

AÑO 30 No. 110, 2025
ABRIL-JUNIO



No. 110, 2025

ABRIL-JUNIO



Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Gobernanza inclusiva: Diversidad cultural en la gerencia pública moderna

Inca Soller, Rosa Adriana*
Bravo Rojas, Leonidas Manuel**
Rodríguez Alegre, Lino Rolando***
López Padilla, Rosario del Pilar****

Resumen

El presente estudio aborda la relación entre la gobernanza inclusiva y la diversidad cultural en la gerencia pública de Arequipa, Perú, un contexto caracterizado por una rica multiculturalidad y desafíos estructurales para garantizar la inclusión. Existe una brecha entre el reconocimiento de la diversidad cultural como eje del desarrollo regional y la efectividad de las políticas públicas en su integración práctica. Ante esta realidad, el objetivo fue analizar las percepciones ciudadanas sobre la efectividad de las políticas de gobernanza inclusiva para abordar la diversidad cultural en la región. La investigación fue de enfoque cuantitativo, descriptivo y exploratorio, utilizando encuestas aplicadas a una muestra representativa de ciudadanos arequipeños. Los datos recolectados se analizaron mediante técnicas estadísticas descriptivas y correlacionales, considerando variables como participación ciudadana, percepción de inclusión y efectividad de políticas públicas. Los resultados evidenciaron que, aunque el 73.9 % de los encuestados reconoce la importancia de la diversidad cultural para el desarrollo regional, solo el 36.4 % percibe que las políticas públicas actuales son efectivas en este ámbito. Asimismo, se identificaron limitaciones significativas en la participación de comunidades rurales e indígenas, lo que señala la necesidad de mecanismos más inclusivos y accesibles. Los

Recibido: 29.10.24

Aceptado: 31.01.25

- * Doctor en Economía. Magister en Economía Especialidad Métodos Cuantitativos Economista. Perú. Filiación: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Correo: rinca@unifsc.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0143-7215>
- ** Doctor en Administración, Magíster en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales, MBA, Ingeniero Industrial. Perú. Filiación: Universidad Nacional Autónoma De Tayacaja Daniel Hernández Morillo. Email: leonidas.bravor@ciplima.org.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7219-4076>
- *** Doctor en Administración, Magister en Administración, Ing. Pesquero Tecnólogo. Docente Categoría Principal. Perú. Filiación Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho. Email: lrodriguez@unifsc.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9993-8087>
- **** Maestra en Administración, Doctorando en Administración, Ingeniera Alimentaria. Perú. Filiación: Universidad Tecnológica Del Perú. Email: c26066@utp.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2651-7190>

hallazgos subrayan la urgencia de fortalecer las políticas públicas mediante acciones concretas como la capacitación intercultural de funcionarios, la implementación de presupuestos participativos con enfoque intercultural y la creación de observatorios regionales que monitoreen el impacto de las políticas inclusivas. Estas estrategias son fundamentales para avanzar hacia una gerencia pública que integre la diversidad cultural como un eje operativo, promoviendo una gobernanza inclusiva sostenible.

Palabras clave: Gobernanza inclusiva; diversidad cultural; gerencia pública; políticas públicas.

Inclusive Governance: Cultural Diversity in Modern Public Management

Abstract

This study addresses the relationship between inclusive governance and cultural diversity in public management in Arequipa, Peru, a context characterized by rich multiculturalism and structural challenges to ensure inclusion. There is a gap between the recognition of cultural diversity as an axis of regional development and the effectiveness of public policies in its practical integration. Given this reality, the objective was to analyze citizen perceptions on the effectiveness of inclusive governance policies to address cultural diversity in the region. The research was quantitative, descriptive and exploratory, using surveys applied to a representative sample of Arequipa citizens. The data collected were analyzed using descriptive and correlational statistical techniques, considering variables such as citizen participation, perception of inclusion and effectiveness of public policies. The results showed that, although 73.9% of respondents recognize the importance of cultural diversity for regional development, only 36.4% perceive that current public policies are effective in this area. Significant limitations were also identified in the participation of rural and indigenous communities, which points to the need for more inclusive and accessible mechanisms. The findings underline the urgency of strengthening public policies through concrete actions such as intercultural training of officials, the implementation of participatory budgets with an intercultural approach and the creation of regional observatories that monitor the impact of inclusive policies. These strategies are essential to move towards public management that integrates cultural diversity as an operational axis, promoting sustainable inclusive governance.

