



Espirales revista multidisciplinaria de investigación científica  
ISSN: 2550-6862  
compasacademico@icloud.com  
Grupo Compás  
Ecuador

# Problemática de la gobernanza en la Participación de la Ciudadanía en la Municipalidad distrital de San Martín de Porres.

**González Flores, Renzo; Flores Leiva, Emperatriz Dina**

Problemática de la gobernanza en la Participación de la Ciudadanía en la Municipalidad distrital de San Martín de Porres.

Espirales revista multidisciplinaria de investigación científica, vol. 5, núm. 1, 2021

Grupo Compás, Ecuador

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573270924005>

# Problemática de la gobernanza en la Participación de la Ciudadanía en la Municipalidad distrital de San Martín de Porres.

Governance problem in Citizen Participation in the district Municipality of San Martín de Porres.

Renzo González Flores [renzogonzalezf@gmail.com.pe](mailto:renzogonzalezf@gmail.com.pe)  
*Universidad Cesar Vallejo, Perú*

Emperatriz Dina Flores Leiva. [efloresleiva@gmail.com.pe](mailto:efloresleiva@gmail.com.pe)  
*Universidad Cesar Vallejo., Perú*

Espirales revista multidisciplinaria de investigación científica, vol. 5, núm. 1, 2021

Grupo Compás, Ecuador

Recepción: 21 Febrero 2020  
Aprobación: 07 Junio 2020

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573270924005>

**Resumen:** La presente investigación es la explicación de gobernanza y su problemática con la participación de la ciudadanía como participantes continuos en la toma de decisiones de la municipalidad de San Martín de Porres teniendo también objetivos específicos en la existencia de problemas en la gobernanza entorno a las normas, instrumentos de gestión y toma de decisiones las cuales impiden la real participación ciudadana en el Municipio. El escenario de estudio es el Distrito de San Martín de Porres situado al Nororiente del departamento de Lima, en medio del cauce del río Rímac y el río Chillón teniendo una población de 700 178 habitantes. Asimismo, de la Municipalidad se recogió información para dar respuesta al objetivo de esta investigación. Respecto a metodología se tiene un enfoque cualitativo, porque identifica la naturaleza de las realidades como el sistema de relaciones entre la gobernanza y la Participación Ciudadana.

**Palabras clave:** Gobernanza, Participación ciudadana.

**Abstract:** This research explanation of governance and its problems in the participation of citizens in decision-making in the Municipality of San Martín de Porres through the rules and management and decision-making instruments which prevent it. The methodology there is a qualitative approach, because it identifies the nature of the realities as the system of relationships between governance and citizen participation. The results report that the management instruments prevent real citizen participation in a municipal mandate. In addition, a municipal mandate must be meticulous in making decisions in relation to the collaboration of the authorities and the civil community. In conclusion, there is no direct relationship between local government and citizen participation; this shows that there is no real governance.

**Keywords:** Governance, citizen participation.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad una tarea prioritaria para el gobierno peruano es incrementar el potencial para la implementación de estrategias a través de los avances en la mejora de la gobernanza, ya que existen debilidades históricas y estructurales del sistema peruano que no han permitido la atención eficaz a superar estas debilidades. Las instituciones públicas a través de un trabajo coordinado, liderado desde el gobierno central, que interviene de manera predominante a través de las políticas públicas, es fundamental que contribuyan a la planeación estratégica, el diseño de

políticas basado en evidencias y la prestación efectiva de los servicios que beneficien a la ciudadanía. En el Perú, el tema de participación activa de la ciudadanía ha concitado el interés y la atención del Estado al igual que de organizaciones civiles, siendo actualmente considerado como una de las naciones latinoamericanas con significativos avances en su marco normativo.

