fuente</b>
2.6.	Desnutrición crónica	Porcentaje de niños menores de 5 años con desnutrición crónica	ENDES
2.7.	Prevalencia de anemia	Porcentaje de niños de 6 a 35 meses de edad con prevalencia de anemia	ENDES
2.8.	Cobertura de personal de salud	Número de médicos, enfermeros y obstetras por cada 10,000 habitantes	INEI
2.9.	Partos institucionales	Porcentaje de partos atendidos en un establecimiento de salud por personal calificado	ENDES
2.10.	Analfabetismo	Porcentaje de la población de 15 años a más analfabeta	REDATAM
2.11.	Número de profesionales de confianza con grado de magister	N° de profesionales	Revisión documental
2.12.	Nivel de estudio del gobernante	Grado de formación	Revisión documental
<b>3 Las variables causales de las relaciones políticas determinantes de la aceptación social de la gobernanza</b>			
3.1.	Reputación de la integridad del gobernante	Porcentaje de población	Encuesta
3.2.	Reputación social de la representatividad político del gobernante	Porcentaje de población	Encuesta
3.3.	Claridad de la propuesta de desarrollo del gobernante	Porcentaje de población	Encuesta
3.4.	Uso de canales de comunicación	N° de canales	Revisión documental
3.5.	Credibilidad discursiva del gobernante	Porcentaje de población	Encuesta
3.6.	Canales institucionales que facilitan el acceso de los ciudadanos a información pública de la decisión y resultados del gobernante	N° de canales	Revisión documental

## 2.2. LA VALORACIÓN DE LOS INDICADORES

Son 24 los indicadores, distribuidos en 3 variables, que nos van a permitir medir el nivel de gobernanza de un gobierno local en una escala decimal, donde a las variables de medición se les ha asignado una puntuación determinada de acuerdo al grado o peso que puedan tener o influir en la gobernanza.

### 2.2.1. MATRIZ DE INDICADORES PONDERADOS

La matriz de indicadores con sus pesos ponderados respectivos se muestra en la siguiente tabla, donde las variables del ordenamiento normativo del Estado que determinan la legitimidad tienen un valor de 3 puntos, las variables causales del sistema social de conocimiento que determinan la efectividad tienen un valor de 4 puntos, y las variables causales de las relaciones políticas determinantes de la aceptación social de la gobernanza tienen valor de 3 puntos. Al sumarse estas valoraciones de las tres variables, el nivel de gobernanza alcanzará una valoración máxima de 10 puntos.

Tabla 2: Matriz de indicadores con valores ponderados

Variables e indicadores		Unidad	Escala de Valoración					Valor Máximo	Índice de ponderación	VALOR	
1		Las variables del ordenamiento normativo del Estado, que determinan la legitimidad de la decisión de la gobernanza									3
1.1.	Percepción del buen uso de los recursos públicos	Porcentaje de población	Pésimo Uso (0)	Mal Uso (1)	Uso regular (2)	Buen uso (3)	Excelente uso (4)	4	0.136		
1.2.	Percepción del funcionamiento eficiente de los sistemas administrativos	Porcentaje de población	Nada eficiente (0)	Poco eficiente (1)	medianamente Eficiente (2)	Eficiente (3)	Muy eficiente (4)	4	0.136		
1.3.	Denuncias admitidas por el Poder Judicial sobre delitos dolosos a autoridades y funcionarios	N° de denuncias	1 a más denuncias (0)		Ninguna denuncia (2)			2	0.136		
1.4.	Ordenanzas que regulan la demanda ciudadana y objeto de la gobernanza	N° de ordenanzas	Ninguna ordenanza (0)	1 ordenanza (1)	2 ordenanzas (2)	3 ordenanza (3)	4 a más ordenanzas (4)	4	0.136		
1.5.	Ordenanzas que regulan participación de ciudadanos en asuntos y espacios públicos	N° de ordenanzas	Ninguna ordenanza (0)	1 ordenanza (1)	2 ordenanzas (2)	3 ordenanza (3)	4 a más ordenanzas (4)	4	0.136		
1.6.	Funcionarios con certificación en logística	N° de funcionarios ediles	Ningún funcionario (0)	20% funcionarios (1)	40% funcionarios (2)	60% funcionarios (3)	Más de 80% funcionarios (4)	4	0.136		
3		Las variables causales del sistema social de conocimiento, que determinan la efectividad de la decisión de la gobernanza									4
2.1.	Ejecución de la inversión pública	Porcentaje de ejecución del gasto de inversión presupuestado	<20% de ejecución (0)	<40% de ejecución (1)	<60% de ejecución (2)	<80% de ejecución (3)	<=100% de ejecución (4)	4	0.083		
2.2.	Percepción de la efectividad de la Gestión Pública Municipal	Porcentaje de población	Nada efectiva (0)	Poco efectiva (1)	Medianamente efectiva (2)	Efectiva (3)	Muy efectiva (4)	4	0.083		
2.3.	Recaudación municipal	Recaudación municipal proveniente de recursos directamente recaudados	<20% de recaudación (0)	<40% de recaudación (1)	<60% de recaudación (2)	<80% de recaudación (3)	<=100% de recaudación (4)	4	0.083		
2.4.	Empleo adecuado	Porcentaje de la PEA ocupada adecuadamente empleada	<20% de PEA ocupada (0)	<40% de PEA ocupada (1)	<60% de PEA ocupada (2)	<80% de PEA ocupada (3)	<=100% de PEA ocupada (4)	4	0.083		

2.4.	Empleo adecuado	Porcentaje de la PEA ocupada adecuadamente empleada	<20% de PEA ocupada (0)	<40% de PEA ocupada (1)	<60% de PEA ocupada (2)	<80% de PEA ocupada (3)	<=100% de PEA ocupada (4)	4	0.083	
2.5.	Fuerza laboral educada	Porcentaje de la PEA ocupada con al menos educación superior	<20% de PEA ocupada (0)	<40% de PEA ocupada (1)	<60% de PEA ocupada (2)	<80% de PEA ocupada (3)	<=100% de PEA ocupada (4)	4	0.083	
2.6.	Desnutrición crónica	Porcentaje de niños menores de 5 años con desnutrición crónica	>= 40% (0)	>= 30% (1)	>= 20% (2)	>=10 (3)	>= 0 y < 10 (4)	4	0.083	

## 2.2.2. EL NIVEL DE GOBERNANZA

El nivel de gobernanza es el valor que se alcanza de las valoraciones obtenidas de las variables de legitimidad, eficiencia y aceptación social, con el máximo de 10 puntos en total, y que puede ser presentado en una gráfica de tipo radial.

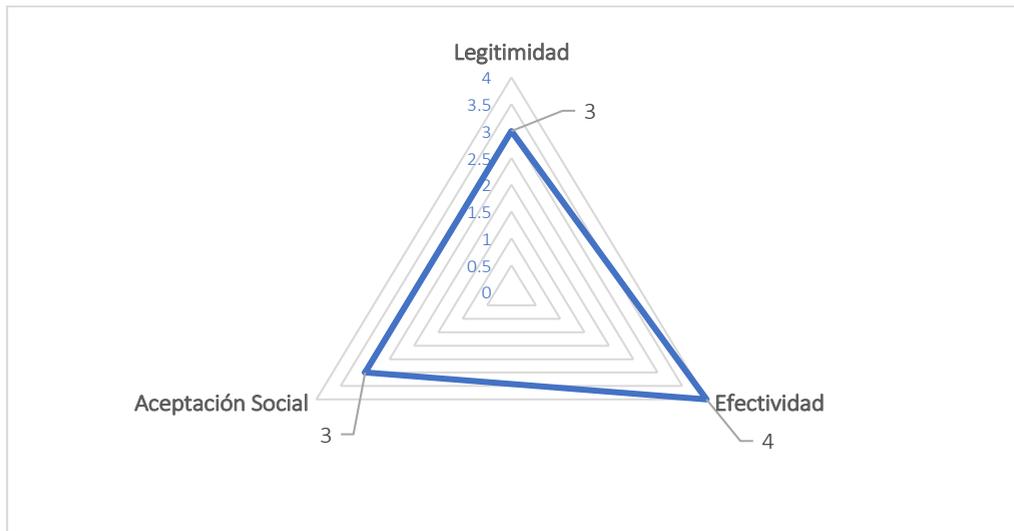


Gráfico 1: Valoración de las variables de gobernanza (valores máximos)

En la siguiente tabla se muestra los diversos niveles de gobernanza que se puede alcanzar de acuerdo a la valoración obtenida a partir de sus variables de análisis.

Tabla 3: Niveles de gobernanza alcanzados en la medición de valoración

Valor obtenido	Nivel de gobernanza
0 – 2	Pobre gobernanza
3 – 5	Gobernanza media
7 – 9	Buena gobernanza
>= 9	Excelente gobernanza

## 2.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de recolección de datos se refieren a los métodos y procedimientos utilizados para recopilar información con el fin de obtener datos relevantes y válidos en una investigación o estudio. Algunas técnicas comunes de recolección de datos incluyen entrevistas, cuestionarios, observación y análisis de documentos.

Al poseer cada una de estas técnicas sus propias ventajas y consideraciones metodológicas, está en manos de los investigadores seleccionan la técnica o combinación de técnicas más adecuada para su estudio específico, por lo que en la construcción de esta metodología que busca medir el nivel de gobernanza en los gobiernos locales, se ha considerado el uso de un cuestionario tipo encuesta y del análisis documental, para obtener los insumos necesarios para realizar la valoración de las variables de análisis.

### 2.3.1. ENCUESTA

Las encuestas son una técnica efectiva de recolección de datos utilizada en el análisis de casos. Como lo mencionan Sáenz y Tamez (2014), se aplica un encuesta cuando se trata de medir, la investigación social que supone cierto grado de complejidad. Esto es claro especialmente si se trata de actitudes, opiniones o percepciones a las que conviene, para su validez científica, asignarles un valor numérico. En este contexto, se debe aplicar una encuesta para recopilar información estructurada y sistemática sobre las variables de análisis del nivel de gobernanza. Al administrar el cuestionario a una muestra representativa de individuos, la encuesta brindará la oportunidad de obtener datos cuantitativos que complementen y enriquecen lo obtenido a través del análisis documental. Estos datos permiten identificar patrones, tendencias y relaciones relevantes para el análisis de la gobernanza, proporcionando una visión más completa y precisa de la situación bajo investigación.

#### 2.3.1.1. MUESTRA

Una muestra probabilística es un subconjunto seleccionado de una población de interés utilizando un proceso de selección aleatorio. En una muestra probabilística, cada individuo de la población tiene una oportunidad conocida y no nula de ser seleccionado como parte de la muestra, esto significa que todos los miembros de la población tienen la misma posibilidad de ser incluidos en la muestra, lo que permite generalizar los resultados obtenidos de la muestra a la población más amplia con un margen de error conocido.