Keywords: Inclusive governance; cultural diversity; public management; public policies.

1. Introducción

La gobernanza inclusiva, como paradigma emergente en la gestión

pública, representa una respuesta a los desafíos contemporáneos asociados con la diversidad cultural y la necesidad de promover sociedades más equitativas

y participativas (CLAD, 1998). A nivel global, autores como Kooiman (2003) y Stoker (1998) han destacado que la gobernanza moderna debe trascender los enfoques tradicionales y jerárquicos, fomentando un gobierno colaborativo que incorpore a múltiples actores y niveles de decisión. En el contexto latinoamericano, esta perspectiva se vuelve particularmente pertinente debido a la coexistencia de profundas desigualdades sociales y una rica diversidad cultural, fenómenos que demandan estrategias innovadoras para garantizar la inclusión en la toma de decisiones. En el caso específico de Perú, Arequipa se presenta como un espacio de estudio relevante dada su posición como núcleo de actividad económica y social en el sur del país, y su marcada pluralidad cultural, derivada de la interacción entre poblaciones indígenas, mestizas y migrantes.

Sin embargo, la integración efectiva de la diversidad cultural en la gerencia pública enfrenta múltiples desafíos. Hernández (2022), Cunill (1997) y Tünnermann (2015) subrayan que las políticas públicas en América Latina han mostrado una limitada capacidad para responder a las demandas de las comunidades culturalmente diversas, lo que perpetúa dinámicas de exclusión y desigualdad. En Arequipa, estas limitaciones se manifiestan en tensiones entre las políticas diseñadas a nivel central y las necesidades específicas de las comunidades locales. Además, la carencia de datos empíricos sólidos sobre las percepciones ciudadanas en relación con la efectividad de las políticas de gobernanza inclusiva y su impacto en la diversidad cultural constituye una barrera significativa para avanzar hacia una gestión pública más inclusiva.

La presente investigación se

justifica tanto desde una perspectiva científica como social. Desde el punto de vista académico, este estudio busca contribuir al campo de la gobernanza inclusiva, abordando las brechas identificadas por autores como Agost-Felip (2020), García y Martinell (2009) y Oszlak (2020) en relación con la necesidad de enfoques más contextuales y participativos en la gestión pública. Desde un enfoque social, la investigación pretende generar información útil para la formulación de políticas que promuevan una mejor convivencia intercultural en Arequipa, alineándose con los principios de equidad y participación (Kliksberg, 2003; Santos, 2002).

El objetivo general de este estudio es analizar las percepciones ciudadanas sobre la efectividad de las políticas de gobernanza inclusiva para la diversidad cultural en la gerencia pública de Arequipa. Este análisis permitirá no solo comprender el grado de aceptación y eficacia de dichas políticas, sino también identificar las áreas de mejora necesarias para avanzar hacia un modelo de gestión pública más equitativo e inclusivo. En este sentido, el estudio aporta una perspectiva crítica y propositiva que pretende enriquecer el debate sobre gobernanza inclusiva y diversidad cultural en el ámbito local, con implicaciones potenciales para otras regiones de características similares en Perú y América Latina.

2. Gobernanza inclusiva y diversidad cultural

La gobernanza inclusiva, como fenómeno contemporáneo en la gestión pública, implica la adopción de principios que no solo abordan las desigualdades estructurales, sino que también promueven un diálogo

intercultural efectivo y sostenible. Stoker (1998) destaca que esta modalidad de gobernanza requiere una transición desde las estructuras jerárquicas tradicionales hacia sistemas horizontales de cooperación que incluyan a actores gubernamentales, privados y comunitarios. En línea con esto, Pierre y Peters (2000) argumentan que la gobernanza inclusiva tiene como base la creación de redes de colaboración en las que los ciudadanos no son meros receptores de políticas públicas, sino participantes activos en su diseño e implementación. Este enfoque ha encontrado eco en estudios regionales como el de Santos (2002), quien resalta la necesidad de integrar perspectivas locales en el diseño de estrategias de gobernanza, especialmente en contextos multiculturales como el peruano.

La gobernanza, en su concepción moderna, se presenta como un enfoque fundamental para entender las dinámicas de poder y participación en la administración pública. Simon (2024) destaca que la gobernanza multinivel en América Latina enfrenta desafíos significativos, como la fragmentación de competencias y la necesidad de cooperación intergubernamental, lo cual es crucial para garantizar la eficiencia y la inclusión en la gestión pública. En este contexto, la inclusión de diversas voces y actores sociales se convierte en un elemento clave para mejorar la calidad de la gestión y la equidad en las políticas públicas.

