

Perú: Revisión sistemática sobre gestión pública inclusiva para mitigar la desigualdad y el desborde popular, 2020 – 2025

Peru: Systematic review on inclusive public management to mitigate inequality and popular overflow, 2020 – 2025

Peru: Revisão sistemática sobre governança inclusiva para mitigar a desigualdade e o transbordamento popular, 2020 – 2025

**Esperanza Marlene
Zapata Carnaqué¹**

Universidad Católica Santo
Toribio de Mogrovejo
esperanza.zapata@usat.edu.pe
[https://orcid.
org/0000-0002-2915-8712](https://orcid.org/0000-0002-2915-8712)

Resumen

El Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD] estableció que la discapacidad, las diferencias étnicas y culturales, la ruralidad y el género son aspectos que las gestiones públicas latinoamericanas deben comprender desde la interseccionalidad para lograr una real inclusión y equidad. Aun así, los Estados no logran sintonizar con los problemas, requerimientos y expectativas de los ciudadanos, por lo que periódicamente se presentan desbordes populares. Esta revisión sistemática se realiza en Perú, bajo la interrogante: ¿Cómo la gestión pública peruana aborda las causas estructurales de la desigualdad para fortalecer la inclusión y contribuir a la mitigación de los desbordes populares?, bajo el objetivo de evaluar el abordaje de la gestión pública peruana hacia

1 Licenciado en Administración y Especialista en Administración Pública por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Maestra en Ciencias Económicas con mención en Administración de Negocios por la Universidad Nacional de Trujillo y Maestra en Ética, Responsabilidad Social y Desarrollo Integral por la Universidad Católica de Trujillo, Doctora en Planificación y Gestión por la Universidad Nacional de Trujillo y Posdoctora en Investigación Científica por la Universidad Nacional del Centro. Gerente Público por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, auditor antisoborno y coach; docente universitario de pre y posgrado, investigadora RENACYT.

las causas estructurales de la desigualdad y el fortalecimiento de la inclusión para mitigar los desbordes populares. Fue abordado desde el paradigma positivista, bajo la técnica de revisión bibliográfica aplicándose el método Prisma a cuarenta y ocho libros, normas y artículos, tomando como buscadores académicos Google Académico, Redalyc, Scielo, Scopus y WOS en las categorías de gestión pública inclusiva, desigualdad y desborde popular. Respecto a los principales resultados, se determinó que, pese a los esfuerzos gubernamentales, se mantienen e incluso se han intensificado brechas en cuanto a educación y trabajo, acceso a servicios públicos, seguridad y participación ciudadana, lo que podría traducirse en desbordes populares. Resulta imprescindible que desde el Estado se promueva una gobernanza realmente inclusiva y efectiva, libre de corrupción, que aborde las causas raíz del descontento ciudadano y combine políticas de desarrollo en el marco de la transparencia y el Estado de derecho.

Palabras clave: Desigualdad, brechas, desborde popular, inclusión, Perú.

Abstract

The Latin American Council of Administration for Development [CLAD] established that disability, ethnic and cultural differences, rurality, and gender are aspects that Latin American public administrations must understand from an intersectional perspective to achieve real inclusion and equity. Still, states fail to align with the problems, requirements, and expectations of citizens, which is why popular upheavals occur periodically. This systematic review, conducted in Peru, was based on the question: How does Peruvian public management address the structural causes of inequality to strengthen inclusion and contribute to mitigating popular uprisings? The objective was to evaluate the approach of Peruvian public management towards addressing the structural causes of inequality and strengthening inclusion to mitigate popular uprisings. It was approached from the positivist paradigm, using the technique of bibliographic review and applying the PRISMA method to forty-eight books, norms, and articles. The study utilized Google Scholar, Redalyc, Scielo, Scopus, and WOS as academic search engines, focusing on the categories of inclusive public management, inequality, and popular overflow. Regarding the main results, it was determined that despite governmental efforts, gaps in education and work, access to public services, security, and citizen participation remain and have even intensified, which could translate into popular overflows. It is essential for the State to promote truly inclusive and effective governance, free of corruption, to address

the root causes of citizen discontent and to combine development policies within the framework of transparency and the rule of law.

Keywords: Inequality, gaps, popular overflow, inclusion, Peru.

Resumo

O Conselho Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento [CLAD] estabeleceu que a deficiência, as diferenças étnicas e culturais, a ruralidade e o gênero são aspectos que as administrações públicas latino-americanas devem compreender na perspectiva da interseccionalidade para conseguir uma verdadeira inclusão e equidade. No entanto, os Estados não conseguem alinhar-se com os problemas, necessidades e expectativas dos cidadãos, o que resulta em desbordamentos populares periódicos. Esta revisão sistemática é realizada no Peru, com a seguinte pergunta: Como a gestão pública peruana aborda as causas estruturais da desigualdade para fortalecer a inclusão e contribuir para a mitigação dos desbordamentos populares? O objetivo foi avaliar a abordagem da gestão pública peruana em relação às causas estruturais da desigualdade e ao fortalecimento da inclusão para mitigar os desbordamentos populares. Foi abordada a partir do paradigma positivista, sob a técnica de revisão bibliográfica aplicando o método Prisma a quarenta e oito livros, normas e artigos utilizando Google Scholar, Redalyc, Scielo, Scopus e WOS como motores de busca académicos nas categorias de gestão pública inclusiva, desigualdade e transbordamento popular. Relativamente aos principais resultados, verificou-se que, apesar dos esforços do governo, as lacunas na educação e no trabalho, no acesso aos serviços públicos, na segurança e na participação dos cidadãos permanecem e até se intensificaram, o que pode levar à agitação popular. É essencial que o Estado promova uma governação verdadeiramente inclusiva e eficaz, livre de corrupção, que aborde as causas profundas do descontentamento dos cidadãos e que combine políticas de desenvolvimento no quadro da transparência e do estado de direito.

Palavras-chave: Desigualdade, lacunas, transbordamento popular, inclusão, Peru.