La selección aleatoria en una muestra probabilística asegura que los resultados sean

representativos de la población, lo que significa que las características y las proporciones encontradas en la muestra se acercarán a las características y proporciones reales presentes en la población. Esto permite realizar inferencias y generalizaciones válidas sobre la población a partir de los datos recopilados en la muestra.

El tamaño de la muestra, a la cual se aplicará el cuestionario para medir el nivel de gobernanza, será determinado a partir de la fórmula más comúnmente utilizada, que es la fórmula para muestras para una población finita, que se expresa de la siguiente manera:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n: es el tamaño de muestra necesario.

N: Tamaño de la población.

Z: es el valor crítico de la distribución normal estándar correspondiente al nivel de confianza deseado, cuyo valor para la metodología planteada puede variar el 90% a 95% de confianza.

p: es la proporción estimada de la característica de interés en la población.

q: es el complemento de p (es decir,  $q = 1 - p$ ).

e: es el margen de error deseado, expresado como una fracción. En el caso de que por cuestiones logísticas no se pueda llegar a una muestra mayor el margen de error puede ser 10% (no mayor).

### 2.3.1.2. EL CUESTIONARIO

El cuestionario y las preguntas que lo conforman, nacen de los indicadores planteados en la matriz de indicadores, por lo que se tiene el siguiente cuestionario.

*Tabla 4: Preguntas de cuestionario para la toma de datos*

N°	Pregunta	Escala de Valoración					Variable
		Pésimo Uso (0)	Mal Uso (1)	Uso regular (2)	Buen uso (3)	Excelente uso (4)	
1	¿Considera que el alcalde (gobernante distrital) ha hecho buen uso de los recursos públicos durante su gestión?	Pésimo Uso (0)	Mal Uso (1)	Uso regular (2)	Buen uso (3)	Excelente uso (4)	Percepción del buen uso de los recursos públicos
2	¿Considera que se hizo uso eficiente de los sistemas administrativos durante la gestión municipal?	Nada eficiente (0)	Poco eficiente (1)	medianamente Eficiente (2)	Eficiente (3)	Muy eficiente (4)	Percepción del funcionamiento eficiente de los sistemas administrativos
3	¿Considera que la gestión municipal del alcalde X ha sido efectiva?	Nada efectiva (0)	Poco efectiva (1)	Medianamente efectiva (2)	Efectiva (3)	Muy efectiva (4)	Percepción de la efectividad de la Gestión Pública Municipal
4	¿Considera que el alcalde (gobernante) fue íntegro (honesto) durante su gobierno distrital?	Nada íntegro (0)	Poco íntegro (1)	Medianamente íntegro (2)	Íntegro (3)	Muy íntegro (4)	Reputación de la integridad del gobernante
5	¿Considera que el alcalde (gobernante) cuenta con el respaldo y es representativo de la agrupación o partido político con la cual se postuló?	Nada representativo (0)	Poco representativo (1)	Medianamente representativo (2)	Representativo (3)	Totalmente representativo (4)	Reputación social de la representatividad política del gobernante
6	¿El gobernante expone con claridad la idea de desarrollo del territorio?	Nada claro (0)	Poco claro (1)	Medianamente claro (2)	Claro (3)	Muy claro (4)	Claridad de la propuesta de desarrollo del gobernante
7	¿Es creíble lo que expresa o las promesas expresadas por el alcalde (gobernante)?	Nada creíble (0)	Poco creíble (1)	Medianamente creíble (2)	Creíble (3)	Muy creíble (4)	Credibilidad discursiva del gobernante

### 2.3.2. ANÁLISIS DOCUMENTAL

El análisis documental es una técnica de recolección de datos que implica la revisión y análisis de documentos existentes, como informes, artículos, archivos, registros históricos, libros, entre otros. En lugar de recopilar datos directamente de los participantes, el análisis documental se centra en examinar y extraer información relevante de fuentes escritas.

Esta técnica de recolección de datos es especialmente útil cuando se busca acceder a información previamente recopilada, como datos históricos, informes gubernamentales, estudios académicos o cualquier otro tipo de documentación escrita, lo que en la medición de la gobernanza se constituye en la fuente más extensa para obtener datos significativos vinculados con las variables de medición.

### 2.3.2.1. DOCUMENTOS A REVISAR

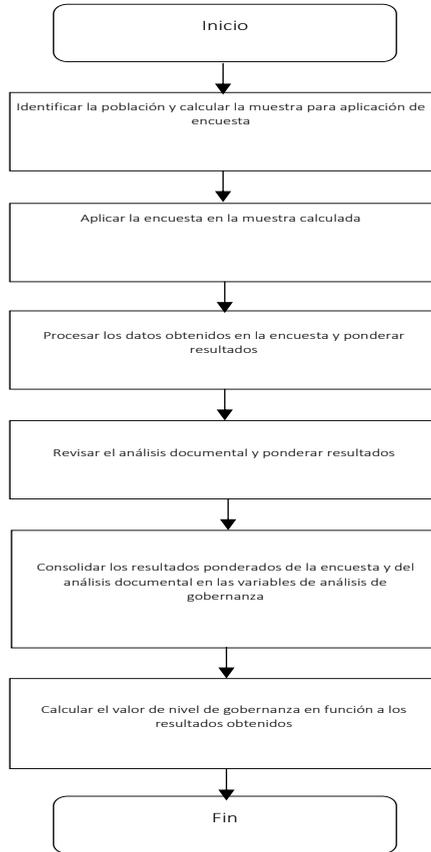
La información que se debe verificar mediante análisis documental para medir las variables que conforman la medición de la gobernanza se detallan en la siguiente tabla.

*Tabla 5: Información a verificar mediante análisis documental*

N°	Información a revisar	Unidad	Escala de Valoración				
1	Denuncias admitidas por el Poder Judicial sobre delitos dolosos a autoridades y funcionarios	N° de denuncias	1 a más denuncias (0)		Ninguna denuncia (2)		
2	Ordenanzas que regulan la demanda ciudadana y objeto de la gobernanza	N° de ordenanzas	Ninguna ordenanza (0)	1 ordenanza (1)	2 ordenanzas (2)	3 ordenanza (3)	4 a más ordenanzas (4)
3	Ordenanzas que regulan participación de ciudadanos en asuntos y espacios públicos	N° de ordenanzas	Ninguna ordenanza (0)	1 ordenanza (1)	2 ordenanzas (2)	3 ordenanza (3)	4 a más ordenanzas (4)
4	Funcionarios con certificación en logística	N° de funcionarios ediles	Ningún funcionario (0)	20% funcionarios (1)	40% funcionarios (2)	60% funcionarios (3)	Más de 80% funcionarios (4)
5	Ejecución de la inversión pública	Porcentaje de ejecución del gasto de inversión presupuestado	<20% de ejecución (0)	<40% de ejecución (1)	<60% de ejecución (2)	<80% de ejecución (3)	<100% de ejecución (4)
6	Recaudación municipal	Recaudación municipal proveniente de recursos directamente recaudados	<20% de recaudación (0)	<40% de recaudación (1)	<60% de recaudación (2)	<80% de recaudación (3)	<100% de recaudación (4)
7	Empleo adecuado	Porcentaje de la PEA ocupada adecuadamente empleada	<20% de PEA ocupada (0)	<40% de PEA ocupada (1)	<60% de PEA ocupada (2)	<80% de PEA ocupada (3)	<100% de PEA ocupada (4)
8	Fuerza laboral educada	Porcentaje de la PEA ocupada con al menos educación superior	<20% de PEA ocupada (0)	<40% de PEA ocupada (1)	<60% de PEA ocupada (2)	<80% de PEA ocupada (3)	<100% de PEA ocupada (4)
9	Desnutrición crónica	Porcentaje de niños menores de 5 años con desnutrición crónica	>= 40% (0)	>= 30% (1)	>= 20% (2)	>=10 (3)	>= 0 y < 10 (4)
10	Prevalencia de anemia	Porcentaje de niños de 6 a 35 meses de edad con prevalencia de anemia	>= 40% (0)	>= 30% (1)	>= 20% (2)	>=10 (3)	>= 0 y < 10 (4)
11	Cobertura de personal de salud	Número de médicos, enfermeros y obstetras por cada 10,000 habitantes	<= 10 por cada 10 mil habitantes (0)	<= 20 por cada 10 mil habitantes (1)	<=35 por cada 10 mil habitantes (2)	<= 50 por cada 10 mil habitantes (3)	> 50 por cada 10 mil habitantes (4)
12	Partos institucionales	Porcentaje de partos atendidos en un establecimiento de salud por personal calificado	<=60% (0)	<=75% (1)	<= 85% (2)	<= 90% (3)	> 90% (4)
13	Analfabetismo	Porcentaje de la población de 15 años a más analfabeta	> 40% (0)	>=30% (1)	>= 20% (2)	>= 10% (3)	< 10% (4)
14	Número de profesionales de confianza con grado de magister	N° de profesionales	<= 10 (0)	<= 25 (1)	<=40% (2)	<=50% (3)	>50% (4)
15	Nivel de estudio del gobernante	Grado de formación	Primaria incompleta (0)	Primaria completa (1)	Secundaria completa (2)	Universidad completa (3)	Estudios o maestría completa (4)
16	Uso de canales de comunicación	N° de canales	Ningún canal (0)	1 canal (1)		3 a más canales (3)	
17	Canales institucionales que facilitan el acceso de los ciudadanos a información pública de la decisión y resultados del gobernante	N° de canales	Ningún canal (0)	1 canal (1)		3 a más canales (3)	

## 2.4. PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN

En el siguiente diagrama de flujo se presenta el procedimiento regular para lograr la medición del nivel de gobernanza en gobiernos locales, basados en la aplicación de encuestas y del análisis documental.



*Gráfico 2: Procedimiento regular de medición del nivel de gobernanza en gobiernos locales*

## 2.5. MODOS DE APLICACIÓN

La medición del nivel de gobernanza en los gobiernos locales puede ser aplicada a diferentes escenarios de investigación, entre ellos:

### 2.5.1. MISMO GOBIERNO

#### 2.5.1.1. ÚNICO GOBIERNO Y HORIZONTE TEMPORAL

Este tipo de aplicación es la nativa originada del análisis metodológica de la propuesta de este libro, ya que permite medir el nivel de gobernanza en un determinado un único gobierno local, ya sea local (distrital o provincial) o regional, en el mismo horizonte temporal de investigación.

En el siguiente gráfico se expresa la estructura de esta aplicación.

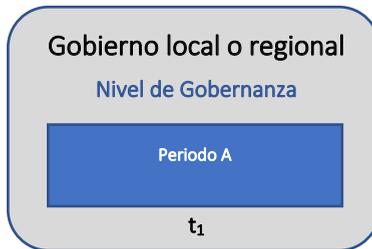


Gráfico 3: Aplicación en el mismo gobierno y horizonte temporal

#### 2.5.1.2. ÚNICO GOBIERNO Y DIFERENTES HORIZONTES TEMPORALES

Este tipo de aplicación permite el análisis comparativo del nivel de gobernanza para el mismo gobierno local, pero en diferentes horizontes temporales.