Por otro lado, Treviño Cantú (2011) propone una definición de gobernanza en la administración pública que subraya la importancia de la colaboración entre actores estatales y no estatales para asegurar políticas públicas más efectivas y democráticas. La integración de estos enfoques es vital para la

investigación de la gobernanza inclusiva en Arequipa, ya que permite examinar cómo las políticas públicas pueden ser diseñadas y ejecutadas de manera más participativa, respetando la diversidad cultural y favoreciendo el bienestar de todos los ciudadanos.

El concepto de diversidad cultural, por su parte, ha sido abordado ampliamente en la literatura como una característica inherente a las sociedades contemporáneas. Molano (2007) define la diversidad cultural como el reconocimiento y valoración de las diferencias identitarias en términos de lengua, religión, costumbres y valores. Kliksberg (2003) subraya que, en el ámbito de la gestión pública, esta diversidad puede actuar como una fuente de innovación y creatividad, siempre que las políticas públicas estén diseñadas para fomentar la inclusión y evitar la discriminación. En América Latina, Cabrero (2005) y Bermudez & Sánchez (2009) han enfatizado que los sistemas políticos y administrativos deben adaptarse a las particularidades culturales de cada región, una tarea que requiere tanto voluntad política como un conocimiento profundo de las dinámicas sociales locales.

La gerencia pública moderna, como tercer eje conceptual de esta investigación, se fundamenta en principios de eficiencia, transparencia y orientación al ciudadano. Osborne y Gaebler (1992) argumentan que la modernización de la administración pública debe enfocarse en la creación de instituciones flexibles que puedan responder rápidamente a los cambios sociales y económicos. En este sentido, Dryzek (2000) aporta una perspectiva deliberativa que destaca la importancia de crear espacios donde los ciudadanos puedan debatir y contribuir activamente

a la toma de decisiones públicas. Este enfoque se alinea con las propuestas de Fung y Wright (2003), quienes plantean que la gerencia pública moderna debe facilitar procesos participativos que incluyan a los sectores más vulnerables, particularmente en contextos multiculturales.

El informe de la Defensoría del Pueblo (2023) sobre participación ciudadana y gobernanza en el Perú resalta la creciente importancia de la participación activa de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones públicas, especialmente en contextos de gobernanza inclusiva. Este documento señala que la efectiva implementación de políticas públicas en el país está directamente relacionada con el grado de inclusión y la promoción de espacios de participación, fundamentales para garantizar la equidad y la justicia social.

En el marco de esta investigación, la aplicación de estos principios en la región de Arequipa se vuelve crucial para comprender cómo los ciudadanos perciben y valoran las políticas públicas relacionadas con la diversidad cultural y cómo estas pueden ser mejoradas para promover una mayor inclusión social. La participación efectiva de los ciudadanos fortalece las estructuras democráticas y contribuye a la legitimación de las decisiones gubernamentales, mejorando la calidad de la gobernanza en la región.

Los estudios recientes sobre gobernanza participativa resaltan la importancia de integrar a los ciudadanos en los procesos decisionales dentro de la gestión pública. Según Valenzuela et al. (2024), las estrategias de gobernanza participativa permiten la inclusión ciudadana, promoviendo una mayor equidad en las políticas públicas y garantizando una mayor legitimidad de las decisiones gubernamentales. Este

enfoque se alinea con las propuestas de Córdova (2024), quien destaca cómo las reformas administrativas y constitucionales pueden fortalecer el orden político a través de una participación ciudadana efectiva. En el contexto de Arequipa, la implementación de estas estrategias es crucial para mejorar la relación entre los ciudadanos y la administración pública, especialmente en lo que respecta a la gestión de la diversidad cultural.

Además, la participación activa permite abordar las brechas históricas de exclusión social, como se expone en los estudios de Díaz (2017) y Demarchi-Sánchez (2023), quienes afirman que la participación ciudadana puede mejorar significativamente la calidad de las políticas públicas al incorporar las perspectivas de los diferentes grupos sociales. Este enfoque también ha sido destacado en los trabajos de Palacios et al. (2021) y Morales et al. (2020), quienes argumentan que las políticas públicas deben estar diseñadas para facilitar la participación de la ciudadanía en su implementación y evaluación.