Introducción

La gestión pública inclusiva resulta en definitiva un pilar fundamental para mitigar la reducción de la desigualdad y del desborde popular en países cuyas estructuras socioeconómicas se presentan fragmentadas. En el caso del Perú, estos fenómenos han sido una historia constante en la etapa contemporánea, evidenciando las dificultades estatales para garantizar el acceso a derechos fundamentales como educación, salud, empleo y participación ciudadana con equidad. A pesar de los múltiples esfuerzos normativos e institucionales dirigidos a mejorar dicha equidad social, aún persisten y se acentúan las brechas en el acceso a oportunidades que continúan afectando el desarrollo nacional y, por consiguiente, comprometiendo la estabilidad democrática. Por otro lado, la constante falta de articulación entre el ciudadano y el Estado que impide que las políticas públicas resulten efectivas al ser construidas sin una real participación ciudadana traen como consecuencia una gobernanza débil, la perpetuación de condiciones de desigualdad y aumento de la conflictividad social

En este contexto, la presente revisión sistemática tiene como cuestión principal: cómo la gestión pública peruana aborda las causas estructurales de la desigualdad para fortalecer la inclusión y contribuir a la mitigación de los desbordes populares propósito analizar el abordaje de la gestión pública peruana sobre las causas estructurales de la desigualdad para fortalecer la inclusión y contribuir a la mitigación de desbordes populares, identificando sus principales avances, limitaciones y desafíos en la lucha contra la desigualdad. Asimismo, se busca analizar la relación entre la exclusión estructural y el desborde popular como una respuesta legítima de los sectores marginados ante la incapacidad del Estado para integrar a toda la población dentro de su estructura institucional. Para ello, se ha adoptado un enfoque positivista, empleando una metodología de revisión documental basada en el modelo PRISMA 2020. La selección de fuentes incluyó 50 documentos entre libros, normas, artículos científicos y estudios de organismos internacionales, permitiendo obtener una visión integral sobre el estado actual de la gestión pública inclusiva en el país.

Los hallazgos presentados en esta investigación indican que el impacto de las estrategias estatales hasta ahora implementadas, tales como gobernanza participativa y orientada a la inclusión o marcos normativos más o menos sólidos, no han resultado lo suficientemente exitosos debido a factores como la corrupción en el Estado, la ausencia de mecanismos realmente efectivos de evaluación y seguimiento o la falta de capacidad institucional.

Esta desconexión entre el diseño y la ejecución de políticas públicas ha originado una implementación deficiente de programas sociales y estrategias de desarrollo que con el tiempo no han dado resultados importantes en la reducción de la pobreza, por ejemplo, y ha impedido que las poblaciones más vulnerables accedan con equidad y oportunidad a los beneficios estatales. Esta gran brecha entre la planificación y la realidad ha reforzado las dinámicas de exclusión, incentivando la autogestión de servicios, la informalidad principalmente en la vivienda y el empleo y la movilización social como mecanismos alternativos de resistencia.

Los desbordes populares son, en términos de conflictividad social, la manifestación de un fenómeno estructural que deja ver cuán limitado está el Estado para atender a las demandas de la población, desde las más básicas hasta las más complejas. No se trata de eventos aislados; todas las manifestaciones conflictivas tales como movilizaciones ciudadanas, toma de carreteras, ocupaciones territoriales o protestas de cualquier nivel representan más bien una respuesta legítima ante la falta de canales institucionales de participación y representación o debido a la falta de interés en escuchar del Estado. Esta crisis de gobernabilidad hace evidente cuán urgente resulta transformar el modelo de gestión pública hacia una estructura más inclusiva y efectiva, donde el diálogo entre el Estado y la sociedad civil y la participación ciudadana sean un elemento clave para la formulación, la ejecución y la evaluación de políticas públicas.

Bajo esta premisa, el presente estudio no solo busca evidenciar cuáles son los desafíos y las limitaciones de la gestión pública inclusiva en el Perú, sino también aportar una reflexión crítica sobre las estrategias necesarias para fortalecer la gobernanza y reducir las brechas de desigualdad. Se argumenta que una gestión pública realmente inclusiva no puede reducirse solo a la promulgación de leyes y normativas o manuales, sino que debe garantizar su aplicación efectiva mediante mecanismos de participación ciudadana activa, articulación interinstitucional y evaluación de impacto. Solo a través de una gobernanza eficiente y equitativa será posible construir un modelo de desarrollo sostenible que no solo reduzca la desigualdad, sino que también prevenga el desborde popular como una respuesta estructural a las deficiencias del Estado.

Método

El paradigma resulta especialmente importante en la investigación científica porque antes de iniciar cualquier estudio resulta imprescindible tener un conocimiento claro de qué paradigma va a direccionar el fenómeno de estudio (Guba y Lincoln, 2002). Así las cosas, es necesario definir qué es un paradigma. Para Kuhn (1962), los paradigmas son suposiciones que se interrelacionan con la interpretación de la realidad y que sirven como guías para los investigadores dentro de su especialidad, pues establecen qué problemas deben tratarse buscando un marco referencial que dilucide las interrogantes a través de una epistemología correcta.

El paradigma utilizado en esta investigación es el positivismo. Según Díaz Narváez (2014), el positivismo es un sistema filosófico que sostiene que todos los conocimientos provienen de la realidad previa verificación por la experiencia; *la metodología de generación de conocimiento está basada en procedimientos de análisis de datos, tales como los establecidos en las ciencias exactas* (Ramos, 2015).

Además, el escrito es de tipo descriptivo y documental; utiliza el método PRISMA 2020. La identificación se ha realizado a través de una búsqueda minuciosa en bases de datos académicas y gubernamentales. Se priorizan investigaciones desde el 2018 sin dejar de lado normativa y referencias importantes anteriores a ese año. La elegibilidad es con base en las siguientes categorías: (1) gestión pública inclusiva, (2) desigualdad y (3) desborde popular en Perú.

Respecto a la gestión pública inclusiva, Concha Gamboa (2016) subraya la importancia de no segmentar las políticas públicas, sino más bien lograr su universalización promoviendo la participación de los ciudadanos excluidos, tales como personas con discapacidad, mujeres, población LGQTB+, etc. Asimismo, señala que la gestión pública inclusiva resulta un pilar fundamental para el desarrollo humano, en especial en el ámbito de las personas con discapacidad. Desde el enfoque positivista se considera que la gestión pública debe ser evaluada empíricamente, a través de la recolección de datos y de la observación de sus resultados prácticos en la disminución de desigualdades estructurales.

Casas-Herrera (2019), al explorar la relación entre desigualdad y pobreza, aborda cómo ambas condiciones se interrelacionan y cómo la desigualdad contribuye e incluso aumenta la pobreza. Desde el enfoque positivista se busca entender estos fenómenos desde la observación empírica, el análisis de datos cuantitativos y la validación de hipótesis mediante simulaciones y medidas verificables.

Matos et al. (2004) manifiestan que el desborde popular es un fenómeno social cuya primera manifestación es la movilización espontánea e incontrolada de los sectores populares que responde a un Estado incapaz de satisfacer sus necesidades. A través de un enfoque positivista, este fenómeno puede estudiarse desde una perspectiva empírica, observando patrones de movilización y relacionándolos con otras variables principalmente políticas y sociales tales como la exclusión social, la pobreza y la falta de representación.

En este punto es preciso indicar que la relación entre gestión pública inclusiva, desigualdad y desborde popular se fundamenta en cómo puede lograrse una reducción de desigualdades estructurales a través de políticas públicas que incidan en el acceso a la educación, la salud y los servicios públicos. Este análisis se sitúa dentro de un marco positivista por el cual se establece que podría existir una relación verificable y medible entre políticas públicas inclusivas, reducción de la pobreza y mitigación de desbordes populares, siendo posible evaluar esta relación a través de la observación de los resultados empíricos.