En el caso específico del distrito de San Martín de Porres, subyace la problemática referida a la participación ciudadana las cuales inician en los aspectos normativos que mayormente incumplen la función promotora de renovar las representaciones municipales, generando el continuismo de los gestores ediles. Otro de los aspectos refiere a la documentación propia de la gestión municipal, en la que no se considera la participación efectiva de los gestores públicos. La reelección de las autoridades municipales en los últimos años, evidencia que éstas se han caracterizado por una escasa voluntad política de considerar la participación verdadera de los pobladores en la toma de decisiones, siendo relegada esa importante función a ser beneficiario de la ayuda social, desvirtuando su rol protagónico de proponer, controlar y fiscalizar en la gestión como representantes de la ciudadanía en referencia a sus necesidades y la gestión del presupuesto municipal. En concordancia con la realidad descrita, la presente investigación es la explicación de gobernanza y su problemática con la participación de la ciudadanía como participantes continuos en la toma de decisiones de la municipalidad de San Martín de Porres. Así como también, los objetivos específicos son: existencia de problemas en la gobernanza entorno a las (normas, instrumentos de gestión y toma de decisiones) las cuales impiden la real participación ciudadana en la municipalidad de San Martín de Porres.

En lo que respecta a los antecedentes nacionales sobre esta investigación tenemos a Rivera (2017), que investiga la gobernanza que no permite la participación efectiva de la ciudadanía en un gobierno local del cono sur de Lima, concluye que dicha problemática de la gobernanza edil es consecuencia de los aspectos normativos, documentarios de gestión y de la toma de decisiones. Por su parte Gregorio (2019), en su investigación de gobernanza municipal del distrito de Independencia analizó el impacto del enfoque de gobernanza urbana en el ámbito público y evaluó los cambios en las diferentes gestiones con relación al proceso urbanístico del distrito concluyendo que una efectiva participación ciudadana es el impulso fundamental para propiciar en forma articulada el desarrollo y crecimiento territorial.

Por otro lado, Francia (2019), propone un modelo de Open Government para el impulso de la gobernanza en los estamentos de las regiones peruanas enfocado en dos aspectos centrales, el primero, el contexto de la información difundida, referidos a sus categorías de diseño y navegabilidad tanto como a la utilidad; el segundo aspecto referido al contenido informativo difundido, referido a las categorías para transparentar, participar, colaborar y rendir cuentas de la gestión de las autoridades. Sus resultados evidenciaron que el Perú registra un inicio gradual de la implantación de la transparencia y el desarrollo aún

incipiente en la rendición de cuentas para la gobernanza de los gobiernos regionales.

Chocobar (2018), nos explica un modelo de gobernanza para la transformación del Estado hacia un gobierno electrónico vinculado a los ciudadanos propone un modelo de gobernanza que propicie el debido provecho de los componentes tecnológicos y modelos de gestión del cambio. A su vez concluye que la propuesta para el desarrollo del país constituye una necesidad urgente, la cual se implementaría rápidamente y su éxito dependerá del respaldo político que exista en material digital.

Con referencia a los antecedentes internacionales tenemos a Linares (2020) en Argentina, quien aborda en su investigación las decisiones y la planificación en un entorno referido a los condicionantes existentes entre el 2003 y el 2015. El estudio explica la participación de los ciudadanos es enfocada en las decisiones a tomar y bajo una metodología específica del reconocimiento de las tendencias y cambios a partir de informaciones cualitativas. Concluye que el avance significativo en las tendencias democráticas, evidenciadas en el debate sobre la ley de las comunicaciones que finalizó con su instauración institucional en los medios de información estatales. Considera que la existencia de limitantes de orden normativo como de implementación afectó seriamente la participación ciudadana.

Soria y Ojeda (2019) desarrollan en México una investigación analítica de la participación ciudadana a través de las expresiones populares de la democracia directa como el referéndum, la revocatoria, la consulta popular en tres comunas mexicanas. En función a su marco teórico, realiza el análisis casuístico-contratados con la escalera de la participación civil de Arnstein y con el cubo democrático de Fung para tomando como soporte a las teorías de participación y democracia directa, establecer la importancia que su presencia representa el empoderamiento social. Los resultados evidencian la renuencia de la clase gobernante frente a la participación ciudadana y de las acciones de control, manipulación y de neutralización por su ejercicio vertical del poder. Según Ruvalcaba (2017), quien efectuó una investigación de participación ciudadana en la era del gobierno abierto. Percepciones de la literatura científica nos facilita un alcance del estudio sobre la participación ciudadana en el campo del gobierno abierto y concluyendo con algunas reflexiones sobre las nuevas características de la participación ciudadana en un contexto cada vez más digitalizado y penetrado por las tecnologías sociales para tener un mejor gobierno.