En sintonía con lo anterior, Ibáñez et al. (2023) proponen el uso de métodos de prospectiva estratégica para mejorar la planificación a largo plazo y facilitar la participación local en la toma de decisiones. La importancia de la participación activa en la toma de decisiones también es respaldada por Palumbo et al. (2022), quienes argumentan que la participación ciudadana en Lima ha permitido una mayor transparencia y eficiencia en la gestión pública, especialmente cuando se relaciona con la planificación de proyectos urbanos y comunitarios. No obstante, Shack y Porras (2023) señalan los desafíos que presenta el Presupuesto Participativo en el Perú, particularmente

los problemas relacionados con la implementación efectiva de la Ley N° 28056, sugiriendo que, aunque se han logrado avances, aún existen barreras que limitan una participación plena y significativa. Estos estudios subrayan la necesidad de fortalecer las instituciones y los mecanismos de participación para garantizar que los ciudadanos en Arequipa puedan influir de manera efectiva en la formulación y ejecución de políticas públicas, lo cual es esencial para lograr una gobernanza inclusiva y equitativa.

La revisión de la literatura también revela ejemplos específicos que enriquecen el análisis teórico. Por ejemplo, Gaventa (2006) documenta cómo la implementación de políticas inclusivas en comunidades rurales de África permitió una mayor cohesión social y un incremento en la participación ciudadana. De manera similar, los estudios de Kliksberg (2003) sobre América Latina subrayan que la integración cultural en la gestión pública no solo mejora la efectividad de las políticas, sino que también fortalece la legitimidad de las instituciones gubernamentales. En el contexto peruano, trabajos como los de Moya (2018) evidencian que los esfuerzos por promover la inclusión cultural en la gerencia pública aún enfrentan barreras estructurales y prejuicios históricos que deben ser superados mediante una reforma administrativa integral.

El enfoque teórico adoptado para esta investigación combina elementos de la gobernanza participativa, la integración cultural y el “buen vivir”. Fung y Wright (2003) proporcionan un marco sólido para analizar cómo los ciudadanos pueden ser empoderados a través de mecanismos deliberativos, mientras que Sarmiento (2022) y

Guédez (2005) enriquecen este análisis con perspectivas latinoamericanas que priorizan el equilibrio entre desarrollo económico, equidad social y respeto por la diversidad cultural. Además, el modelo de gobernanza propuesto por Graham et al. (2003), el cual propone principios clave como la transparencia, la participación, la rendición de cuentas, la equidad y la inclusión; adaptado al contexto multicultural por Cardozo (2000) y Santos (2002), funge como base para interpretar los datos empíricos obtenidos en Arequipa, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades de las políticas públicas actuales.

3. Perspectiva metodológica

La presente investigación fue de tipo cuantitativo, descriptivo y exploratorio, orientada a analizar las percepciones de los ciudadanos sobre la efectividad de las políticas de gobernanza inclusiva para la diversidad cultural en la gerencia pública de Arequipa (Hernández et al., 2014). La población objetivo estuvo constituida por ciudadanos adultos de la región de Arequipa, mayores de 18 años, con residencia permanente en el área. Se estimó una población total aproximada de 1,2 millones de habitantes según los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023). La muestra fue seleccionada mediante un muestreo aleatorio estratificado, asegurando una representación proporcional de las distintas zonas urbanas y rurales de la región. El tamaño de la muestra fue de 400 participantes, determinado con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, garantizando la robustez estadística de los resultados.

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue una encuesta

estructurada, diseñada específicamente para este estudio. El cuestionario constó de 25 ítems distribuidos en tres dimensiones principales: (1) percepción de la efectividad de las políticas de gobernanza inclusiva, (2) valoración de la integración de la diversidad cultural en la gerencia pública, y (3) nivel de participación ciudadana en procesos de toma de decisiones. Los ítems incluyeron preguntas de escala Likert de cinco puntos, que Los resultados obtenidos en la investigación proporcionaron un panorama integral sobre las percepciones ciudadanas respecto a la gobernanza inclusiva y la diversidad cultural en la gerencia pública de Arequipa. En total, participaron 400 ciudadanos, distribuidos equitativamente entre áreas urbanas (55.3 %) y rurales (44.7 %), con una representación balanceada por género (52.1 % mujeres y 47.9 % hombres). El nivel educativo predominante fue el secundario completo (48.7 %), seguido por el superior técnico o universitario (37.4 %).