En la **Tabla 1** se presenta el diagrama de flujo que presenta la discriminación de los artículos correspondientes a la investigación.

Tabla 1

Discriminación de bibliografía según categorías estudiadas

Categorías estudiadas	Registro		Artículos con filtros		Discriminación definitiva	
	Fecha: 1980 – 2022, País: Todos, Área: Gestión Pública					
Gestión Pública inclusiva	Google Scholar	n = 190	Google Scholar	n = 62	Google Scholar	n = 16
	Redalyc	n = 60	Redalyc	n = 116	Redalyc	n = 11
	Scielo	n = 180	Scielo	n = 401	Scielo	n = 4
	Scopus	n = 200	Scopus	n = 516	Scopus	n = 3
	WOS	n = 80	WOS	n = 23	WOS	n = 1
Desigualdad	Google Scholar	n = 137	Google Scholar	n = 37	Google Scholar	n = 4
	Redalyc	n = 128	Redalyc	n = 11	Redalyc	n = 3
	Scielo	n = 155	Scielo	n = 18	Scielo	n = 1
	Scopus	n = 70	Scopus	n = 14	Scopus	n = 2
	WOS	n = 80	WOS	n = 8	WOS	n = 1

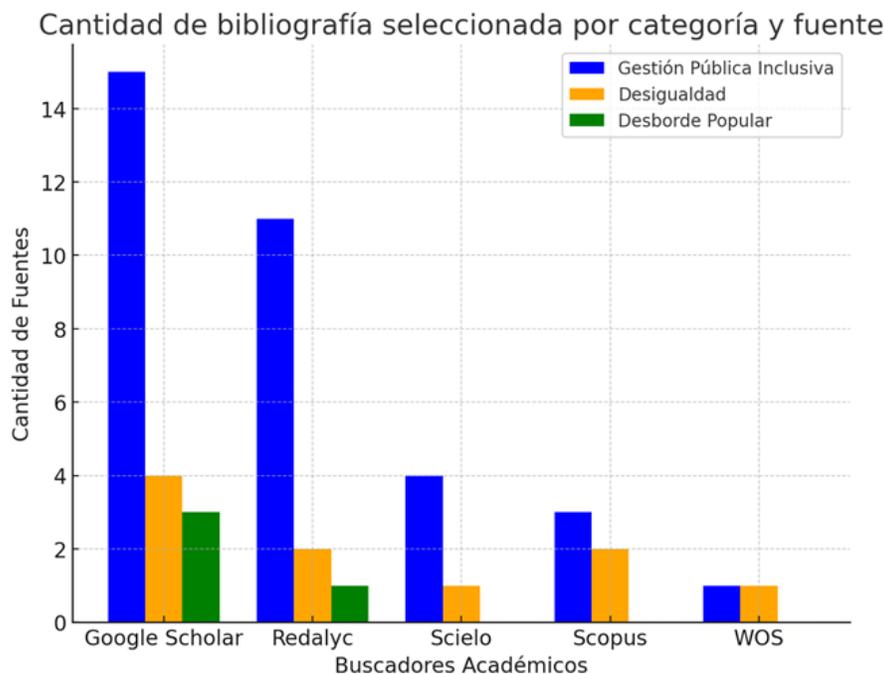
Categorías estudiadas	Registro		Artículos con filtros		Discriminación definitiva	
	Fecha: 1980 – 2022, País: Todos, Área: Gestión Pública					
Desborde popular	Google Scholar	n = 115	Google Scholar	n = 21	Google Scholar	n = 3
	Redalyc	n = 78	Redalyc	n = 7	Redalyc	n = 1
	Scielo	n = 55	Scielo	n = 13	Scielo	n = 0
	Scopus	n = 60	Scopus	n = 9	Scopus	n = 0
	WOS	n = 48	WOS	n = 4	WOS	n = 0
Bibliografía excluida: 1586			Bibliografía utilizada: 50			

Nota. Elaboración propia con base en bibliografía trabajada en el software Atlas.TI.

Resultados

Figura 1

Características de los encuestados/as



Nota. Elaborado con base en la información contenida en la columna de discriminación definitiva de la Tabla 1.

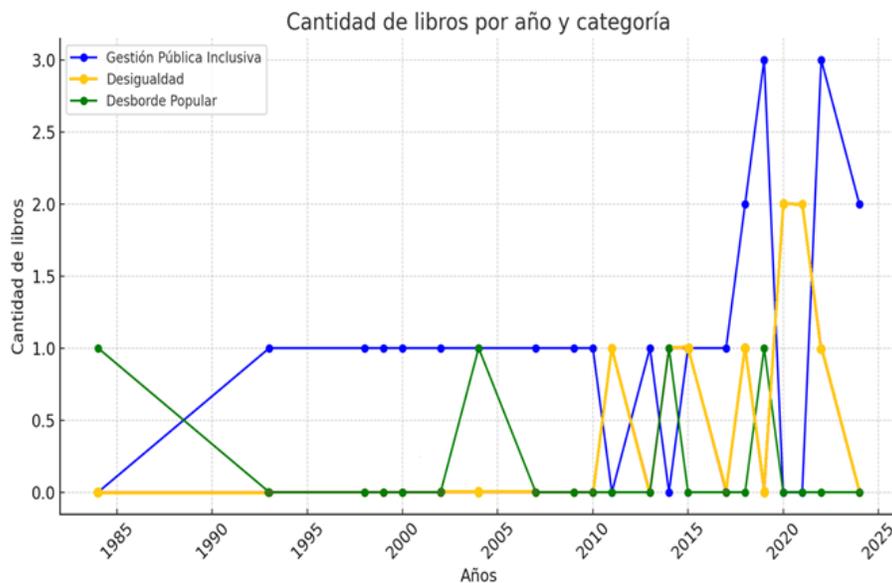
Con base en la tabla 1 se elaboró la figura 1 donde se muestra la cantidad de bibliografía tomada en cada una de las categorías de investigación. Así, en la categoría **gestión pública inclusiva** se seleccionaron 34 títulos divididos de la siguiente forma: 15 de Google Scholar, 11 de Redalyc, 04 de Scielo, 03 de Scopus y 01 de WOS. En la categoría

desigualdad fueron seleccionados 10 títulos, 04 de Google Scholar, 02 de Redalyc, 01 de Scielo, 02 de Scopus y 01 de WOS. Finalmente, en la categoría **desborde popular en Perú** se trabajó con 04 títulos, 03 de Google Scholar y 01 de Redalyc. No se seleccionó ningún título de Scielo, Scopus y WOS. El total de la bibliografía consultada ascendió a 50.

La selección de documentos incluidos en esta revisión sistemática fue realizada siguiendo criterios de inclusión y exclusión. Entre los criterios de inclusión destacan el tipo de fuente, el año de publicación, el idioma y, por supuesto, el tema central. Se excluyeron además fuentes no académicas, estudios fuera del período de relevancia temporal, poca relevancia temática y metodología no verificable.