Continuaremos con las teorías y fundamentos científicos de la gobernanza que servirán como soporte científico de la presente investigación. Por esta razón el Instituto de Gobernanza Empresarial y Pública (2016) presenta las teorías del comportamiento organizacional relacionada a las teorías económicas de los costos transaccionales e institucionales, los aspectos sociales del management, las teorías financieras sobre corporate governance y su normatividad regulatoria, las teorías jurídicas de las sociedades y el derecho laboral, las recientes teorías sobre el talento humano y el liderazgo, la filosofía económica, la ética en

las relaciones comerciales, la participación ciudadana, y la responsabilidad social empresarial, los estudios referidos a las políticas públicas y el marco normativo de las relaciones existentes del Estado con las organizaciones privadas.

Por otro lado, Suller (2008) identifica a los instrumentos de la gestión municipal como el conjunto de las acciones, tácticas y procesos eficaces que posibiliten el desarrollo de esta que transmita y proyecte a la comuna la imagen de un gobierno local que administra con responsabilidad, eficiencia y eficacia los recursos públicos ante las necesidades ciudadanas. Los instrumentos de gestión constituyen los documentos que consolidan el conjunto de actividades que promueven el desarrollo institucional, la transparencia y democratización de la gestión, así como la promoción social y desarrollo del talento humano. En las entidades públicas es imperativo incorporar la cultura institucional que no solo se enfoque en la mejora sino también en la aplicación efectiva de los instrumentos normativos de gestión que son fundamentales en la gobernanza pública. Casia (2016) identifica como los problemas principales de la gobernanza pública a las normas, documentos de gestión y decisiones de la autoridad.

En referencia a la participación ciudadana, Linares (2016) señala que la participación representa al público interviniendo en la gestión y administración de los medios de comunicación. Reconociendo tres niveles identificados como: la producción, elección de decisiones y planificación. El involucramiento de los ciudadanos de forma directa en la masificación de mensajes, asumir las decisiones con el concurso de los ciudadanos y la contribución efectiva de los mismos en el diseño y elaboración de políticas comunicativas.

El presente estudio tiene su justificación teórica que permitirá comprender en toda su magnitud la importancia y el significado de la gobernanza. Fundamentándose principalmente en las teorías de autores estudiosos de la materia, permitiendo describirla y definirla. Asimismo, tiene justificación metodológica que constituye la respuesta adecuada al propósito del estudio, destacando los alcances y utilidad del conocimiento adquirido, generando conocimientos confiables y válidos. De esta forma la metodología planteada será referente útil para la consulta de los interesados que aborden o desarrollen fines de investigación. Por otro lado, tiene una justificación práctica que permitirá a los funcionarios y gerentes de un municipio, comprender la participación ciudadana y la gobernanza para mejorar en sus distintas subcategorías aquellas que tienen mayor factor de riesgo. Finalmente, la información y los resultados obtenidos son datos reales y tomados en el mismo distrito para poder ser utilizados posteriormente.

## MÉTODO

La investigación utilizó un enfoque cualitativo porque identifica la naturaleza de las realidades como el sistema de relaciones. Además, Martínez (2010) señala que un diseño hermenéutico se establece como

réplica a las insuficientes respuestas heurísticas para la investigación ya que se basa en el alcance de la dificultad de la incertidumbre social.

Se utilizó un método exegético que según Sánchez (2010) explica que se sustenta en el desarrollo del reglamento de la vehemencia del legislador es único, por ello en las funciones que tiene en el poder son de resolver los propósitos de la comunidad y gobernar los práctica de las personas.

El escenario de estudio es el Distrito de San Martín de Porres situado al Nororiente del departamento de Lima, en medio del cauce del río Rímac y el río Chillón teniendo una población de 700 178 habitantes. Asimismo, de la Municipalidad se recogió información para dar respuesta al objetivo de esta investigación.