En el siguiente gráfico se expresa la estructura de esta aplicación.

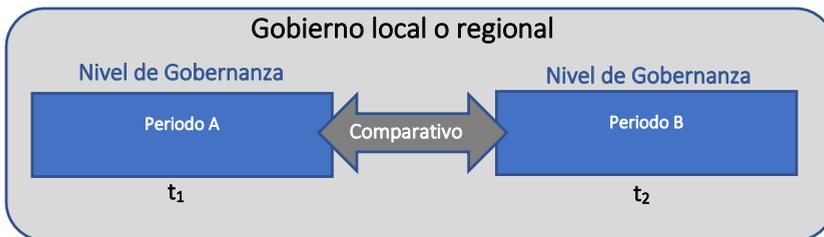


Gráfico 4: Aplicación en el mismo gobierno y diferentes horizontes temporales

## 2.5.2. DOS GOBIERNOS DEL MISMO NIVEL

### 2.5.2.1. DOS GOBIERNOS Y MISMO HORIZONTE TEMPORAL

Este tipo de aplicación permite el análisis comparativo del nivel de gobernanza en el mismo horizonte temporal entre dos gobiernos del mismo nivel.

En el siguiente gráfico se expresa la estructura de esta aplicación.

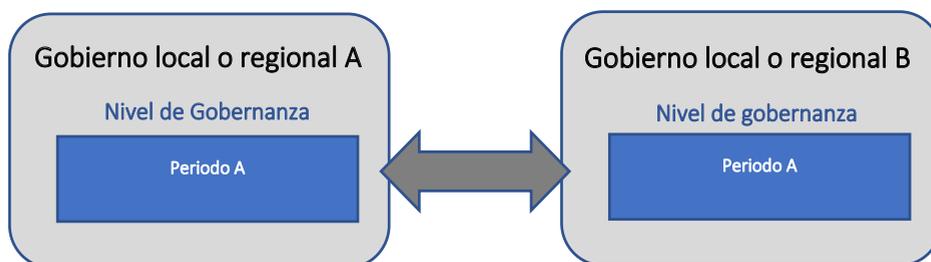


Gráfico 5: Aplicación en dos gobiernos diferentes y mismo horizonte temporal

## 3. CASO PRÁCTICO DE MEDICIÓN GOBERNANZA EN UN GOBIERNO LOCAL

### 3.1. GENERALIDADES DEL DISTRITO DE LA ENCAÑADA EN CAJAMARCA

La Encañada, un distrito ubicado en la provincia y departamento de Cajamarca, fue establecido el 2 de enero de 1857. A lo largo de los años, su territorio ha experimentado cambios con la creación de los distritos de Namora y Baños del Inca en 1920 y 1957 respectivamente, reduciendo su extensión. A pesar de esto, en la actualidad, La Encañada destaca como el distrito más extenso de la provincia de Cajamarca, abarcando una superficie de 635.06 Km<sup>2</sup> en una franja que se extiende de sureste a noroeste. La ciudad de La Encañada, capital del distrito, se encuentra al este de Cajamarca, a 32 km de distancia, en la carretera que conduce a la provincia de Celendín.

La organización del distrito comprende 121 caseríos y 9 anexos, de los cuales 40 pertenecen al sector La Encañada, y el resto se agrupan en 9 centros poblados, como Yanacancha Grande, Yanacancha Baja, Chanta Alta, Combayo, San Juan de Yerba Buena, Bella Unión de Jesús María, Nuevo Perú, El Rosario de Polloc y La Libertad. La topografía varía entre valles, laderas y jalca, situándose entre los 2800 y 3700 m.s.n.m., con una topografía accidentada, donde el 40% de los terrenos presenta una pendiente superior al 25%.

Desde la época republicana, se reconocen tres comunidades campesinas: Michiquillay (9 caseríos y 1 anexo), La Encañada (4 caseríos y 1 anexo) y Negritos (3 caseríos). Según el Censos Nacionales 2017: XII de población, VII de Vivienda

y III de Comunidades Indígenas (INEI, 2017), en el distrito de La Encañada viven 19,175 personas, de las cuales 9,056 son hombres y 10,119 mujeres, siendo las localidades más pobladas las de La Encañada Ciudad, con el 7.25% de la población total del distrito, Rosario del Polloc, con 5.02% de la población, y Yanacancha Baja y Yanacancha Grande, con 3.61% y 3.35% respectivamente del total de la población distrital viviendo en dichas localidades.

En el contexto del gobierno municipal en Perú, como en el distrito de La Encañada, los periodos de gobierno están regulados por la legislación peruana. El periodo de gobierno municipal tiene una duración de cuatro años, y los funcionarios elegidos, como el alcalde y los regidores, son seleccionados mediante elecciones populares.

### 3.2. MODO DE APLICACIÓN DEL MÉTODO DE MEDICIÓN DE LA GOBERNANZA EN EL DISTRITO DE LA ENCAÑADA

El método de medición del nivel de gobernanza que aplicaremos en el distrito de La encañada será del modo comparativo del mismo gobierno local pero entre dos periodos de tiempo diferentes, justamente el periodo predecesor al actual, que denominaremos Periodo A, que comprende los años 2019 hasta 2022, y el periodo de gobierno de actual régimen, Periodo B, que comprende los años 2023 hasta el año 2026.



Gráfico 6: Aplicación del método de medición del nivel de gobernanza en el gobierno local del distrito de La Encañada y diferentes horizontes temporales

Los alcaldes de los periodos de gobierno mencionados, cuya participación e involucramiento en la gobernanza territorial fueron y son claves, son los siguientes:

- Periodo A: 2019 – 2022  
Alcalde: Lifoncio Vera Sánchez
- Periodo B: 2023 – 2026  
Alcalde (Actual): Jesús Díaz Casahuamán

### 3.3. LA MEDICIÓN DE GOBERNANZA EN EL DISTRITO DE LA ENCAÑADA

La medición del nivel de Gobernanza en ambos periodos de gobierno del distrito de La Encañada se realizó mediante el proceso identificado en el gráfico N° 2, cuyo detalle a continuación se presenta:

#### 3.3.1. IDENTIFICACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

Como la gobernanza involucra la participación de todos los pobladores de un determinado territorio, para el cálculo de la muestra se identifica primero a toda la población del distrito de La Encañada, que es de 19,175 personas, siendo esta el universo de esta investigación. Así, el tamaño de la muestra, a la cual se aplicará el cuestionario para medir el nivel de gobernanza, será determinado a partir de la fórmula más comúnmente utilizada, que es la fórmula para población finita, que se expresa de la siguiente manera:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n: es el tamaño de muestra necesario.

N: Tamaño de la población.

Z: es el valor crítico de la distribución normal estándar correspondiente al nivel de confianza deseado, cuyo valor para la metodología planteada puede variar el 90% a 95% de confianza.

p: es la proporción estimada de la característica de interés en la población.

q: es el complemento de p (es decir,  $q = 1 - p$ ).

e: es el margen de error deseado, expresado como una fracción. En el caso de que por cuestiones logísticas no se pueda llegar a una muestra mayor el margen de error puede ser 10% (no mayor).

Así, considerando los datos para este caso aplicado, el cálculo de la muestra se obtiene mediante el siguiente proceso:

$$n = \frac{19,175 * 1.96^2 * 0.95 * (1 - 0.95)}{0.10^2(19,175 - 1) + 1.96^2 * 0.95 * (1 - 0.95)}$$

$$n = 97 \text{ personas}$$

De esta manera, se identificaron a 97 las personas que pertenecen a la muestra y son pobladores del distrito de La Encañada. Además, de manera estratificada se hizo la distribución de los encuestados de acuerdo a la proporción de la población de los centros poblados, por lo que se aplicó la encuesta a 46 hombres y 51 mujeres en 33 centros poblados, de acuerdo a la siguiente distribución.

*Tabla 6: Distribución de encuestados en Centros Poblados del distrito de La Encañada*

N°	CENTROS POBLADOS	DISTRIBUCIÓN DE MUESTRA		
		Total	Hombre	Mujer
	<b>DISTRITO ENCAÑADA</b>	<b>97</b>	<b>46</b>	<b>51</b>
1	ENCAÑADA	7	3	4
2	SANTIAGO DE CHANTA BAJA	2	1	1
3	YANACANCHA BAJA	4	2	2
4	SANTIAGO DE CHANTA ALTA	1	0	1
5	CERRO AZUL LA LIBERTAD	1	1	1
6	SAN ANTONIO DE PACHACHACA	1	1	1
7	YANACANCHA GRANDE	3	2	2
8	YERBA BUENA CHICA	1	1	1
9	SAN JUAN DE YERBA BUENA (YERBA BUENA GRANDE)	1	0	1
10	PABELLÓN	1	0	1
11	BELLAVISTA ALTA	2	1	1
12	EL MILAGRO	1	1	1
13	SAN PEDRO DE COMBAYO	2	1	1
14	COMBAYO	2	1	1
15	MARAYPATA	1	1	1
16	BELLAVISTA BAJA	2	1	1
17	VENTANILLAS DE COMBAYO	2	1	1
18	QUINUAYOC	1	1	1
19	ALTO SOGORON	3	1	2
20	PROGRESO LA TOMA	1	1	1
21	MICHIQUILLAY	1	1	1
22	YANATOTORA	1	1	1
23	SOGORON BAJO	1	1	1
24	QUINUAMAYO ALTO	1	0	1
25	HUAYTORCO	1	0	1
26	SAN FRANCISCO	1	0	1
27	SAN JOSE	1	1	1
28	GALLORCO	1	0	1
29	TAMBOMAYO	1	0	1
30	SANTA TERESITA DE LA QUISPA	1	0	1
31	ROSARIO DE POLLOC	5	2	3
32	SAN LUIS DE POLLOQUITO	1	1	1
33	EL VALLE	2	1	1

### 3.3.2. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

La encuesta se aplicó a 97 personas en 33 centros poblados del distrito de La Encañada entre el 24 de septiembre de 2023 hasta 29 de diciembre de 2023, debido a la extensión del territorio y para poder cubrir la distribución de la muestra estratificada.