Figura 2

Distribución bibliográfica utilizada por categoría.

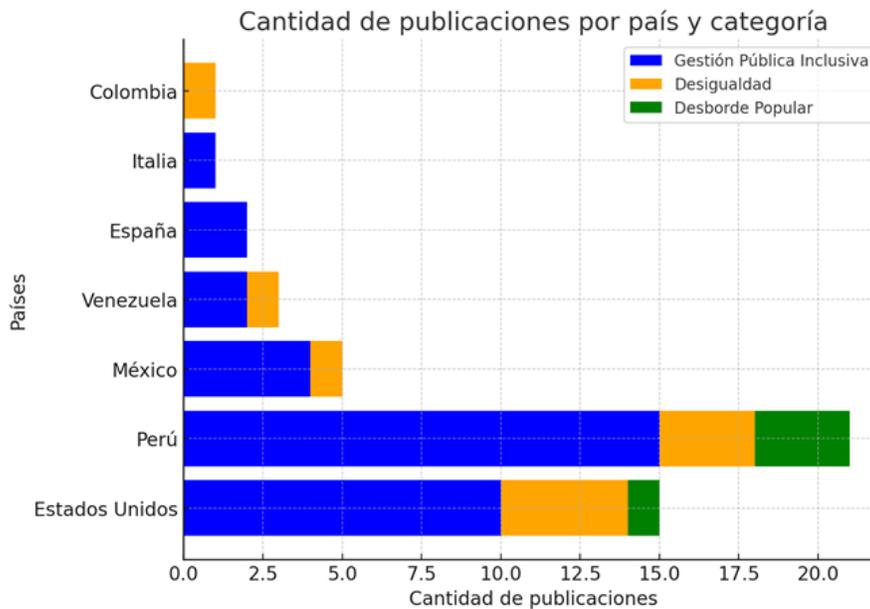


Nota. Elaborado con base en la bibliografía utilizada en esta revisión sistemática.

La figura 2 muestra los años en que fueron publicados los libros, capítulos de libro y artículos que se discriminaron definitivamente para cada una de las 3 categorías estudiadas. Para la categoría **gestión pública inclusiva** se discriminaron más artículos de los años 2018, 2019, 2022 y 2024. Para la categoría **desigualdad** se discriminó mayormente bibliografía de los años 2018, 2019, 2020, 2021, 2023 y 2024 y, finalmente, para la categoría **desborde popular** las publicaciones discriminadas con más relevancia fueron las de los años 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2023 y 2024.

Figura 3

Países de procedencia de los artículos discriminados en la revisión sistemática por país



Nota. Elaborado con base en la bibliografía utilizada en la presente revisión sistemática.

En la figura 3 se muestran los países de la bibliografía discriminada en español e inglés. La bibliografía consultada en su mayoría proviene de Perú y de Estados Unidos. En el caso de Perú (21 artículos en total), 15 se relacionan con la categoría **gestión pública inclusiva**, 03 con la categoría **desigualdad** y 03 con la categoría **desborde popular**. Le sigue Estados Unidos con 15 publicaciones, de los cuales 10 pertenecen a la categoría **gestión pública inclusiva**, 04 a **desigualdad** y 01 a **desborde popular**. Respecto a los otros países, en las categorías **gestión pública inclusiva** se consultaron también 04 de México, 02 de Venezuela, 02 de España y 01 de Italia, mientras que de la categoría **desigualdad** se discriminaron 01 de Colombia, 01 de Venezuela y 01 de México. De la categoría **desborde popular** además de lo ya citado no se usó bibliografía de otros países.

Tabla 2

Revisión sistemática de la categoría gestión pública inclusiva

Ítem	Autores	Metodología	Resultados principales
1	Acuerdo Nacional (2002).	Análisis documental	Establece políticas de Estado que buscan promover la democracia, la equidad y la justicia social en el Perú.

Perú: Revisión sistemática sobre gestión pública inclusiva para mitigar la desigualdad y el desborde popular, 2020 – 2025

Ítem	Autores	Metodología	Resultados principales
2	Aguilar Villanueva, L. F. (2006).	Revisión teórica	Análisis de conceptos de gestión pública y gobernanza, importancia e implicancia en los Estados latinoamericanos.
3	Amnistía Internacional (2019).	Investigación cualitativa	Identifica prácticas discriminatorias que se presentan a nivel latinoamericano por múltiples razones tales como edad, género o nacionalidad. Se realiza recomendaciones para su erradicación.
4	Arhin, K. M. (2010).	Revisión teórica	Define el acceso a la educación para cerrar las brechas
5	Bryson, J. M. (2018).	Investigación aplicada	Propone estrategias para una planificación exitosa en el Estado y en organizaciones no gubernamentales.
6	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2009).	Carta orientadora	Establece directivas para la participación ciudadana en los Estados Latinoamericanos.
7	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2019).	Consenso de expertos	Propone estrategias para lograr la inclusión y la participación ciudadana con énfasis en género, etnia, cultura y ruralidad.
8	Constitución Política del Perú [Const.]. (29 de diciembre de 1993)	Legislación nacional	Ley principal del país. Establece la organización del Estado Peruano y, los derechos y los deberes de los ciudadanos peruanos.
9	Defensoría del Pueblo (2024).	Informe de monitoreo y reporte	Identifica y analiza los conflictos sociales ocurridos en el Perú en el año 2024. Recomienda formas de resolverlos.
10	Freeman, R. E. (2000).	Revisión de teorías	Analiza el estado del arte en ética organizacional aplicándolo a la gestión pública.
11	Huayta, M., Chanjan, R. & Saravia, M. (2019).	Investigación cualitativa	Exploran la relación entre corrupción, administración de justicia y género.
12	Ley N.º 30364, Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar (23 de noviembre de 2015).	Legislación nacional	Establece medidas para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar

Ítem	Autores	Metodología	Resultados principales
13	Ley N.º 31419, Ley que establece disposiciones para garantizar la idoneidad en el acceso y ejercicio de la función pública de funcionarios y directivos de libre designación y remoción (15 de febrero de 2022).	Legislación nacional	Establece disposiciones para garantizar la idoneidad en el acceso y ejercicio de la función pública de funcionarios y directivos de libre designación y remoción
14	Ley N.º 31457, Ley que modifica la Ley 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, con la finalidad de establecer procedimientos para el nombramiento de Ministros y Viceministros, y atribuciones del Consejo de Ministros (22 de abril de 2022).	Legislación nacional	Establece procedimientos para el nombramiento de Ministros y Viceministros, y atribuciones del Consejo de Ministros
15	Löffler, E., & Widmer, T. (2018).	Revisión teórica y análisis de casos	Revisa la participación ciudadana en la planificación y su importancia en la gestión estatal.
16	Naciones Unidas. (2015).	Acuerdo internacional	Presenta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
17	Ocampo, J. (2017).	Análisis documental	Analiza los desafíos de la gestión pública en Latinoamérica.
18	Organización Internacional del Trabajo (2004)	Informe mundial	Define y promueve el trabajo decente en el contexto mundial.
19	Organización Mundial de la Salud (2002).	Informe mundial	Analiza la violencia y su impacto en la salud física y mental a nivel mundial.
20	Oxfam (24 de noviembre de 2017).	Investigación de campo	Promueve el trabajo digno y analiza las condiciones laborales en el contexto global.
21	Pacto Mundial Red España (s. f.).	Guía práctica	Analiza la importancia de la transparencia en el quehacer organizacional con énfasis en el Estado y cómo implementarlo.
22	Pallarés, F. (1998).	Análisis documental	Analiza el sistema político y su relación con las políticas públicas.
23	Peña, L. Mena, M., Cardoso, J. & Placeres, M. (2007).	Revisión teórica	Analizan la teoría marxista sobre el humanismo y su importancia en el Estado.
24	Plan International (s. f.).	Estudio de caso	Analiza el acceso a la educación y propone formas de cómo lograr la inclusión educativa.

Ítem	Autores	Metodología	Resultados principales
25	Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017).	Análisis comparativo	Revisan las reformas de la gestión pública en varios países y sus resultados.
26	Pontificia Universidad Católica del Perú e IMD World Competitiveness Center (2022).	Análisis de competitividad	Establecen un ranking de competitividad mundial
27	Portal de Transparencia Castilla-La Mancha (s. f.).	Plataforma de transparencia	Promociona el gobierno abierto y la transparencia en España.
28	Ruiz, D. y Cadenas C. (2018).	Análisis teórico	Conceptualiza políticas públicas y cómo se implementan.
29	Sardiñas, L. (2019).	Análisis teológico	Conceptualiza la dignidad humana desde una perspectiva teológica en el contexto latinoamericano.
30	Sen, A. (1999).	Análisis de desarrollo económico	Propone el desarrollo como sinónimo de libertad, con base en las capacidades humanas.
31	United Nations Development Programme (2024).	Informe mundial	Analiza las tendencias mundiales en cuanto al desarrollo humano.
32	Valdiviezo Del Carpio, M. (2013).	Estudio de caso	Analiza la participación ciudadana en Perú y cómo fortalecerlo.
33	Valencia, J. (2007).	Análisis jurídico político	Estudia los principios y valores del estado social de derecho como clave para la resolución de conflictos.
34	Vaticano (s. f.).	Documento doctrinario	Educa sobre la dignidad humana y la justicia social.

Nota. Elaboración propia resultado de la revisión de la literatura consultada en la categoría gestión pública inclusiva.

En la tabla 2 se sintetizan los 34 documentos discriminados en la categoría gestión pública inclusiva. En general, establecen que aspectos como la participación ciudadana, la equidad y la transparencia son vitales para lograr una gestión pública inclusiva. La bibliografía discriminada en esta categoría enfatiza también que la inclusión social no solo debe analizarse desde lo económico, sino también y sobre todo desde las dimensiones de educación, justicia y empleo digno, por citar algunas. Solo así se logrará erradicar la discriminación y la violencia asociada al género, la etnia, la edad o el nivel social y por consiguiente, cerrar las brechas a través del fortalecimiento de la confianza ciudadana y la resiliencia en la gobernanza.

Al analizar esta categoría se identificaron también algunas subcategorías tales como el fortalecimiento del marco normativo y la meritocracia (Ley N.º 31419, 2022 y Ley N.º 31457, 2022) como primeros pasos para lograr la modernización del Estado (Pollitt et al., 2017 y Ocampo, 2017), que se traduce en eficiencia y legitimidad enmarcada en la transparencia, la rendición de cuentas y la lucha contra la corrupción (Agenda 2030 de las Naciones Unidas, 2015).

Otra subcategoría que se identificó en este análisis es la importancia de articular la planificación estratégica (Bryson, 2018), la participación ciudadana (Löffler & Widmer, 2018) y la reforma administrativa, pues esta articulación resulta fundamental para consolidar un Estado orientado al bienestar colectivo, la eficiencia, la equidad y el cierre de brechas (Sen, 1999).

Finalmente, una subcategoría muy importante es el trabajo digno. La Organización Internacional del Trabajo (2004) y la Organización Mundial de la Salud (2002) aseguran que existe una muy fuerte relación entre empleo, calidad de vida y por supuesto, desarrollo económico. Ambas organizaciones internacionales enfatizan que la gestión pública efectiva debe garantizar condiciones de trabajo equitativas y decentes como requisito indispensable para lograr el bienestar social.

Tabla 3

Revisión sistemática de la categoría Desigualdad

Ítem	Autores	Metodología	Resultados principales
1	Agencia para los Refugiados de la Organización de las Naciones Unidas (2018).	Análisis descriptivo	Identifica las formas de desigualdad y sus impactos en la cohesión social y el desarrollo humano.
2	Banco Interamericano de Desarrollo (2020).	Investigación descriptiva	Establece una correlación entre la desigualdad y el aumento del descontento social y la inestabilidad política latinoamericana.
3	Fukuyama, F. (2011).	Análisis teórico	Analiza la relación entre la alta desigualdad y el debilitamiento de instituciones democráticas, proponiendo formas de redistribuir la riqueza y fortalecer la democracia.
4	Instituto Nacional de Estadística e Informática y Consorcio de Investigación Económica y Social (2021).	Análisis estadístico	Reportan un incremento de la pobreza en el Perú. Destaca la necesidad de políticas públicas enfocadas en el ciudadano para revertir esta situación.

Ítem	Autores	Metodología	Resultados principales
5	Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021).	Análisis estadístico	Proporciona data sobre ingresos, educación, salud y condiciones de vida, evidenciándose grandes diferencias ente grupos sociales y regiones geográficas en el Perú.
6	Lustig, N. (2020).	Análisis de datos	Sostiene que las movilizaciones populares y el descontento social se debe principalmente a la desigualdad permanente en Latinoamérica.
7	Macías Vázquez, A. (2014).	Revisión bibliográfica	Establece cómo el crecimiento económico no siempre se relaciona con la reducción de la pobreza y la desigualdad. Este debe ir acompañado de políticas inclusivas.
8	Oxfam e Instituto de Estudios Peruanos (2022).	Investigación cuantitativa	Revelan que según la percepción de los peruanos existen altos niveles de desigualdad y requiere acciones efectivas desde el Estado para abordarla.
9	Piketty, T. (2014).	Análisis histórico	Establece que el capitalismo puede generar concentraciones de riqueza, por lo que una forma de mitigar la desigualdad podrían ser los impuestos progresivos.
10	Ros, J. (2015).	Análisis económico	Propone reformas estructurales y políticas públicas redistributivas que estimulen el desarrollo económico y reduzcan la desigualdad.