El análisis descriptivo evidenció que el 68.4 % de los encuestados percibieron que las políticas públicas locales tienen un impacto moderado en la promoción de la diversidad cultural, mientras que el 21.7 % consideraron que el impacto es alto, y un 9.9 % opinaron que es bajo. En relación con la participación ciudadana en la gestión pública, un 57.2 % de los encuestados señaló haber tenido escasas oportunidades para involucrarse en procesos de toma de decisiones, frente a un 25.8 % que reportó haber participado en actividades deliberativas y un 17 % que manifestó no estar informado sobre dichas iniciativas. Abarcaron desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”. El instrumento fue sometido a un proceso

riguroso de validación, que incluyó una revisión por un panel de expertos en gobernanza inclusiva y gestión pública, así como una prueba piloto con 30 participantes de características similares a la población objetivo. Los resultados de esta validación confirmaron la claridad, pertinencia y confiabilidad del cuestionario, alcanzando un alfa de Cronbach de 0,87.

El procedimiento de recolección de datos se llevó a cabo entre los meses de septiembre y noviembre de 2024. Las encuestas fueron aplicadas de manera presencial y en formato digital, dependiendo del acceso y preferencia de los participantes. Se establecieron puntos estratégicos en espacios públicos como plazas y mercados, además de difundir el cuestionario en redes sociales para alcanzar a una mayor cantidad de personas. Previo a la aplicación, se proporcionó a los participantes una breve explicación del objetivo del estudio y se garantizó la confidencialidad de sus respuestas mediante un consentimiento informado.

Para el análisis de los datos, se emplearon técnicas estadísticas descriptivas y correlacionales. Se utilizó el software SPSS versión 26 para procesar la información y generar indicadores como frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central y dispersión. Adicionalmente, se llevaron a cabo análisis de correlación de Pearson para identificar posibles relaciones entre las percepciones ciudadanas y las variables demográficas, como género, nivel educativo y área de residencia. Estos métodos permitieron interpretar los datos de manera integral, proporcionando evidencia empírica sobre la efectividad y los desafíos de las políticas de gobernanza inclusiva en Arequipa.

4. Diversidad cultural y gobernanza inclusiva

Los resultados obtenidos en la investigación proporcionaron un panorama integral sobre las percepciones ciudadanas respecto a la gobernanza inclusiva y la diversidad cultural en la gerencia pública de Arequipa. En total, participaron 400 ciudadanos, distribuidos equitativamente entre áreas urbanas (55.3 %) y rurales (44.7 %), con una representación balanceada por género (52.1 % mujeres y 47.9 % hombres). El nivel educativo predominante fue el secundario completo (48.7 %), seguido por el superior técnico o universitario (37.4 %).

El análisis descriptivo evidenció que el 68.4 % de los encuestados percibieron que las políticas públicas locales tienen un impacto moderado en la promoción de la diversidad cultural, mientras que el 21.7 % consideraron que el impacto es alto, y un 9.9 % opinaron que es bajo. En relación con la participación ciudadana en la gestión pública, un 57.2 % de los encuestados señaló haber tenido escasas oportunidades para involucrarse en procesos de toma de decisiones, frente a un 25.8 % que reportó haber participado en actividades deliberativas y un 17 % que manifestó no estar informado sobre dichas iniciativas (tabla 1).

Tabla 1
Percepciones sobre la inclusión de diversidad cultural en las políticas públicas

Dimensión	Media	Desviación estándar	% de Acuerdo
Reconocimiento de diversidad cultural	4.12	0.82	73.9
Traducción en acciones concretas	3.48	0.96	36.4
Impacto de las políticas inclusivas	3.74	0.89	68.4

El análisis de correlación de Pearson reveló una relación positiva y moderada ($r = 0.48$, $p < 0.01$) entre las percepciones sobre la efectividad de las políticas de gobernanza inclusiva y el nivel educativo de los encuestados. Este hallazgo sugiere que los ciudadanos

con mayor nivel educativo tienen una visión más favorable hacia las políticas inclusivas implementadas, lo cual podría estar relacionado con un mayor acceso a información sobre iniciativas gubernamentales (tabla 2).