Se utilizó la siguiente encuesta:

Tabla 7: Encuesta aplicada para medir el nivel de Gobernanza en el distrito de La Encañada

Encuesta de medición del nivel de Gobernanza		
Distrito de la Encañada - Cajamarca		
<p>La presente encuesta es de carácter anónimo y busca medir el nivel de Gobernanza en el distrito de Encañada, en la provincia de Cajamarca, Republica del Perú, de manera comparativa entre los periodos de gobierno distrital de 2018-2022 y 2023-2026.</p> <p>Se solicita sinceridad y compromiso con la verdad, y respuestas que estén de acorde con su parecer y apreciación.</p> <p>¡Muchas gracias!</p>		
<hr/>		
<b>Datos atributivos</b>	Fecha:        /        / 2023	
Sexo entrevistado: M ( ) F ( )		
Comunidad / Localidad:		
<hr/>		
<b>Pregunta de encuesta</b>		
Marque con una X la respuesta correcta. Únicamente una alternativa por cada periodo de consulta		
1. ¿Considera que el alcalde ha hecho buen uso de los recursos públicos durante su gestión?		
	Periodo de Consulta	
	Periodo 2019-2022	Periodo 2023-2026
Pésimo uso	( )	( )
Mal uso	( )	( )
Uso regular	( )	( )
Buen uso	( )	( )
Excelente uso	( )	( )
2. ¿Considera que se hizo uso eficiente de los sistemas administrativos durante la gestión municipal?		
	Periodo de Consulta	
	Periodo 2019-2022	Periodo 2023-2026
Nada eficiente	( )	( )
Poco eficiente	( )	( )
Medianamente eficiente	( )	( )
Eficiente	( )	( )
Muy eficiente	( )	( )

3. ¿Considera que la gestión municipal del alcalde ha sido efectiva?

	Periodo de Consulta	
	Periodo 2019-2022	Periodo 2023-2026
Nada efectiva	( )	( )
Poco efectiva	( )	( )
Medianamente efectiva	( )	( )
Efectiva	( )	( )
Muy efectiva	( )	( )

4. ¿Considera que el alcalde fue íntegro (honesto) durante su gobierno distrital?

	Periodo de Consulta	
	Periodo 2019-2022	Periodo 2023-2026
Nada íntegro	( )	( )
Poco íntegro	( )	( )
Medianamente íntegro	( )	( )
Íntegro	( )	( )
Muy íntegro	( )	( )

5. ¿Considera que el alcalde cuenta con el respaldo y es representativo de la agrupación o partido político con la cual se postuló?

	Periodo de Consulta	
	Periodo 2019-2022	Periodo 2023-2026
Nada representativo	( )	( )
Poco representativo	( )	( )
Medianamente representativo	( )	( )
Representativo	( )	( )
Totalmente representativo	( )	( )

6. ¿El alcalde expone con claridad la idea de desarrollo del territorio?

	Periodo de Consulta	
	Periodo 2019-2022	Periodo 2023-2026
Nada claro	( )	( )
Poco claro	( )	( )
Medianamente claro	( )	( )
Claro	( )	( )
Muy claro	( )	( )

7. ¿Es creíble lo que expresa o las promesas expresadas por el alcalde, durante su gestión?

	Periodo de Consulta	
	Periodo 2019-2022	Periodo 2023-2026
Nada creíble	( )	( )
Poco creíble	( )	( )
Medianamente creíble	( )	( )
Creíble	( )	( )
Muy creíble	( )	( )

### 3.3.3. PROCESAMIENTO DE DATOS DE LA ENCUESTA

Los datos obtenidos de la aplicación de las 97 encuestas fueron procesadas y organizadas considerando la escala de valoración de cada una de las preguntas; además, fueron agrupadas por periodo de gobierno consultado, obteniéndose los siguientes resultados.

## a) RESULTADOS PORCENTUALES

A continuación, se presentan los resultados porcentuales obtenidos tanto en el Periodo A (2019 – 2022) y el Periodo B (2023 – 2026), por cada pregunta de la

Tabla 8: Resultados porcentuales de la aplicación de la encuesta Periodo A (2019-2022)

N°	Pregunta	Resultados porcentuales por escala de valoración									
		Escala de Valoración	%	Escala de Valoración	%	Escala de Valoración	%	Escala de Valoración	%	Escala de Valoración	%
1	¿Considera que el alcalde (gobernante distrital) ha hecho buen uso de los recursos públicos durante su gestión?	PÉSIMO USO	38.14%	MAL USO	39.18%	USO REGULAR	21.65%	BUEN USO	1.03%	EXCELENTE USO	0.00%
2	¿Considera que se hizo uso eficiente de los sistemas administrativos durante la gestión municipal?	NADA EFICIENTE	44.33%	POCO EFICIENTE	39.18%	MEDIANAMENTE EFICIENTE	14.43%	EFICIENTE	2.06%	MUY EFICIENTE	0.00%
3	¿Considera que la gestión municipal del alcalde ha sido efectiva?	NADA EFECTIVA	41.24%	POCO EFECTIVA	44.33%	MEDIANAMENTE EFECTIVA	12.37%	EFECTIVA	2.06%	MUY EFECTIVA	0.00%
4	¿Considera que el alcalde (gobernante) fue integro (honesto) durante su gobierno distrital?	NADA INTEGRADO	39.18%	POCO INTEGRADO	48.45%	MEDIANAMENTE INTEGRADO	11.34%	INTEGRADO	1.03%	MUY INTEGRADO	0.00%
5	¿Considera que el alcalde (gobernante) cuenta con el respaldo y es representativo de la agrupación o partido político con la cual se postuló?	NADA REPRESENTATIVO	46.39%	POCO REPRESENTATIVO	37.11%	MEDIANAMENTE REPRESENTATIVO	12.37%	REPRESENTATIVO	4.12%	TOTALMENTE REPRESENTATIVO	0.00%
6	¿El gobernante expone con claridad la idea de desarrollo del territorio?	NADA CLARO	46.39%	POCO CLARO	36.08%	MEDIANAMENTE CLARO	16.49%	CLARO	1.03%	MUY CLARO	0.00%
7	¿Es creíble lo que expresa o las promesas expresadas por el alcalde (gobernante)?	NADA CREÍBLE	50.52%	POCO CREÍBLE	39.18%	MEDIANAMENTE CREÍBLE	9.28%	CREÍBLE	1.03%	MUY CREÍBLE	0.00%

Tabla 9: Resultados porcentuales de la aplicación de la encuesta Periodo B (2023-2026)

N°	Pregunta	Resultados porcentuales por escala de valoración									
		Escala de Valoración	%	Escala de Valoración	%	Escala de Valoración	%	Escala de Valoración	%	Escala de Valoración	%
1	¿Considera que el alcalde (gobernante distrital) ha hecho buen uso de los recursos públicos durante su gestión?	PÉSIMO USO	14.43%	MAL USO	41.24%	USO REGULAR	40.21%	BUEN USO	4.12%	EXCELENTE USO	0.00%
2	¿Considera que se hizo uso eficiente de los sistemas administrativos durante la gestión municipal?	NADA EFICIENTE	17.53%	POCO EFICIENTE	51.55%	MEDIANAMENTE EFICIENTE	22.68%	EFICIENTE	8.25%	MUY EFICIENTE	0.00%
3	¿Considera que la gestión municipal del alcalde X ha sido efectiva?	NADA EFECTIVA	19.59%	POCO EFECTIVA	52.58%	MEDIANAMENTE EFECTIVA	25.77%	EFECTIVA	2.06%	MUY EFECTIVA	0.00%
4	¿Considera que el alcalde (gobernante) fue integro (honesto) durante su gobierno distrital?	NADA INTEGRADO	17.53%	POCO INTEGRADO	47.42%	MEDIANAMENTE INTEGRADO	30.93%	INTEGRADO	4.12%	MUY INTEGRADO	0.00%
5	¿Considera que el alcalde (gobernante) cuenta con el respaldo y es representativo de la agrupación o partido político con la cual se postuló?	NADA REPRESENTATIVO	15.46%	POCO REPRESENTATIVO	48.45%	MEDIANAMENTE REPRESENTATIVO	26.80%	REPRESENTATIVO	9.28%	TOTALMENTE REPRESENTATIVO	0.00%
6	¿El gobernante expone con claridad la idea de desarrollo del territorio?	NADA CLARO	18.56%	POCO CLARO	46.39%	MEDIANAMENTE CLARO	27.84%	CLARO	6.19%	MUY CLARO	1.03%
7	¿Es creíble lo que expresa o las promesas expresadas por el alcalde (gobernante)?	NADA CREÍBLE	21.65%	POCO CREÍBLE	45.36%	MEDIANAMENTE CREÍBLE	26.80%	CREÍBLE	6.19%	MUY CREÍBLE	0.00%

## b) RESULTADOS PONDERADOS

Como se pudo observar anteriormente, en la Tabla N° 4 Preguntas de cuestionario para la toma de datos, cada respuesta tiene una valoración que va desde 0 a 4, siendo 0 la peor valorada y 4 la mejor, por lo que cada respuesta de la encuesta ha obtenido un valor de acuerdo al rango presente en la siguiente tabla.

Tabla 10: Rango de valores de cada respuesta de la encuesta

N°	Pregunta	Valoración de las respuestas de la encuesta									
		Escala de Valoración	Valor	Escala de Valoración	Valor	Escala de Valoración	Valor	Escala de Valoración	Valor	Escala de Valoración	Valor
1	¿Considera que el alcalde (gobernante distrital) ha hecho buen uso de los recursos públicos durante su gestión?	PÉSIMO USO	0	MAL USO	1	USO REGULAR	2	BUEN USO	3	EXCELENTE USO	4
2	¿Considera que se hizo uso eficiente de los sistemas administrativos durante la gestión municipal?	NADA EFICIENTE	0	POCO EFICIENTE	1	MEDIANAMENTE EFICIENTE	2	EFICIENTE	3	MUY EFICIENTE	4
3	¿Considera que la gestión municipal del alcalde X ha sido efectiva?	NADA EFECTIVA	0	POCO EFECTIVA	1	MEDIANAMENTE EFECTIVA	2	EFFECTIVA	3	MUY EFECTIVA	4

De esta forma, se obtuvo dos kits de resultados (Tabla 11 y 12), uno por cada periodo de análisis, donde el Resultado Valorado de cada pregunta de la encuesta se obtiene de multiplicar el Resultado Porcentual (%) obtenido en las tablas 8 y 9, para los periodos A (2019-2022) y B (2023-2026) respectivamente, por el Valor que cada escala tiene en la Tabla 10.