Nota. Elaboración propia resultado de la revisión de la literatura consultada en la categoría de desigualdad.

En la tabla 3 se analizan 10 estudios sobre desigualdad. Los autores coinciden en que la desigualdad no solo se limita a las diferencias en la distribución de ingresos, sino que también incluye el acceso desigual a servicios públicos como educación o salud, la participación política e incluso las oportunidades. La concentración excesiva de la riqueza puede, según los autores, socavar la cohesión social, fortaleciendo estructuras de poder altamente excluyentes. Se advierte también que en Latinoamérica un factor desestabilizador es la desigualdad extrema, pues debilita a las instituciones públicas y genera conflictos sociales.

A partir del análisis preliminar destacaron también algunas subcategorías importantes

tales como movilidad social. Al respecto, el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2021) y el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2020) evidencian que las diferencias de ingresos y acceso a oportunidades son un gran obstáculo para la movilidad social en América Latina. En el Perú, la estratificación socioeconómica permanece rígida, por lo que las generaciones jóvenes no logran mejorar sus condiciones de vida respecto a sus predecesores.

Complementando esto, Piketty (2014) y Fukuyama (2011) destacan que la concentración extrema de riqueza en pequeños sectores de la población no solo limita el crecimiento económico equitativo, sino que también debilita al Estado y acentúa la exclusión social ya que genera barreras estructurales que consolidan las brechas entre clases.

Tabla 4

Desborde popular

Ítem	Autores	Metodología	Resultados principales
1	Barrenechea, R. & Sosa, P. (2014)	Investigación mixta	Analizan cómo la estabilidad económica en Perú en vez de reducir los conflictos sociales los ha reconfigurado en nuevos frentes de lucha y resistencia.
2	Matos, J. (1984)	Investigación sociológica y análisis histórico	Establece que el desborde popular es un fenómeno estructural resultado de la exclusión política y económica generando nuevas formas de organización social.
3	Matos, J., López, S., Miró Quesada, F., Neira, H., Sheput, J. & Pásara, L. (2004)	Investigación cuantitativa	Analizan cómo la capacidad estatal se ha visto desafiada por el crecimiento urbano informal y la autogestión de los sectores en pobreza y extrema pobreza redefiniendo las dinámicas de poder y gobernanza.
4	Tilly, C. (2019)	Análisis histórico y comparativo	Sostiene que, como respuesta a la exclusión y a la nula representación, los movimientos sociales emergen. Esta realidad se repite cíclicamente a lo largo de la historia.

Nota. Elaboración propia resultado de la revisión de la literatura consultada en la categoría desborde popular.

La tabla 4 muestra los estudios sobre desborde popular. En estos estudios se analiza cómo los sectores socialmente excluidos se han organizado de formas alternativas de-

bido a la falta de inclusión en los procesos económicos y políticos tradicionales (Löffler y Widmer, 2018). Matos et al. (2004) identifican este fenómeno como una manifestación de la crisis por la que atraviesa el Estado, lo que se manifiesta en autogestión de servicios básicos y el crecimiento de asentamientos informales.

Por otro lado, pese a que el Perú ha logrado consolidarse como una de las economías más dinámicas de la región al cerrar el 2024 con un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) de 3,3% y junto con Brasil, lideró el crecimiento de la región (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2025), los conflictos sociales ni se han reducido ni han desaparecido, más bien esta subcategoría ha evolucionado convirtiéndose en movimientos sociales que son respuestas estructurales a la exclusión cuyos patrones, históricamente hablando; son similares en distintos contextos.

Así, Matos (1984) y Matos et al. (2004) consideran que las causas de desborde popular, tales como la exclusión social y económica y la falta de representación política, se manifiestan en un desborde popular caracterizado tanto por movilizaciones sociales y conflictos con el Estado (Barrenechea & Sosa, 2014) como con formas tradicionales de protesta y resistencia (Tilly, 2019) así como crecimiento urbano informal y autogestión de servicios (Matos et al., 2004). Todo esto impacta en la gobernabilidad y el Estado redefiniendo las relaciones entre Estado y sociedad (Matos et al., 2004) y nuevas formas de organización social y dinámicas de poder (Barrenechea & Sosa, 2014).

Discusión de resultados

Los hallazgos obtenidos en esta revisión sistemática reflejan una paradoja evidente en la gestión pública en Latinoamérica en general y en el Perú específicamente: los Estados se esfuerzan por fomentar una administración inclusiva. Sin embargo, no solo persisten las brechas educativas, laborales, en participación ciudadana y en el acceso a servicios públicos, sino que, en algunos casos, se han intensificado (MEF, 2025). Este fenómeno pone en tela de juicio la efectividad de las políticas implementadas y evidencia la existencia de fallas estructurales que impiden una verdadera equidad social.

Uno de los principales hallazgos señala que las políticas gubernamentales orientadas a reducir la desigualdad no han logrado los resultados esperados. Estudios como los del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021) y el Banco Interamericano de Desarrollo (2020) muestran que en países como Perú, la pobreza y la desigualdad en el

acceso a oportunidades siguen siendo un obstáculo para la movilidad social. Esto confirma lo planteado por Piketty (2014), quien sostiene que el capitalismo tiende a concentrar la riqueza en sectores privilegiados, a menos que existan mecanismos de redistribución efectivos.

Además, la evidencia recopilada por Lustig (2020) y Fukuyama (2011) refuerza la relación entre desigualdad y conflictividad social. La creciente percepción de injusticia, documentada en la Encuesta Nacional de Percepción de Desigualdades (Oxfam e Instituto de Estudios Peruanos, 2022), sugiere que cuando los ciudadanos perciben que el sistema no brinda igualdad de oportunidades, el descontento se convierte en un factor de inestabilidad política. Este punto es crucial, pues demuestra que la desigualdad no es solo un problema económico, sino un desafío para la gobernabilidad democrática.

En este mismo contexto, a pesar de los esfuerzos normativos para mejorar la transparencia y fortalecer la meritocracia en el sector público, los resultados evidencian que la modernización del Estado sigue siendo una tarea inconclusa. La legislación aprobada, como la Ley N.º 31419 (2022) y la Ley N.º 31457 (2022), busca garantizar la idoneidad en la función pública; sin embargo, estudios como los de Pollitt y Bouckaert (2017) y Ocampo (2017) advierten que la eficiencia administrativa no se logra solo con marcos normativos, sino con su correcta implementación y fiscalización.

Asimismo, el análisis revela una desconexión entre la formulación de políticas públicas y su aplicación real. Bryson (2018) señala que la planificación estratégica debe ir de la mano con la participación ciudadana, lo que coincide con lo planteado por Löffler y Widmer (2018) sobre la importancia de incluir a la sociedad en la toma de decisiones. Sin embargo, la revisión muestra que muchas iniciativas inclusivas quedan en el papel, sin generar un impacto tangible en la población más vulnerable.