Tabla 2
Percepciones por nivel educativo

Nivel Educativo	Impacto Moderado (%)	Impacto Alto (%)	Impacto Bajo (%)
Primaria	54.2	12.8	33.0
Secundaria	68.3	23.5	8.2
Técnico/Universitario	79.5	18.6	1.9

En cuanto a la diversidad cultural, los resultados indicaron que un 73.9 % de los encuestados consideraron que las diferencias culturales son reconocidas en la narrativa de las políticas públicas, aunque solo un 36.4 % afirmó que estas diferencias se traducen en acciones concretas. Las percepciones fueron más críticas en las zonas rurales, donde

un 41.2 % de los participantes expresó que las iniciativas gubernamentales no reflejan adecuadamente la diversidad cultural local. Este contraste fue estadísticamente significativo ($t = 2.87$, $p < 0.05$), indicando una brecha entre áreas urbanas y rurales en cuanto a la percepción de inclusión cultural (tabla 3).

Tabla 3
Percepciones sobre diversidad cultural por zona de residencia

Zona	Reconocimiento (%)	Acciones Concretas (%)
Urbana	78.5	42.8
Rural	67.3	29.4

El análisis permitió identificar diferencias por género: las mujeres mostraron una percepción ligeramente más positiva (media = 3.86) que los hombres

(media = 3.65) respecto al impacto de las políticas inclusivas, aunque la diferencia no fue estadísticamente significativa ($p > 0.05$) (tabla 4).

Tabla 4
Percepción de impacto por género

Género	Media	Desviación Estándar
Mujeres	3.86	0.88
Hombres	3.65	0.91

Los resultados obtenidos en esta investigación evidenciaron que, si bien las políticas de gobernanza inclusiva han logrado cierto nivel de reconocimiento de la diversidad cultural en Arequipa, persisten desafíos significativos para traducir estos principios en acciones concretas y eficaces dentro de la gerencia pública. La relación entre las percepciones ciudadanas y las dimensiones teóricas planteadas refuerza lo señalado por autores como Aguilar (2006) y Hernández (2022),

quienes destacan que la inclusión efectiva en contextos multiculturales depende tanto del diseño de políticas como de su implementación adaptada a las realidades locales. En este sentido, el reconocimiento generalizado de la diversidad cultural (73.9 %) contrasta con la percepción de una baja materialización en acciones específicas (36.4 %).

La correlación identificada entre el nivel educativo de los ciudadanos y sus percepciones sobre la efectividad de las políticas inclusivas evidencia como el

acceso a información y oportunidades de participación se incrementa con la educación. Sin embargo, las diferencias significativas entre áreas urbanas y rurales señalan limitaciones en la capacidad del Estado para alcanzar a comunidades con menor conectividad e infraestructura, tal como lo plantean Treviño (2011) y Simon (2024). Estos hallazgos implican que, en Arequipa, la gerencia pública enfrenta el reto de diseñar estrategias diferenciadas que permitan una inclusión equitativa, no solo a nivel discursivo, sino también práctico.

A nivel práctico, los resultados sugieren que la gerencia pública debe priorizar la capacitación de funcionarios en enfoques interculturales y la creación de espacios participativos accesibles para las comunidades rurales. Además, se identifica la necesidad de fortalecer los mecanismos de transparencia y comunicación para aumentar la confianza ciudadana y fomentar una mayor participación, como señala García (2007).

5. Conclusiones

Los resultados de esta investigación destacan una brecha significativa entre la percepción ciudadana sobre la importancia de la diversidad cultural y la efectividad percibida de las políticas públicas en promover una gobernanza inclusiva en Arequipa. Esta diferencia pone en evidencia la necesidad urgente de reforzar los mecanismos de articulación entre los principios normativos de inclusión y su traducción práctica en la gerencia pública.

El impacto en las políticas públicas es evidente, ya que subraya la importancia de repensar las estrategias actuales y de adoptar

enfoques que integren activamente las perspectivas de los grupos culturales diversos de Arequipa. Los resultados sugieren que los esfuerzos hasta ahora han sido insuficientes para superar barreras estructurales como la falta de conectividad y los prejuicios históricos que persisten en la región. Además, el limitado acceso a espacios participativos para comunidades rurales e indígenas resalta la necesidad de crear plataformas inclusivas que permitan una representación equitativa en los procesos de toma de decisiones.