Tabla 11: Resultados valorados de la aplicación de la encuesta Periodo A (2019-2022)

N°	Pregunta	Resultados valorados por pregunta de encuesta										Total Resultado Valorado (A)
		Escala de Valoración	Valor	Escala de Valoración	Valor	Escala de Valoración	Valor	Escala de Valoración	Valor	Escala de Valoración	Valor	
1	¿Considera que el alcalde (gobernante distrital) ha hecho buen uso de los recursos públicos durante su gestión?	PÉSIMO USO	0.00	MAL USO	0.39	USO REGULAR	0.43	BUEN USO	0.03	EXCELENTE USO	0.00	0.86
2	¿Considera que se hizo uso eficiente de los sistemas administrativos durante la gestión municipal?	NADA EFICIENTE	0.00	POCO EFICIENTE	0.39	MEDIANAMENTE EFICIENTE	0.29	EFICIENTE	0.06	MUY EFICIENTE	0.00	0.74
3	¿Considera que la gestión municipal del alcalde X ha sido efectiva?	NADA EFECTIVA	0.00	POCO EFECTIVA	0.44	MEDIANAMENTE EFECTIVA	0.25	EFFECTIVA	0.06	MUY EFECTIVA	0.00	0.75
4	¿Considera que el alcalde (gobernante) fue íntegro (honesto) durante su gobierno distrital?	NADA INTEGRADO	0.00	POCO INTEGRADO	0.48	MEDIANAMENTE INTEGRADO	0.23	INTEGRADO	0.03	MUY INTEGRADO	0.00	0.74
5	¿Considera que el alcalde (gobernante) cuenta con el respaldo y es representativo de la agrupación o partido político con el cual se postuló?	NADA REPRESENTATIVO	0.00	POCO REPRESENTATIVO	0.37	MEDIANAMENTE REPRESENTATIVO	0.25	REPRESENTATIVO	0.12	TOTALMENTE REPRESENTATIVO	0.00	0.74
6	¿El gobernante expone con claridad la idea de desarrollo del territorio?	NADA CLARO	0.00	POCO CLARO	0.36	MEDIANAMENTE CLARO	0.33	CLARO	0.03	MUY CLARO	0.00	0.72
7	¿Es creíble lo que expresa o las promesas expresadas por el alcalde (gobernante)?	NADA CREÍBLE	0.00	POCO CREÍBLE	0.39	MEDIANAMENTE CREÍBLE	0.19	CREÍBLE	0.03	MUY CREÍBLE	0.00	0.61

Tabla 12: Resultados valorados de la aplicación de la encuesta Periodo B (2023-2026)

N°	Pregunta	Resultados porcentuales por escala de valoración										Total Resultado Valorado (A)
		Escala de Valoración	Resultado valorado	Escala de Valoración	Resultado valorado	Escala de Valoración	Resultado valorado	Escala de Valoración	Resultado valorado	Escala de Valoración	Resultado valorado	
1	¿Considera que el alcalde (gobernante distrital) ha hecho buen uso de los recursos públicos durante su gestión?	PÉSIMO USO	0.00	MAL USO	0.41	USO REGULAR	0.80	BUEN USO	0.12	EXCELENTE USO	0.00	1.34
2	¿Considera que se hizo uso eficiente de los sistemas administrativos durante la gestión municipal?	NADA EFICIENTE	0.00	POCO EFICIENTE	0.52	MEDIANAMENTE EFICIENTE	0.45	EFICIENTE	0.25	MUY EFICIENTE	0.00	1.22
3	¿Considera que la gestión municipal del alcalde X ha sido efectiva?	NADA EFECTIVA	0.00	POCO EFECTIVA	0.53	MEDIANAMENTE EFECTIVA	0.52	EFECTIVA	0.06	MUY EFECTIVA	0.00	1.10
4	¿Considera que el alcalde (gobernante) fue íntegro (honesto) durante su gobierno distrital?	NADA ÍNTEGRO	0.00	POCO ÍNTEGRO	0.47	MEDIANAMENTE ÍNTEGRO	0.62	ÍNTEGRO	0.12	MUY ÍNTEGRO	0.00	1.22
5	¿Considera que el alcalde (gobernante) cuenta con el respaldo y es representativo de la agrupación o partido político con la cual se postuló?	NADA REPRESENTATIVO	0.00	POCO REPRESENTATIVO	0.48	MEDIANAMENTE REPRESENTATIVO	0.54	REPRESENTATIVO	0.28	TOTALMENTE REPRESENTATIVO	0.00	1.30
6	¿El gobernante expone con claridad la idea de desarrollo del territorio?	NADA CLARO	0.00	POCO CLARO	0.46	MEDIANAMENTE CLARO	0.56	CLARO	0.19	MUY CLARO	0.04	1.25
7	¿Es creíble lo que expresa o las promesas expresadas por el alcalde (gobernante)?	NADA CREÍBLE	0.00	POCO CREÍBLE	0.45	MEDIANAMENTE CREÍBLE	0.54	CREÍBLE	0.19	MUY CREÍBLE	0.00	1.18

Finalmente, el resultado ponderado de cada pregunta de la encuesta, y que está vinculada a las variables e indicadores presentes en la Tabla 2, que nos permite medir el nivel de gobernanza en los gobiernos locales, se obtiene al multiplicar el Total de Resultado Valorado por el índice de Ponderación que se observa en la Tabla 2.

Tabla 13: Resultados Ponderados de la aplicación de la encuesta Periodo A y Periodo B

N°	Pregunta	Índice de Ponderación (1)	Total Resultado Valorado (2)		Total Ponderado (1x2)	
			Periodo A (2019-2022)	Periodo B (2023-2026)	Periodo A (2019-2022)	Periodo B (2023-2026)
1	¿Considera que el alcalde (gobernante distrital) ha hecho buen uso de los recursos públicos durante su gestión?	0.136	0.86	1.34	0.116	0.182
2	¿Considera que se hizo uso eficiente de los sistemas administrativos durante la gestión municipal?	0.136	0.74	1.22	0.101	0.165
3	¿Considera que la gestión municipal del alcalde X ha sido efectiva?	0.083	0.75	1.10	0.062	0.092
4	¿Considera que el alcalde (gobernante) fue íntegro (honesto) durante su gobierno distrital?	0.136	0.74	1.22	0.101	0.165
5	¿Considera que el alcalde (gobernante) cuenta con el respaldo y es representativo de la agrupación o partido político con la cual se postuló?	0.136	0.74	1.30	0.101	0.177
6	¿El gobernante expone con claridad la idea de desarrollo del territorio?	0.136	0.72	1.25	0.098	0.170
7	¿Es creíble lo que expresa o las promesas expresadas por el alcalde (gobernante)?	0.136	0.61	1.18	0.083	0.160

### 3.3.4. ANÁLISIS DOCUMENTAL

Mediante un proceso de examinar y evaluar los documentos relevantes para esta investigación se obtuvieron los siguientes resultados.

#### a) RESULTADOS DE REVISIÓN DOCUMENTAL

A continuación, se presentan los resultados valorados de la revisión documental para el Periodo A (2019 – 2022) y el Periodo B (2023 – 2026), de cada detalle de las variables de análisis.

Tabla 14: Resultados del análisis documental del Periodo A y Periodo B

N°	Información a revisar	Unidad	Documento Verificado	Fuente	Resultado		Valoración	
					Periodo A (2019-2022)	Periodo B (2023-2026)	Periodo A (2019-2022)	Periodo B (2023-2026)
1	Denuncias admitidas por el Poder Judicial sobre delitos dolosos a autoridades y funcionarios	N° de denuncias	Índice de Corrupción e Inconducta Funcional (INCO)	<a href="https://appbp.contraloria.gob.pe/OBANT/wfrm/inco/ficha_inco.aspx?codent=IS12">https://appbp.contraloria.gob.pe/OBANT/wfrm/inco/ficha_inco.aspx?codent=IS12</a>	2	0	0	2
2	Ordenanzas que regulan la demanda ciudadana y objeto de la gobernanza	N° de ordenanzas	Portal de transparencia de la Municipalidad Distrital de La Encañada	<a href="https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=10811&amp;id_tema=5&amp;ver=">https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=10811&amp;id_tema=5&amp;ver=</a>	0	0	0	0
3	Ordenanzas que regulan participación de ciudadanos en asuntos y espacios públicos	N° de ordenanzas	Portal de transparencia de la Municipalidad Distrital de La Encañada	<a href="https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=10811&amp;id_tema=5&amp;ver=">https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=10811&amp;id_tema=5&amp;ver=</a>	0	1	0	1
4	Funcionarios con certificación en logística	N° de funcionarios ediles			0	0	0	0
5	Ejecución de la inversión pública	Porcentaje de ejecución del gasto de inversión presupuestado	Portal de Consulta Amigable de Ejecución del Gasto del MEF	<a href="https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navigator/default.aspx?y=2022&amp;ap=ActProy">https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navigator/default.aspx?y=2022&amp;ap=ActProy</a>	36.60%	93.20%	1	4
6	Recaudación municipal	Recaudación municipal proveniente de recursos directamente recaudados	Portal de Consulta Amigable de Ingresos del MEF	<a href="https://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/Navigator/default.aspx?y=2022">https://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/Navigator/default.aspx?y=2022</a>	21.15%	8.33%	1	0
7	Empleo adecuado	Porcentaje de la PEA ocupada adecuadamente empleada	Indicadores Laborales a nivel distrital	<a href="https://www2.trabajo.gob.pe/estadisticas/ind-lab-a-nivel-distrital/">https://www2.trabajo.gob.pe/estadisticas/ind-lab-a-nivel-distrital/</a>	15.66%	15.66%	0	0
8	Fuerza laboral educada	Porcentaje de la PEA ocupada con al menos educación superior	Indicadores Laborales a nivel distrital	<a href="https://www2.trabajo.gob.pe/estadisticas/ind-lab-a-nivel-distrital/">https://www2.trabajo.gob.pe/estadisticas/ind-lab-a-nivel-distrital/</a>	8.57%	8.57%	0	0
9	Desnutrición crónica	Porcentaje de niños menores de 5 años con desnutrición crónica	Tablero de Indicadores del Estado Nutricional	<a href="https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/sien-hisminsa-5.asp">https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/sien-hisminsa-5.asp</a>	36.79%	37.09%	1	1
10	Prevalencia de anemia	Porcentaje de niños de 6 a 35 meses de edad con prevalencia de anemia	Tablero de Indicadores de Anemia	<a href="https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/sien-hisminsa-ane-5.asp">https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/sien-hisminsa-ane-5.asp</a>	21.95%	17.84%	2	3
11	Cobertura de personal de salud	Número de médicos, enfermeros y obstetras por cada 10,000 habitantes	Consulta de Profesionales de Salud	<a href="https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/cess-hisminsa.asp">https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/cess-hisminsa.asp</a>	33.89	33.89	3	3
12	Partos institucionales	Porcentaje de partos atendidos en un establecimiento de salud	Partos Institucionales	<a href="https://proyectos.inei.gob.pe/endes/2022/ppr/Indicadores_de_Programas_Presupuestales_I_Semestre_2022.pdf">https://proyectos.inei.gob.pe/endes/2022/ppr/Indicadores_de_Programas_Presupuestales_I_Semestre_2022.pdf</a>	82%	82%	2	2

13	Analfabetismo	Porcentaje de la población de 15 años a más analfabeta	Indicadores Básicos Perú	<a href="https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/indicadores_basicos_2022.asp">https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/indicadores_basicos_2022.asp</a>	37.65%	37.65%	1	1
14	Número de profesionales de confianza con grado de magister	N° de profesionales	SUNEDU	<a href="https://constancias.sunedu.gob.pe/verificainscrito">https://constancias.sunedu.gob.pe/verificainscrito</a>	3.85%	7.69%	0	0
15	Nivel de estudio del gobernante	Grado de formación	Hoja de vida del alcalde		Educador	Técnico en Forestales	2	2
16	Uso de canales de comunicación	N° de canales			1	1	1	1
17	Canales institucionales que facilitan el acceso de los ciudadanos a información pública de la decisión y resultados del gobernante	N° de canales			1	1	1	1