Otro punto clave en los resultados es la relación entre desigualdad y desborde popular. Ha quedado documentada la construcción de formas alternativas de organización de las clases populares frente a la exclusión estatal (Matos, 1984, 2004; Barrenechea & Sosa, 2014) documentan cómo las clases populares han construido formas alternativas de organización ante la dejadez y la exclusión del Estado. El crecimiento de asentamientos humanos informales y la autogestión de servicios básicos son una clara manifestación de incapacidad del sistema que falla en la integración de la ciudadanía dentro de sus estructuras formales, pero sobre todo es un fuerte mecanismo de supervivencia.

Por su parte, Tilly (2019) proporciona un marco teórico que permite entender el desborde popular como un fenómeno recurrente en la historia de los movimientos sociales. Su estudio demuestra que la movilización y la protesta son utilizadas por los sectores marginados como medios de reivindicación; estos no encuentran representación en las instituciones estatales. Esto se ha observado en el Perú, donde el crecimiento y la estabilidad económicos no han reducido los conflictos sociales, sino que los han reconfigurado en nuevas formas de resistencia desde las más blancas hasta las más violentas.

Los resultados de la revisión indican que la solución a estos problemas no puede reducirse a medidas aisladas, coyunturales o temporales, puesto que lo que más se necesita es una articulación efectiva entre planificación estratégica, reformas estructurales y participación ciudadana. En este sentido, la Agenda 2030 de Naciones Unidas (2015) enfatiza que la transparencia, la rendición de cuentas y el acceso equitativo a oportunidades son pilares fundamentales para el desarrollo sostenible.

Además, el análisis confirma que el trabajo digno es un elemento central en la lucha contra la desigualdad. Según la Organización Internacional del Trabajo (2004) y la Organización Mundial de la Salud (2002), garantizar condiciones laborales justas no solo mejora la calidad de vida, sino que también fortalece el tejido social y reduce la conflictividad.

Conclusiones

La persistencia de la desigualdad no solo se refleja en la disparidad de ingresos, sino también en el acceso desigual a la educación, la salud, el empleo, la administración de justicia y la participación ciudadana. Cuando ciertos sectores de la población carecen de oportunidades reales para mejorar su calidad de vida, se refuerzan los ciclos de pobreza y marginación, generando un tejido social fragmentado que limita la cohesión y el desarrollo sostenible. Combatir la desigualdad requiere estrategias integrales tales como políticas redistributivas, acceso a educación y servicios básicos de calidad, políticas laborales justas, empoderamiento de los grupos vulnerables, entre otras que no solo redistribuyan recursos, sino que transformen las estructuras que reproducen la exclusión.

Cuando las instituciones gubernamentales no logran garantizar derechos básicos ni generar espacios efectivos de representación, la sociedad crea sus propias formas de organización y resistencia. El crecimiento de asentamientos informales, las economías paralelas y la movilización social son respuestas ante un sistema que, en muchos casos,

ignora o reprime las demandas legítimas de los sectores más vulnerables. Este fenómeno revela que la estabilidad política no depende únicamente del crecimiento económico, sino de la capacidad del Estado para integrar a toda la población dentro de sus dinámicas de desarrollo y toma de decisiones, de la igualdad de oportunidades, del acceso a servicios públicos de calidad, entre otros.

La modernización del Estado, cuya finalidad es la obtención de mayores niveles de eficiencia en todo el Estado que repercuta en una mejor atención al ciudadano con una priorización y mejor uso de los recursos públicos (Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, 2002) es una condición necesaria, pero no suficiente para garantizar la equidad y la eficiencia en la administración pública. Si bien la legislación y las políticas de transparencia pueden contribuir a mejorar la gobernanza, su impacto será limitado si no van acompañadas de inversión en infraestructura, formación de servidores públicos, eliminación de prácticas burocráticas ineficientes y fortalecimiento de mecanismos de fiscalización. La gestión pública debe dejar de ser un ejercicio reactivo ante crisis sociales y convertirse en un proceso dinámico que anticipe, prevenga y responda con eficacia a las necesidades de la ciudadanía.

La desigualdad y la exclusión no pueden ser resueltas con medidas aisladas ni con soluciones temporales; requieren un enfoque holístico que abarque lo económico (promover la igualdad de oportunidades), lo social (garantizar el acceso universal a los servicios básicos), lo político (fomentar la participación activa y la igualdad de derechos) y lo institucional (mejorar la gobernanza y la transparencia). La verdadera inclusión se logra cuando se generan condiciones equitativas para el acceso a bienes y servicios esenciales, cuando la voz de todos los sectores es tomada en cuenta en la formulación de políticas públicas y cuando la estructura del Estado deja de funcionar en favor de grupos privilegiados para convertirse en un agente de desarrollo equilibrado. Sin estos cambios fundamentales, las tensiones sociales seguirán surgiendo como consecuencia de una ciudadanía que no encuentra en sus gobiernos las respuestas que necesita.

Referencias

- Acuerdo Nacional. (2002). Políticas del Estado. <https://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado/politicas-de-estado-castellano/>
- Agencia para los Refugiados de la Organización de las Naciones Unidas. (08 de agosto de 2018). ¿Qué es desigualdad, qué tipos existen y qué consecuencias tiene? UNHCR ACNUR. https://eacnur.org/blog/que-es-desigualdad-que-tipos-existen-y-que-consecuencias-tiene-tc_alt-45664n_o_pstn_o_pst/
- Aguilar Villanueva, L. F. (2006). Gobernanza y Gestión Pública. Fondo de Cultura Económica.
- Amnistía Internacional. (2019). Discriminación. <https://www.amnesty.org/es/what-we-do/discrimination/>
- Arhin, K. M. (2010). Definición sociológica del concepto de acceso educativo y los factores sociales de su desarrollo. Santiago 123, 112-139. https://santiago.uo.edu.cu/in_dex.php/stgo/article/view/948/903
- Banco Interamericano de Desarrollo (2020). Desigualdad y descontento social: Cómo abordarlos desde la política pública, informe económico sobre Centroamérica, Haití, México, Panamá y República Dominicana. <http://dx.doi.org/10.18235/0002965>
- Barrenechea, R. & Sosa, P. (2014). Perú 2013: La paradoja de la estabilidad. Revista de Ciencia Política (Santiago), 34(1), 267–292. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2014000100013>
- Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (5th ed.). John Wiley & Sons. https://www.researchgate.net/publication/382254675_Strategic_Planning_for_Public_and_Non-profit_Organizations_A_Guide_to_Strengthening_and_Sustaining_Organizational_Achievement_6th_Edition#fullTextFileContent
- Casas Herrera, J. (2020). Develando el vínculo entre la desigualdad y la pobreza. Apuntes del Cenes, 39(69). 39–68. <https://doi.org/10.19053/01203053.v39.n69.2020.9197>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2009). Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Participacion-06-2009.pdf>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2019). Consenso de La Habana. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Consenso-la-Habana-CU-ES-07-2019.pdf>
- Concha Gamboa, D. J. (2016). Administración pública inclusiva como base del desarrollo humano. En el XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública (pp. 1-12). Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/08C8E4F55CE7B34A052580CE-0059C3BF/\\$FILE/concha.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/08C8E4F55CE7B34A052580CE-0059C3BF/$FILE/concha.pdf)