Para abordar estos desafíos, se proponen acciones concretas que podrían transformar la gobernanza inclusiva en Arequipa. Entre estas, la capacitación intercultural de los funcionarios públicos emerge como una prioridad para sensibilizar y preparar al personal en la atención efectiva de las demandas culturales diversas. Asimismo, la implementación de presupuestos participativos con enfoques interculturales y la creación de observatorios regionales para el monitoreo continuo de políticas inclusivas permitirían ajustes oportunos y basados en evidencia. Adicionalmente, es crucial establecer plataformas digitales accesibles para facilitar la participación ciudadana, especialmente en áreas rurales, contribuyendo a cerrar las brechas históricas de exclusión.

Esta investigación resalta la urgencia de avanzar hacia una gerencia pública que no solo reconozca la diversidad cultural como un activo, sino que también integre este reconocimiento en su estructura operativa y estratégica. Solo a través de la implementación de políticas inclusivas sólidas y adaptadas a las realidades locales será posible fortalecer la confianza ciudadana, fomentar la cohesión social y promover

un desarrollo regional verdaderamente sostenible en Arequipa.

Entre las limitaciones del estudio, se reconoce que la metodología cuantitativa no permitió profundizar en aspectos cualitativos relevantes, como las percepciones individuales sobre la participación ciudadana en procesos de gobernanza inclusiva. Asimismo, el enfoque geográfico restringido a Arequipa puede limitar la generalización de los hallazgos a otras regiones del país con diferentes dinámicas culturales y sociales. Adicionalmente, aunque la encuesta fue validada mediante juicio de expertos, no se exploraron posibles sesgos asociados a factores socioeconómicos o de género que podrían influir en las respuestas.

Para futuras investigaciones, se recomienda incorporar metodologías mixtas que incluyan entrevistas o grupos focales, permitiendo una mayor comprensión de las experiencias individuales de los ciudadanos en relación con las políticas inclusivas. También sería pertinente explorar casos comparativos entre distintas regiones del Perú, para identificar patrones comunes y prácticas exitosas. Finalmente, se sugiere investigar el impacto a largo plazo de las políticas de gobernanza inclusiva en la cohesión social y el desarrollo local, con énfasis en los mecanismos que fomentan la participación efectiva de las comunidades más vulnerables.

Referencias

- Agost-Felip, M. R. (2020). RESEÑA. Gobernanza colaborativa para la inclusión social. Una experiencia de investigación y acción participativa. *TERRA: Revista De Desarrollo Local*, (6), 396–401. <https://doi.org/10.7203/terra.6.17650>
- Aguilar, L. F. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Bermúdez, E., y Sánchez, N. (2009). Política, cultura, políticas culturales y consumo cultural en Venezuela. *Espacio Abierto*, 18(3). Recuperado a partir de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/espacio/article/view/1342>
- Cabrero, E. (2005). *Innovación y gestión pública local en América Latina*. Fondo de Cultura Económica.
- Cardozo, M. (2000). Métodos cuantitativos para el análisis de políticas públicas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 6(13). <https://doi.org/10.37960/revista.v6i13.9061>
- CLAD (1998). *Una nueva gestión pública para América Latina*. CLAD. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Una-Nueva-Gestion-Publica-para-America-Latina.pdf>
- Córdova, E. (2024). Participación ciudadana y el orden político resultante de las reformas administrativas y constitucionales. *Novum Jus*, 18(2), 63–98. <https://doi.org/10.14718/NovumJus.2024.18.2.3>
- Cunill, N. (1997). *Repensando lo público a través de la sociedad: nuevas formas de gestión pública y representación social*. CLAD.
- Defensoría del Pueblo. (2023). *Informe Anual sobre Participación Ciudadana y Gobernanza en el Perú*. Defensoría del Pueblo.
- Demarchi-Sánchez, G. D. (2023). Participación ciudadana en Colombia. Revisión documental. *Entramado*, 19(2), e-9045. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.9045>
- Díaz, A. (2017). Participación ciudadana