## B) RESULTADOS PONDERADOS

El resultado ponderado de la información revisada que está vinculada a la variables e indicadores presentes en la Tabla 2, que nos permite medir el nivel de gobernanza en los gobiernos locales, se obtiene al multiplicar el Total de Resultado Valorado por el índice de Ponderación que se observa en la Tabla 2

Tabla 15: Resultados Ponderados de la verificación documental del Periodo A y Periodo B

N°	Información a revisar	Valoración (1)		Índice de Ponderación (2)	Total Ponderado (1x2)	
		Periodo A (2019-2022)	Periodo B (2023-2026)		Periodo A (2019-2022)	Periodo B (2023-2026)
1	Denuncias admitidas por el Poder Judicial sobre delitos dolosos a autoridades y funcionarios	0	2	0.136	0.000	0.272
2	Ordenanzas que regulan la demanda ciudadana y objeto de la gobernanza	0	0	0.136	0.000	0.000
3	Ordenanzas que regulan participación de ciudadanos en asuntos y espacios públicos	0	1	0.136	0.000	0.136
4	Funcionarios con certificación en logística	0	0	0.136	0.000	0.000
5	Ejecución de la inversión pública	1	4	0.083	0.083	0.332
6	Recaudación municipal	1	0	0.083	0.083	0.000
7	Empleo adecuado	0	0	0.083	0.000	0.000
8	Fuerza laboral educada	0	0	0.083	0.000	0.000
9	Desnutrición crónica	1	1	0.083	0.083	0.083
10	Prevalencia de anemia	2	3	0.083	0.166	0.249
11	Cobertura de personal de salud	3	3	0.083	0.249	0.249
12	Partos institucionales	2	2	0.083	0.166	0.166
13	Analfabetismo	1	1	0.083	0.083	0.083
14	Número de profesionales de confianza con grado de magister	0	0	0.083	0.000	0.000
15	Nivel de estudio del gobernante	2	2	0.083	0.166	0.166
16	Uso de canales de comunicación	1	1	0.136	0.136	0.136
17	Canales institucionales que facilitan el acceso de los ciudadanos a información pública de la decisión y resultados del gobernante	1	1	0.136	0.136	0.136

### 3.3.5. CONSOLIDACIÓN DE DATOS Y CÁLCULO DEL NIVEL DE GOBERNANZA

El nivel de gobernanza es el valor que se alcanzó de las valoraciones obtenidas de la aplicación de encuestas y del análisis documental, de las variables de legitimidad, eficiencia y aceptación social, con el máximo de 10 puntos en total.

Como se observa en la tabla 16, el nivel de gobernanza del distrito de la Encañada, para el periodo A (2029-2022) es de 2.013 en base 10 que se define como Pobre Gobernanza, y para el periodo B (2023-2026) es 3.119, calificada como Gobernanza media.

Tabla 16: Nivel de Gobernanza del distrito de la Encañada, Periodo A y Periodo B

Variables e indicadores		Valor Ponderado	
		Periodo A (2019-2022)	Periodo B (2023-2026)
<b>1</b>	<b>Las variables del ordenamiento normativo del Estado, que determinan la legitimidad de la decisión de la gobernanza</b>	<b>0.217</b>	<b>0.755</b>
1.1.	Percepción del buen uso de los recursos públicos	0.116	0.182
1.2.	Percepción del funcionamiento eficiente de los sistemas administrativos	0.101	0.165
1.3.	Denuncias admitidas por el Poder Judicial sobre delitos dolosos a autoridades y funcionarios	0.000	0.272
1.4.	Ordenanzas que regulan la demanda ciudadana y objeto de la gobernanza	0.000	0.000
1.5.	Ordenanzas que regulan participación de ciudadanos en asuntos y espacios públicos	0.000	0.136
1.6.	Funcionarios con certificación en logística	0.000	0.000
<b>2</b>	<b>Las variables causales del sistema social de conocimiento, que determinan la efectividad de la decisión de la gobernanza</b>	<b>1.141</b>	<b>1.420</b>
2.1.	Ejecución de la inversión pública	0.083	0.332
2.2.	Percepción de la efectividad de la Gestión Pública Municipal	0.062	0.092
2.3.	Recaudación municipal	0.083	0.000
2.4.	Empleo adecuado	0.000	0.000
2.5.	Fuerza laboral educada	0.000	0.000
2.6.	Desnutrición crónica	0.083	0.083
2.7.	Prevalencia de anemia	0.166	0.249
2.8.	Cobertura de personal médico	0.249	0.249
2.9.	Partos institucionales	0.166	0.166
2.10.	Analfabetismo	0.083	0.083
2.11.	Número de profesionales de confianza con grado de magister	0.000	0.000
2.12.	Nivel de estudio del gobernante	0.166	0.166
<b>3</b>	<b>Las variables causales de las relaciones políticas determinantes de la aceptación social de la gobernanza</b>	<b>0.655</b>	<b>0.944</b>
3.1.	Reputación de la integridad del gobernante	0.101	0.165
3.2.	Reputación social de la representatividad político del gobernante	0.101	0.177

3.3.	Claridad de la propuesta de desarrollo del gobernante	0.098	0.170
3.4.	Uso de canales de comunicación	0.136	0.136
3.5.	Credibilidad discursiva del gobernante	0.083	0.160
3.6.	Canales institucionales que facilitan el acceso de los ciudadanos a información pública de la decisión y resultados del gobernante	0.136	0.136

<b>TOTAL NIVEL DE GOBERNANZA</b>	<b>2.013</b>	<b>3.119</b>
----------------------------------	--------------	--------------

El nivel de gobernanza obtenido en el distrito de la Encañada es mejor durante el periodo B (2023-2026) que en el periodo A (2019-2022), siendo mayor incluso en las 3 variables de análisis, como Legitimidad (0.217 en el periodo A y 0.755 en el periodo B), Efectividad (1.141 en el periodo A y 1.420 en el periodo B), y Aceptación Social (0.655 en el periodo A y 0.944 en el periodo B).



Gráfico 7: Nivel de gobernanza en el distrito de la Encañada, periodo A (2019-2022) y Periodo b (2023-2026)

### 3.3.5.1. LEGITIMIDAD

En la medición del nivel de Gobernanza intervienen 3 variables, una de ellas es la legitimidad, donde también se han medido los indicadores que lo conforman. Así, para el periodo A (2019-2022), 4 indicadores (1. denuncias admitidas por el Poder Judicial sobre delitos dolosos a autoridades y funcionarios, 2. ordenanzas que regulan la demanda ciudadana y objeto de la gobernanza, 3. ordenanzas que regulan participación de ciudadanos en asuntos y espacios públicos, y 4. funcionarios con certificación en logística) obtuvieron 0 de valor ponderado como resultado de 0.544 (valor máximo). Mientras que el indicador Percepción del buen uso de los recursos públicos obtuvo 0.116 de valor ponderado de 0.544 (valor máximo) y Percepción del funcionamiento eficiente de los sistemas administrativos obtuvo 0.101 de valor ponderado de 0.544 (valor máximo).

El indicador de la variable legitimidad para el periodo A (2019-2022) que ha tenido mejor valor ponderado es *Percepción del buen uso de los recursos públicos*.

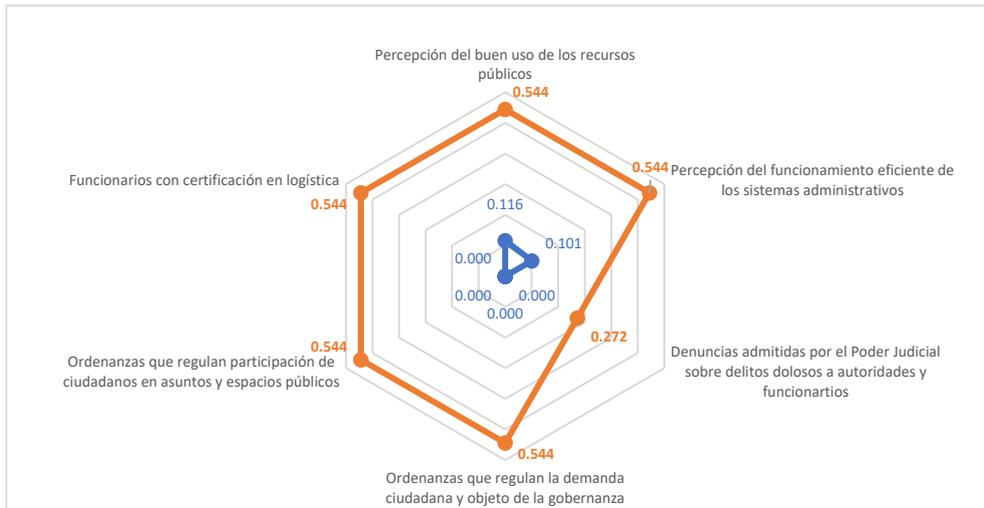


Gráfico 8: Valor ponderado de los indicadores de la variable de Legitimidad en el periodo A (2019-2022)

Para el periodo B (2023-2026), 2 indicadores (1. ordenanzas que regulan la demanda ciudadana y objeto de la gobernanza, y 2. funcionarios con certificación en logística) obtuvieron 0 como resultado de 0.544 (valor máximo). Mientras que el indicador *Percepción del buen uso de los recursos públicos* obtuvo 0.182 de valor ponderado de 0.544 (valor máximo), *Percepción del funcionamiento eficiente de los sistemas administrativos* obtuvo 0.101 de 0.544 (valor máximo), *Denuncias admitidas por el Poder Judicial sobre delitos dolosos a autoridades y funcionarios* obtuvo 0.272 de valor ponderado de 0.272 (valor máximo), y *Ordenanzas que regulan participación de ciudadanos en asuntos y espacios públicos* obtuvo 0.136 de valor ponderado de 0.544 (valor máximo).

El indicador de la variable legitimidad para el periodo B (2023-2026) que ha tenido mejor valor ponderado es *Denuncias admitidas por el Poder Judicial sobre delitos dolosos a autoridades y funcionarios*.