El instrumento usado es la técnica de análisis de documentos, la cual permite obtener la información de los documentos técnicos y administrativos vinculados al tema de investigación. También, se aplicó el análisis documental mediante la codificación axial, la cual conforma un grupo de métodos que reagrupan los datos de nuevas formas para luego establecer la relación entre las categorías.

## RESULTADOS

Se analizó el Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de San Martín de Porres 2017 -2021, presenta un enfoque de desarrollo con equidad social, crecimiento económico y aprovechamiento sostenible de los recursos, asimismo esta enlazado al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional hacia el 2021, el cual nos señala el diagnóstico situacional por Sistemas: poblacional, relacional, ambiental, productivo, patrimonial, equipamental, además de 24 acciones estratégicas y 10 indicadores, por esta razón los proyectos y actividades están programados en corto, mediano y largo plazo según objetivos estratégicos, culminando con los responsables de implementar el plan y las acciones de monitoreo y evaluación. Este plan nos presenta 6 ejes estratégicos, 09 objetivos estratégicos y consta de 10 indicadores resultando que un 30 % no presenta información anual actualizada así como también las acciones estratégicas no tienen indicadores que permitan medir el avance esperado.

El Comité Electoral Distrital del Consejo de Coordinación Distrital de S.M.P. como órgano de coordinación y concertación tiene una principal función crear propuestas que benefician a la sociedad, está conformado por el Alcalde, Regidores(as) y los representantes de organizaciones de la sociedad civil electos para coordinar labores que demandan los planes de desarrollo y presupuesto participativo. Se revisó el expediente N° 09386-18, que tiene como resultado buscar un buen gobierno y fortalecer la democracia proponiendo proyectos de inversión y de servicios públicos locales.

La Gobernanza para el desarrollo local es la piedra angular de la buena gobernanza y está constituido de procedimientos políticos con los cuales aplican y ejecutan decisiones. Además, el distrito solicita nuevas formas para organizar los diferentes gobiernos locales así como la gestión de las compañías que brindan servicios. Asimismo, las autoridades locales

son intérpretes en la edificación de una buena gobernanza urbana. En conclusión se constató la obligación de agregar las acciones conducidas al crecimiento local con refuerzo en la toma de nuevas decisiones y teniendo el objetivo de brindar una mejor condición de vida a los pobladores.

Se analizó el Planeamiento estratégico del desarrollo local teniendo los siguientes objetivos estratégicos a) asegurar la incorporación social en favor de los pobladores humildes y débiles, b) mejoramiento del acercamiento y condición de las prestaciones públicas en las franjas y porciones de población relegada, c) aumentar la magnitud de protección de la población, d) acrecentar la gobernanza de la localidad, e) renovar la competitividad de las pymes, f) fortalecer la estructura local, g) aumentar la magnitud de transitabilidad en las vías principales, h) reducir la inseguridad de los pobladores ante adversidades e i) consolidar una condición ambiental apropiada para el progreso de los pobladores.

Teniendo los siguientes resultados: a) consentimiento de conyuntura a los pobladores humildes y débiles, para un desarrollo de su talento y así acceder a un empleo adecuado, b) refuerzo de la indagación, la estructura, divulgación, ejercicio y protección de la declaración formativa así como importancia de las prestaciones pedagógicas que se dan en las instituciones apoyando el crecimiento de la ciudadanía, c) consolidación del gobierno de la seguridad ciudadana por medio de la estructura en programas sociales, d) mejoramiento de la articulación de proyecto de intervención, comprobación en la planificación y gestión así como mejora en el desempeño de las instituciones municipales para la gestión concertada, e) consolidación de la elaboración y competitividad mediante el orden del distrito, el crecimiento de la elaboración manufacturera y el impulso de los negocios, f) disminuir los plazos a tal grado que se reducirá la grieta entre la propuesta formativa y el requerimiento laboral, confirmando las restricciones de la ocupación honesta así como la organización fundamental del oficio beneficiando el desarrollo de la población, g) fomento de un movimiento sostenible, infalible e inclusivo que colabora a la organización municipal y local, h) disminución de la inseguridad integrando gradualmente el gobierno del contingencia como factor de la actividad territorial e i) apoyo en la restauración en beneficio de ecosistemas municipales, resguardando el desarrollo ecológico y la disminución los efectos a la variación climática.