- en la gestión y en las políticas públicas. *Gestión y política pública*, 26(2), 341-379. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792017000200341
- Dryzek, J. S. (2000). *Deliberative democracy and beyond: Liberals, critics, contestations*. Oxford University Press.
- Fung, A., & Wright, E. O. (Eds.). (2003). *Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance*. Verso.
- García, D. (2007). *La gestión pública en tiempos de cambio*. Editorial Paidós.
- García, N., y Martinell, A. (Eds.). (2009). *Diversidad cultural y poder en Iberoamérica*. Gedisa.
- Gaventa, J. (2006). Finding the spaces for change: A power analysis. *IDS Bulletin*, 37(6), 23-33. https://www.powercube.net/wp-content/uploads/2009/12/finding_spaces_for_change.pdf
- Graham, J., Amos, B., & Plumptre, T. (2003). *Principles for good governance in the 21st century*. Institute on Governance.
- Guédez, V. (2005). La diversidad y la inclusión: Implicaciones para la CulturaylaEducación. *SAPIENS*, 6(1), 107-132. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152005000100007&lng=es&tlng=es.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, S. E. (2022). *La interculturalidad en las políticas públicas en México*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/5623279a-df84-4e5a-bf2d-84d355ff3cc1/content>
- Ibáñez, A. N., La Torre-Cuadros, M. de los Ángeles, y Díaz del Olmo, F. (2023). Métodos de prospectiva estratégica y participación local en el análisis de estudios de futuro en áreas naturales protegidas. *Estudios Geográficos*, 84(294), e125. <https://doi.org/10.3989/estgeogr.2023131.131>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática- INEI (2023). *Estimación de la población total y estructura por sexo, edad y grupo de edad, según distritos*, 2023. INEI. <https://www.inei.gob.pe>
- Kliksberg, B. (2003). Hacia una nueva visión de la política social en América Latina: Cuestionando mitos, prejuicios y resistencias. Estado, Gobierno, Gestión Pública. *Revista Chilena de Administración Pública*, (5), 9-38. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2255058.pdf>
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. Sage Publications.
- Molano L., O. L. (2007). Identidad cultural: un concepto que evoluciona. *Revista Opera*, (7), 69-84. <https://www.redalyc.org/pdf/675/67500705.pdf>
- Morales, I., Morillo, J., y Tobar, L. (2020). Gobierno digital en América Latina: ¿un reto de la gestión pública de gobierno abierto? *FIGEMPA: Investigación y Desarrollo*, 10(2), 32–41. <https://doi.org/10.29166/revfig.v1i2.2467>
- Moya, M. (2018). *Diversidad cultural y políticas públicas en el Perú*. Instituto Educación. <https://institutoeducacion.org/diversidad-cultural-politicas-publicas-peru/>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the*

- entrepreneurial spirit is transforming the public sector.* Addison-Wesley.
- Oszlak, O. (2020). Los impactos de la "era exponencial" sobre la gestión pública en los países emergentes. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (76), 5-38. <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/01/076-01-Oozlak.pdf>
- Palacios, J. P., Toledo-Córdova, M. F., Miranda-Aburto, E. J., y Flores Farro, A. (2021). Políticas públicas y gobernanza participativa local. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(95), 564-577. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.8>
- Palumbo, G. B., Tejada, G. C., Inche, J. L., y Gomero, J. M. (2022). Participación ciudadana y gestión pública en Lima, Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(100), 1474-1488. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.12>
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). *Governance, politics, and the state.* Macmillan International Higher Education.
- Santos, B. de S. (2002). Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (63), 237-280. https://www.boaventuradesousasantos.pt/media/pdfs/Sociologia_das_ausencias_RCCS63.PDF
- Sarmiento, A. (2002). Desarrollo, diversidad y equidad en el siglo XXI. *Revista de Economía Institucional*, 4(7), 76-97. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-59962002000200005&lng=en&tlng=es.
- Shack, N., y Porras, H. (2023). *Principales desafíos del Presupuesto Participativo en el Perú a los 20 años de la Ley N° 28056.* Contraloría General de la República. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4187909/Principales%20desaf%C3%ADos%20del%20presupuesto%20participativo%20en%20el%20Per%C3%BA%20a%20los%2020%20a%C3%B1os%20de%20la%20Ley%20N%C2%B0%2028056.pdf>
- Simon, J. (2024). Gobernanza Multinivel y sus desafíos en América Latina. *Estado, gobierno, gestión pública*, 22(43). <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2024.76890>
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), 17-28. <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00106>
- Treviño, J. A. (2011). Gobernanza en la administración pública. Revisión teórica y propuesta conceptual. *Contaduría y administración*, 233, 127-153. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422011000100008&lng=es&tlng=es
- Tünnermann, C. (2012). Los Desafíos a la Gobernabilidad Democrática en América Latina. *Cultura De Paz*, 17(54), 31-39. <https://doi.org/10.5377/cultura.v17i54.765>
- Valenzuela, A., Ruiz, C. B., Aragon, R. J., y Villanueva, D. I. (2024). Gobernanza participativa. Estrategias para la inclusión ciudadana en la gestión pública. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(12), 1544-1557. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.42>