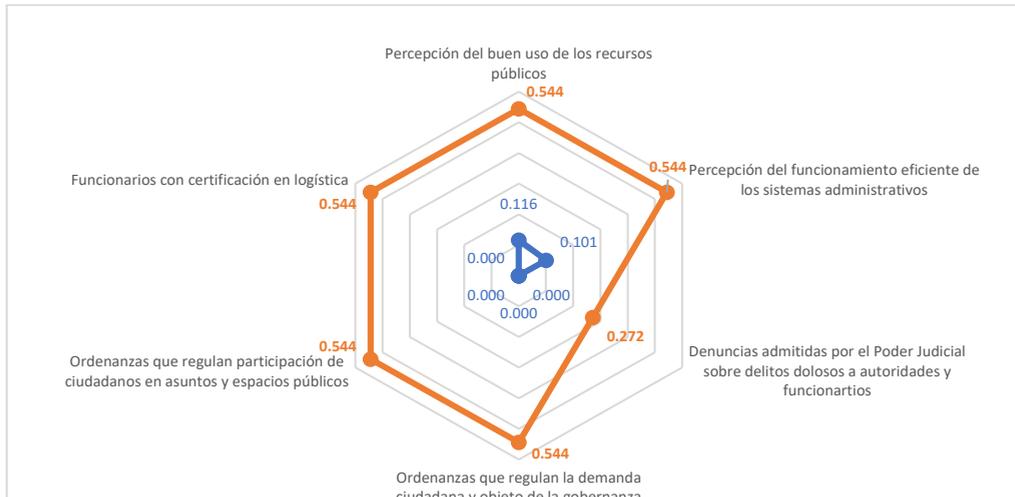


Gráfico 9: valor ponderado de los indicadores de la variable de Legitimidad en el periodo B (2023-2026)

### 3.3.5.2. EFECTIVIDAD

La variable Efectividad, en la medición de la gobernanza, contienen 12 indicadores los cuáles fueron medidos mediante encuesta y análisis documental. De estos indicadores para el periodo A (2019-2022), 3 indicadores obtuvieron valor ponderado de 0 siendo ellos: 1. Empleo adecuado, 2. Fuerza laboral educada, y, 3. Número de profesionales de confianza con grado de magister. El indicador de Ejecución de la inversión pública obtuvo 0.083 de valor ponderado, Percepción de la efectividad de la Gestión Pública Municipal obtuvo 0.062 de valor ponderado, Recaudación municipal obtuvo 0.083 de valor ponderado, Desnutrición crónica obtuvo 0.083 de valor ponderado, Prevalencia de anemia obtuvo 0.166 de valor ponderado, Cobertura de personal médico obtuvo 0.249 de valor ponderado, Partos institucionales obtuvo 0.166 de valor ponderado, Analfabetismo obtuvo 0.083, y Nivel de estudio del gobernante obtuvo 0.166 de valor ponderado, todos estos indicadores con valor ponderado máximo de 0.33.

El indicador de la variable Efectividad para el periodo A (2019-2022) que ha tenido mejor valor ponderado es Cobertura de personal médico.

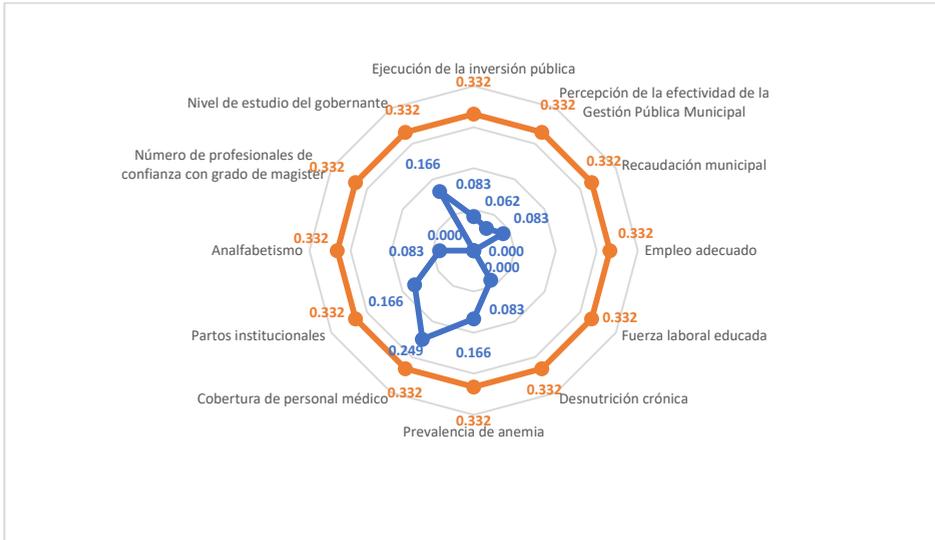


Gráfico 10: Valor ponderado de los indicadores de la variable de Efectividad en el periodo A (2019-2022)

En la medición de la Efectividad para el periodo B (2022-2026), 4 indicadores obtuvieron valor ponderado de 0 siendo ellos: 1. Recaudación municipal, 2. Empleo adecuado, 3. Fuerza laboral educada, y, 4. Número de profesionales de confianza con grado de magister. El indicador de Ejecución de la inversión pública obtuvo 0.332 de valor ponderado, Percepción de la efectividad de la Gestión Pública Municipal obtuvo 0.092 de valor ponderado, Desnutrición crónica obtuvo 0.083 de valor ponderado, Prevalencia de anemia obtuvo 0.249 de valor ponderado, Cobertura de personal médico obtuvo 0.249 de valor ponderado, Partos institucionales obtuvo 0.166 de valor ponderado, Analfabetismo obtuvo 0.083, y Nivel de estudio del gobernante obtuvo 0.166 de valor ponderado, todos estos indicadores con valor ponderado máximo de 0.33.

El indicador de la variable Efectividad para el periodo B (2022-2026) que ha tenido mejor valor ponderado es ejecución de la inversión pública, alcanzando su máximo valor ponderado.

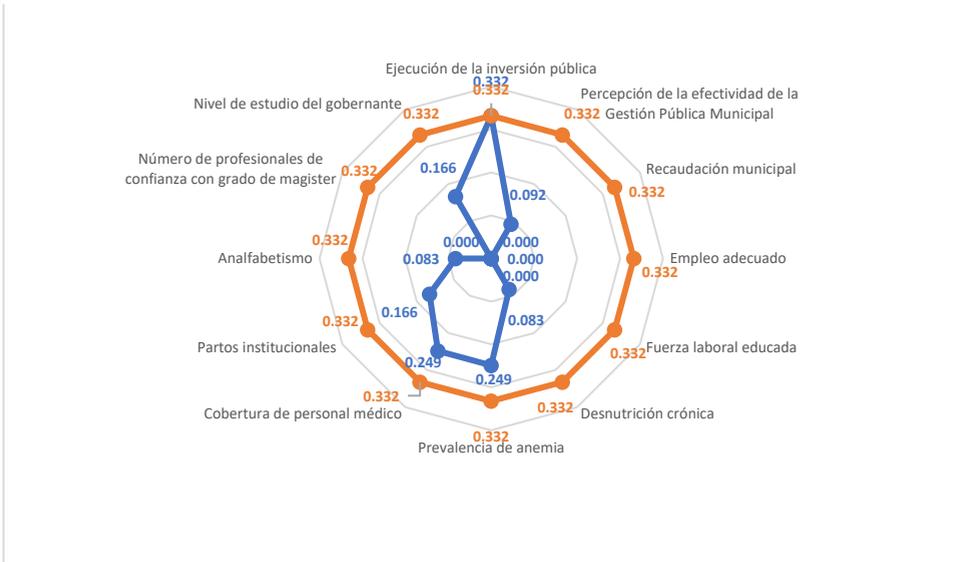


Gráfico 11: Valor ponderado de los indicadores de la variable de Efectividad en el periodo B (2022-2026)

### 3.3.5.3. ACEPTACIÓN SOCIAL

La variable Aceptación Social, en la medición de la gobernanza para el periodo A (2019-2022), contienen 6 indicadores los cuáles fueron medido mediante encuesta y análisis documental. El indicador Reputación de la integridad del gobernante obtuvo 0.101 de valor ponderado de 0.54 (valor máximo), Reputación social de la representatividad político del gobernante obtuvo 0.101 de valor ponderado de 0.54 (valor máximo), Claridad de la propuesta de desarrollo del gobernante obtuvo 0.098 de valor ponderado de 0.54 (valor máximo), Uso de canales de comunicación obtuvo 0.136 de valor ponderado de 0.41 (valor máximo), Credibilidad discursiva del gobernante obtuvo 0.083 de valor ponderado de 0.54 (valor máximo), y Canales institucionales que facilitan el acceso de los ciudadanos a información pública de la decisión y resultados del gobernante obtuvo 0.136 de valor ponderado de 0.41 (valor máximo).

Los indicadores de la variable Aceptación Social para el periodo A (2019-2022) que han tenido mejor valor ponderado son Uso de canales de comunicación y Canales institucionales que facilitan el acceso de los ciudadanos a información pública de la decisión y resultados del gobernante.

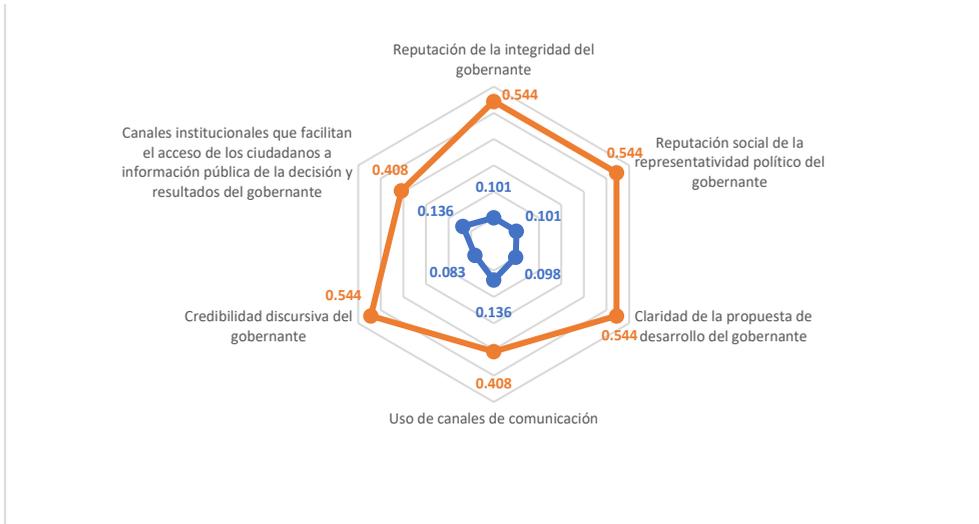


Gráfico 12: Valor ponderado de los indicadores de la variable de Aceptación Social en el periodo A (2019-2022)

Para el periodo B (2023-2026), la medición de los indicadores de la variable Aceptación Social, dieron como resultado: Reputación de la integridad del gobernante obtuvo 0.165 de valor ponderado de 0.54 (valor máximo), Reputación social de la representatividad político del gobernante obtuvo 0.277 de valor ponderado de 0.54 (valor máximo), Claridad de la propuesta de desarrollo del gobernante obtuvo 0.170 de valor ponderado de 0.54 (valor máximo), Uso de canales de comunicación obtuvo 0.136 de valor ponderado de 0.41 (valor máximo), Credibilidad discursiva del gobernante obtuvo 0.160 de valor ponderado de 0.54 (valor máximo), y Canales institucionales que facilitan el acceso de los ciudadanos a información pública de la decisión y resultados del gobernante obtuvo 0.136 de valor ponderado de 0.41 (valor máximo).