## DISCUSION

Se logró detallar a los intérpretes estratégicos de la gobernanza los cuales actúan en la articulación de procedimientos en la toma de decisiones y disolución de disputas sociales. Además, el capital de poder del cual gozan los intérpretes resulta del uso de plazas alcanzadas en la sociedad local. Gregorio (2019) demostró que una efectiva participación ciudadana logra un impulso fundamental para articulación del desarrollo y crecimiento, esto nos indica que para reforzar la participación municipal debemos de estar actualizados en nuevos modelos de desarrollo y toma de decisiones. En consecuencia, en la gobernación municipal los integrantes que tienen

poder en la toma de decisiones tienen a brindar un servicio de primera, el cual fortalece de diferentes maneras la participación del poblador.

Al revisar la normatividad encontramos distintos problemas que implican la colaboración de alcaldes, regidores y las distintas autoridades según la ley 26300 de la Constitución Política y constituido en la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, esto nos indica el derecho de participación para una gestión en favor de acrecentar los servicios y calidad de los pobladores. Todo esto nos demuestra un gobierno con muchas anomalías donde se eligió como dirigentes de organizaciones a algunos sin someterse a una elección previa vulnerando las normas. También, podemos ver el poco deseo de los gobernantes por solucionar esta realidad y la ingobernabilidad que existe en el consejo municipal que tiene como función regular las normas para lograr que la participación de los vecinos se enfoque en los problemas sociales y así lograr metas propuestas.

Se encontró que el CCL ha tenido buenos resultados en los espacios locales en los últimos años, con aportes de la comunidad civil y buenas prácticas políticas de representantes locales logrando notables desarrollos en la participación abarcando diversos aspectos en presupuestos participativos, seguridad ciudadana, gestiones sociales, etc. Al lograr renombre en estas prácticas reconocemos derecho de participación en la gestión pública a través de la Ley de Bases de Descentralización y la reforma constitucional las cuales fortalecen la libertad y asegurar una buena gobernación. Además, se evidenció la negatividad de intérpretes políticos en las buenas prácticas de este derecho por medio de las Leyes Orgánicas de Gobiernos Regionales y de Municipalidades. Todo esto conlleva a restricciones que tiene la articulación que integra estas leyes que ponen en uso los procedimientos de participación.

Asimismo, existen documentos de gestión creados en el municipio cuyos problemas implican la participación ciudadana en la creación y cumplimiento de los instrumentos de gestión Plan de Desarrollo Concertado y Presupuesto Participativo. Todo esto sobrelleva una falta de intención política en la mejora y resolución de los impedimentos en concordancia entre el municipio y los organismos de comunidad civil los cuales tuvieron comicios cuestionados acarreando desenlaces de disputas internas. Debido a las escasas reuniones públicas no se logró resolver el vínculo entre los organismos vecinales con la gestión comunal. Asimismo, el CCLD no aclaró la posición por la falta de interés de la municipalidad ni tampoco lograron los objetivos trazados en su cronograma.

Se determinó que las decisiones que implican al poblador tienen un aspecto participativo. En cuanto a la realidad del municipio tenemos problemas que responsabilizan a los pobladores en la elección de sus representantes y base en la implicación del dictamen en la administración del municipio. Cabe señalar la magnitud de la participación en fijar y proponer decisiones precias para lograr un incremento y progreso en la circunscripción. Por ello, se necesita un buen juicio y capacidad de gobierno en los mandatarios que ocuparan los siguientes puestos. Otro problema que afecta a la participación en las resoluciones es la fase de

oscilación e inseguridad del mandato del municipio así también se pudo contemplar una desigualdad en los gobernadores en acciones ilícitas.

## CONCLUSIONES

Ante lo mencionado anteriormente se considera una existencia de problemas en la gobernanza entorno a las normas las cuales impiden la real participación ciudadana en un mandato municipal pertinente donde se crean normas y estatutos conforme a la objetividad del sector así como también tenemos la obligación de ejecutar y acatar las normas instauradas. Además, hay una falta en comunicación entre el gobierno local y los pobladores trayendo como resultado un efecto adverso que de manera relativa se va acrecentando.