Constitución Política del Perú [Const.]. (29 de diciembre de 1993) <https://www.congreso.gob.pe/Docs/constitucion/constitucion/index.html>

Defensoría del Pueblo (2024). Reporte de conflictos sociales N.º 239 de enero de 2024. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2024/02/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-239-Enero-2024.pdf>

Díaz Narváez, V. P. (2014). El concepto de ciencia como sistema, el neopositivismo y las “investigaciones cuantitativas y cualitativas”. *Revista Salud Uninorte* 30(2), 227–244. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-55522014000200014&lng=en&tlng=es

Freeman, R. E. (2000). *Business ethics: The state of the art*. Oxford University Press.

Fukuyama, F. (julio, 2011). Poverty, inequality, and democracy: Dealing with inequality. *Journal of Democracy*, 22(3), 79–89. <https://doi.org/10.1353/jod.2011.0046>

Guba, E. y Lincoln, Y. (2002). Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. En C. Denman y J. A. Haro (Eds.), *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la Investigación Social* (pp. 113–145). El Colegio de Sonora.

Huayta, M., Chanjan, R. & Saravia, M. (2019). Género, Corrupción y Administración de Justicia en el Perú: Impacto diferenciado en el acceso a la justicia en delitos de violencia sexual contra la mujer. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/bitstreams/b7a9cd0d-c533-463c-81fd-b959824f13af/download>

Instituto Nacional de Estadística e Informática y Consorcio de Investigación Económica y Social (2021). *Diálogos CIES Perú Sostenible: Las Nuevas Cifras de Pobreza 2021*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pobreza-monetaria-2021-cies-10-05-2022.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021). *Ficha Técnica Encuesta Nacional de Hogares 2021*. https://www.inei.gob.pe/media/encuestas/documentos/enaho/Ficha_tecnica_2021.pdf

Kuhn, T. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. Titivillus. https://www.researchgate.net/publication/364301667_KUHN_La_estructura_de_las_revoluciones_cientificas

Ley N.º 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (17 de enero de 2002). <https://www.diresacallao.gob.pe/wdiresa/documentos/baselegal/Ley27658.pdf>

Ley N.º 30364, Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar (23 de noviembre de 2015). https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/ExpVirPal/Texto_Consolidado/30364-TXM.pdf

Ley N.º 31419, Ley que establece disposiciones para garantizar la idoneidad en el acceso y ejercicio

[chments/1%20Encuesta%20nacional%20de%20percepci%C3%B3n%20de%20desigualdades-E-NADES%202022-v2.pdf](#)

Oxfam (24 de noviembre de 2017). ¿Sabes qué es un trabajo digno? Equipo Oxfam. <https://blog.oxfamintermon.org/sabes-que-es-un-trabajo-digno/>

Pacto Mundial Red España (s. f.). La importancia de la transparencia en las organizaciones, la visión de SEIT S.A. <https://www.pactomundial.org/tribuna/la-importancia-de-la-transparencia-en-las-organizaciones-la-vision-de-seit-s-a/>

Pallarés, F. (1998). Las Políticas Públicas: El sistema político en acción. Revista de Estudios Políticos, 62, 141–162. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/27007.pdf>

Peña, L., Mena, M., Cardoso, J. & Placeres, M. (2007). La Teoría Marxista sobre el Humanismo. Humanidades Médicas, 7(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202007000200006

Piketty, T. (2014). Capital in the Twenty-First Century. Harvard University Press.

Plan International (s. f.). Acceso a la Educación. <https://plan-international.es/girls-get-equal/acceso-educacion>

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis (4th ed.). Oxford University Press.

Pontificia Universidad Católica del Perú e IMD World Competitiveness Center (2022). Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2022. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/185975/Resultados%20del%20Ranking%20de%20Competitividad%20Mundial%202022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Portal de Transparencia Castilla-La Mancha (s. f.). Gobierno Abierto y Transparente: ¿Qué es y para qué sirve la Transparencia? <https://transparencia.castillalamancha.es/transparencia>

Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. Avances En Psicología, 23(1), 9–17. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>

Ros, J. (2015). ¿Cómo salir de la trampa del lento crecimiento y alta desigualdad? El Colegio de México.

Ruiz, D. y Cadenas, C. (2018). ¿Qué es una política pública? https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/013_ple/modulo1/documentos/m1ct1.1.1-que%20es%20una%20politica%20publica.pdf

Sardiñas, L. (2019). Dignidad humana: Concepto y fundamentación en clave teológica latinoamericana. Ediciones USTA.

Savater, F. (1991). Ética para Amador. Ariel.

- Sen, A. (1999). *Desarrollo como Libertad*. 1ª. Ed. Knopf.
- Tilly, C. (2019). *Social movements, 1768-2004*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315632063>
- United Nations Development Programme (2024). *Human Development Report 2023 – 2024: Breaking the gridlock: Reimagining cooperation in a polarized world*. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24snapshoten.pdf>
- Valdiviezo Del Carpio, M. (2013). La participación ciudadana en el Perú y los principales mecanismos para ejercerla. *Gestión Pública y Desarrollo*, A9-A12. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/10CB865461FC9E2605257CEB00026E67/\\$FILE/revges_1736.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/10CB865461FC9E2605257CEB00026E67/$FILE/revges_1736.pdf)
- Valencia, J. (2007). Los Principios y Valores del Estado Social de Derecho como marco jurídico-político para la resolución de los conflictos. *Gestión y Ambiente*, 10(1), 105–112.
- Vaticano (s.f.). *Catecismo de la Iglesia Católica*. https://www.vatican.va/archive/catechism_sp/index_sp.html

Acerca de la autora

Esperanza Marlene Zapata Carnaqué

Gerente Pública en SERVIR y docente universitaria de pre y posgrado en gestión del talento humano, competencias gerenciales, ética y gestión pública. Con 25 años de experiencia en el Estado y 10 en docencia. Licenciada en Administración, especialista en Administración Pública, con maestrías y doctorado en ética, desarrollo integral, negocios y planificación. Posdoctora en estrategias didácticas para la investigación científica. Sus líneas de investigación incluyen gestión pública, inclusión, empleo sostenible, paridad, ODS y Agenda 2030.

Cómo citar este artículo:

Zapata Carnaqué, E. M. (2025). Perú: revisión sistemática sobre gestión pública inclusiva para mitigar la desigualdad y el desborde popular, 2020 – 2025. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (92), 182-207. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n92.a434>