El indicador de la variable Aceptación Social para el periodo B (2023-2026) que ha obtenido el mejor valor ponderado es *Reputación social de la representatividad política del gobernante*.

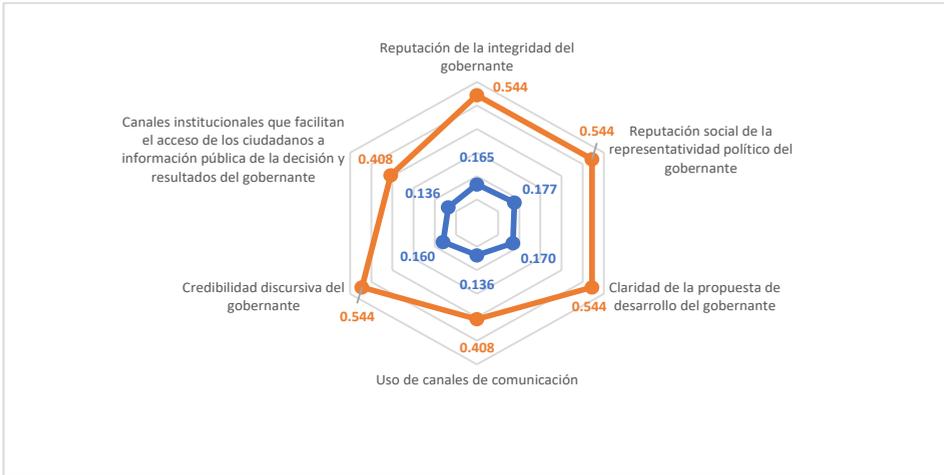


Gráfico 13: Valor ponderado de los indicadores de la variable de Aceptación Social en el periodo B (2023-2026)

### 3.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Durante el Periodo A (2019-2022), en el Distrito de la Encañada, con el alcalde Sr. Lifoncio Vera, la gobernanza reveló un nivel considerado como "pobre", con un puntaje total de 2.013. La Legitimidad, evaluada en 0.217, se vio afectada principalmente por la percepción negativa sobre el uso de los recursos públicos, ya que como menciona O'Donnell (2004), la percepción negativa sobre el uso de los recursos públicos puede socavar la legitimidad del gobierno. Esta tendencia sugiere que la transparencia financiera y la eficiencia en la gestión de fondos son elementos cruciales para legitimar las acciones gubernamentales.

En términos de Efectividad, con una ponderación de 1.141, la ejecución de la inversión pública destacó como un indicador clave, tal como lo expresan Fisher, Engel y Galetovic (2014), quienes destacan la importancia de una ejecución eficiente para garantizar que los recursos invertidos generen impacto económico y social. Sin embargo, la baja puntuación en otras áreas, como la percepción del funcionamiento eficiente de los sistemas administrativos, sugiere posibles deficiencias en la gestión interna del gobierno, estas deficiencias en la gestión interna pueden socavar la confianza en las instituciones gubernamentales y generar una percepción negativa sobre su funcionamiento eficiente (Villoria e Izquierdo, 2016).

En la variable de Aceptación Social, con una valoración ponderada de 0.655, se observó una baja reputación de la integridad del gobernante y una débil credibilidad discursiva. Estos elementos sugieren una falta de conexión y confianza entre el gobierno y la sociedad, afectando la aceptación de las decisiones gubernamentales, como lo expresa Cortina (2002), quien menciona que la falta de integridad del gobernante puede afectar la confianza de la sociedad en las instituciones gubernamentales, así como la credibilidad de su discurso.

Por otra parte, en el análisis de la gobernanza en el Periodo B (2023-2026), durante el

gobierno actual del alcalde Sr. Jesús Díaz, el Distrito de la Encañada experimentó una mejora en su nivel de gobernanza, alcanzando una calificación de “Gobernanza media” con un puntaje total de 3.119. Esta mejora sugiere un progreso significativo en la percepción ciudadana y la eficiencia en la gestión gubernamental, ya que como explica Villoria e Izquierdo (2016), la percepción ciudadana y la eficiencia en la gestión gubernamental, son esenciales para una buena gobernanza.

En la variable de Legitimidad, se observó una mejora en la percepción del buen uso de los recursos públicos, con una valoración ponderada de 0.182. Esta mejora indica que la transparencia financiera y la eficiencia en la administración de fondos fueron abordadas de manera efectiva. Esta relación entre la eficiente administración y la buena gobernanza es respaldada en lo expresado por Stiglitz (2002), quien mencionada que la transparencia financiera es esencial para prevenir la corrupción y garantizar una distribución justa de los beneficios económicos, lo que a su vez promueve una mejor gobernanza a nivel global.

En Efectividad, la ejecución de la inversión pública siguió siendo un indicador fuerte, con una valoración ponderada de 0.332. Además, las denuncias admitidas por el Poder Judicial aumentaron considerablemente, señalando una mayor responsabilidad y acción legal contra posibles delitos gubernamentales.

De Soto (2002) argumenta que la legitimidad de un gobierno se basa en parte en su capacidad para garantizar la aceptación social y mejorar la reputación de sus políticas y acciones, especialmente en relación con la propiedad y el desarrollo económico, por lo que la Aceptación Social observada en el periodo B sustenta mejoras notables en la reputación social de la representatividad política del gobernante y la claridad de la propuesta de desarrollo del gobernante. Estos indicadores sugieren una mayor conexión y comprensión entre el gobierno y la población, contribuyendo a una aceptación más positiva.

Comparativamente, en ambos periodos se muestra que la Legitimidad sigue estando fuertemente vinculada a la percepción del buen uso de los recursos públicos, destacando su papel crucial en la legitimación gubernamental. La Efectividad, en ambos periodos, destaca la ejecución de la inversión pública como un pilar clave, pero el aumento significativo en las denuncias admitidas en el Periodo B señala una mayor rendición de cuentas.

Dentro de la Aceptación Social, el Periodo B revela una mejora sustancial en la reputación social del gobernante y la claridad de la propuesta de desarrollo, sugiriendo que una comunicación más efectiva y una representatividad política

mejorada contribuyen positivamente a la percepción ciudadana. Así, se identifica la importancia de abordar la transparencia financiera, la eficiencia en la gestión pública y la comunicación efectiva para mejorar la gobernanza. La evolución positiva entre ambos periodos indica un progreso significativo en la relación entre el gobierno y la sociedad, destacando la necesidad continua de atención a estas áreas clave para un gobierno eficaz y aceptado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acemoglu, D., & Robinson, J. (2012). *Why Nations Fail: The Origins Of Power, Prosperity and Poverty*. New York: Crown.
- Aguilar, L. (2020). *Democracia, Gobernabilidad y Gobernanza*. México: INE.
- Aguilar, L. (2022a). *Acerca del Gobierno: Propuesta de Teoría*. México: CLAD.
- Aguilar, L. (2022b). Fenomenología de la Gobernanza Pública. *ESAP. Bogotá*.
- Arrona, A., & Larrea, M. (2022). *Marcos para la construcción de una gobernanza colaborativa*. Orkestra.
- Banco Mundial. (1992). *Governance and Development*. Washington D.C.
- Camou, A. (2001). *Los desafíos de la Gobernabilidad*. México: Flacso/IISUNAM/Plaza y Valdés.
- Canto, R. (2012). Gobernanza y democracia: De vuelta al río turbio de la política. *Gestión y Política Pública*, 333-374.
- Celedón, C., & Orellana, R. (2003). *Gobernanza y participación ciudadana en la reforma de salud en Chile*. Obtenido de <http://www.top.org.ar/documentos/celedon%20carmen%20y%20orellana%20renato%20-%20gobernanza%20y%20participacion%20ciudadana.pdf>
- CLAD, C. L. (2019). *Gobernanza de las ciudades: los ODS como guía para la acción*. Buenos Aires: CLAD.
- Cortés, F., & Prada, F. (2014). *Gobernanza sistémica y desarrollo en América Latina*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Secretaría General Iberoamericana (SEGIB).
- Cortina, A. (2002). *Ética aplicada y democracia radical*.
- De Soto, H. (2002). *El misterio del capital*.
- Fisher, R., Engel, E., & Galetovic, A. (2014). *Economía de las asociaciones publico-privadas*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Censos Nacionales 2017: XII de población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*. Obtenido de <https://censos2017.inei.gob.pe/redatam/>
- Jarquín, E. (1992). *Gobernabilidad y Desarrollo. El estado de la discusión*.
- Kooiman, J. (2004). *Gobernar en gobernanza*. En Revista Instituciones y Desarrollo Nº 16 (2004) págs. 171-194. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, Comte d'Urgell, 240 3-B 08036 Barcelona, España. [www.iigov.org](http://www.iigov.org)

- Mayorga, F., & Córdova, E. (2007). *Gobernabilidad y gobernanza en América Latina*. Ginebra.
- Mazurek, H. (2009). Introducción. Gobernabilidad y gobernanza: el aporte para los territorios y América Latina. En H. Mazurek, *Gobernabilidad y gobernanza de los territorios en América Latina* (págs. 13-29). IFEA - Instituto de Estudios Andinos,.
- North, D. (1991). Institutions. *Journal of Economic perspectives* Vol. 5/1, 97-112.
- O'Donnell, G. (2004). *Democracia, Agencia y Estado*. Prometeo.
- OCDE. (2015). *Policy Shaping and Policy Making: The Governance of Inclusive Growth*. París: OCDE.
- OCDE. (2016). *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública: Perú: Gobernanza integrada para un crecimiento inclusivo*. París: Editions OCDE.
- Prats, J. (2001). Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico. *Instituciones y desarrollo, N° 10 IIG/PNUD/Generalitat de Catalunya*.
- Rodrik, D., Subramanian, A., & Trebbi, F. (2004). Institutions Rule: The primacy of institutions over geography and integration in economic development. *Journal of economic growth* Vol. 9/2, 131-165.
- Rojas, F. (2004). Democracia y gobernabilidad en América Latina. *Papeles N° 86*, 109-120.
- Saénz, K., & Tamez, G. (2014). *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales*. México D.F.: Tirant Humanidades México.
- Stiglitz, J. (2002). El malestar en la globalización. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, 742-98.
- Villoria, M., & Izquierdo, A. (2016). *Ética pública y buen gobierno. Regenerando la democracia y luchando contra la corrupción desde el servicio público*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Von Haldenwang, C. (2005). Gobernanza sistémica y desarrollo en América Latina. *Revista de la CEPAL* 85, 35-52.
- Zovatto, D., & Lagos, M. (2005). Gobernabilidad democrática: logros y desafíos. *Quórum. Revista de pensamiento iberoamericano*, núm. 13,, 23-32.
- Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles latinoamericanos*, 39-64.