En lo que respecta a los instrumentos de gestión los cuales impiden la real participación ciudadana en un mandato municipal se considera acrecentar la práctica de los instrumentos de gestión de acuerdo a las exigencias de la comunidad que relativamente tiene dificultad en irrupción de propiedad, inseguridad, etc. Estas contrariedades se vienen dando a través de los años en gestiones pasadas las cuales no solucionaron estos inconvenientes. Entonces es el momento que los mandatarios reanuden la dirección correcta para el progreso del distrito y así lograr el aumento en la confianza de los pobladores para la creación de un buen gobierno.

Respecto a las decisiones las cuales impiden la real participación ciudadana en un mandato municipal se debe ser minucioso en la toma de decisiones en relación a la colaboración de las autoridades de la comunidad civil legítimamente conformado dado que posean intención de asistencia a los obstáculos profundos entre los distintos funcionarios, regidores y alcalde. Entonces, necesitamos que los gobernantes cooperen en la toma de decisiones por ello deben estar instruidos y preparados, ya que la determinación que ellos realicen será primordial en el porvenir del distrito.

## References

1. Casia (2016). *Decisiones y Gobernanza*. <https://www.casaasia.es/governasia/boletin2/3.pdf>
2. Chocobar, M. (2018). *Modelo de gobernanza para la transformación digital del Estado hacia un Estado digital más cercano a los ciudadanos*. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UDEP\\_64773b0b50c1cf5358f29238b91644cf](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UDEP_64773b0b50c1cf5358f29238b91644cf)
3. Francia, F. (2019). *Propuesta de modelo de Open Government para impulsar la gobernanza en los gobiernos regionales del Perú*. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCON\\_85b7640c17deedf0913072027a00f519](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCON_85b7640c17deedf0913072027a00f519)
4. Gregorio, k. (2019). *Gobernanza urbana en el espacio público del distrito de Independencia al año 2019*. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_d940d39f4fd2fe9589ab21a979a857f6](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_d940d39f4fd2fe9589ab21a979a857f6)

5. IGEP (2016). *Gobernanza. Instituto de Gobernanza Empresarial Pública*. <http://www.igep.org.ar/index.php/gobernanza/que-es-gobernanza>
6. Linares, A. (2016). *Acceso y participación ciudadana. Una actualización de indicadores para la democratización de las comunicaciones*. <https://www.scielo.br/pdf/interc/v39n3/1809-5844-interc-39-3-0037.pdf>
7. Linares, A. (2020). *Participación ciudadana en los medios estatales de Argentina durante el kirchnerismo: un acercamiento a las dinámicas para la toma de decisiones y la planificación*. [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/revista\\_cs/article/view/3094](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/revista_cs/article/view/3094)
8. Martínez, R. (2010). *Los estados de conocimiento de la investigación educativa: Su objeto, su método y su epistemología*. [www.geocities.ws/linea\\_grh\\_de/IS/Enfoque\\_Hermeneutico.doc](http://www.geocities.ws/linea_grh_de/IS/Enfoque_Hermeneutico.doc)
9. Rivera, F. (2017). *Problemática de la gobernanza en la participación ciudadana, Municipalidad de Villa María del Triunfo. 2016*. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/4515#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20concluye%20que%20existe,%20de%20gesti%C3%B3n%20y%20las%20decisiones>.
10. Ruvalcaba, G. (2017). *Participación ciudadana en la era del Open Government. Una aproximación desde las publicaciones científicas*. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2007-36072017000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2007-36072017000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
11. Sánchez, R. (2010). *Algunas Consideraciones sobre El método Exegético Jurídico*. <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/5/2102/13.p>.
12. Soria, R. & Ojeda, M. (2019). *Participación ciudadana y democracia directa en municipios de Jalisco y Sinaloa, México, 2008-2018*. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0719-17902020000100029](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-17902020000100029)
13. Suller, E. (2008). *Reglamentación Cooperativa*. [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00HSR7.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00HSR7.pdf)