



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión territorial descentralizada orientado a  
resultados y la creación del valor público en el Gobierno  
Regional de Lima, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

**AUTOR:**

Mgtr. Heriberto Hilario Quispe Lifonzo

**ASESOR:**

Dr. Luis Alberto Núñez Lira

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LINEA DE INVESTIGACION**

Dirección

LIMA - PERÚ

2019



## DICTAMEN DE LA 2DA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA MAESTRO (A): **QUISPE LIFONZO, HERIBERTO HILARIO**

Para obtener el Grado Académico de *Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad*, ha sustentado la tesis titulada:

**GESTIÓN TERRITORIAL DESCENTRALIZADA ORIENTADO A RESULTADOS Y LA CREACIÓN DEL VALOR PÚBLICO EN EL GOBIERNO REGIONAL DE LIMA 2017**

Fecha: 13 de febrero de 2019

Hora: 3:15 p.m.

### JURADOS:

**PRESIDENTE: Dr. Luis Nuñez Lira**

Firma: 

**SECRETARIO: Dr. Angel Salvatierra Melgar**

Firma: 

**VOCAL: Dra. Estrella Esquiagola Aranda**

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*Aprobado por UNANIMIDAD*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

*Revisión APA*

.....  
.....

**Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.**

### **Dedicatoria**

A Dios, a mis padres, a mi esposa, mi hijo Vladimir y a mi nieto Vladimir Juan Francisco, quienes han sido las causas fundamentales de motivación para cumplir mis objetivos y metas.

### **Agradecimiento**

A la Unidad de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, a los docentes que con su grano de arena hicieron posible este objetivo y meta profesional.

### Declaratoria de autenticidad

Yo, Heriberto Hilario Quispe Lifonzo, estudiante del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 15352353, con la tesis titulada "Gestión territorial descentralizada orientado a resultados y la creación del valor público en el gobierno regional de Lima, 2017", declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César vallejo.

Lima, febrero del 2019.



Heriberto Hilario Quispe Lifonzo  
DNI N° 15352353

## Presentación

Señores miembros del Jurado.

Pongo a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado “Gestión territorial descentralizada orientado a resultados y la creación del valor público en el gobierno regional de Lima, 2017”, en cumplimiento con las normas y disposiciones de la Universidad Cesar Vallejo, para optar el grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

La presente investigación es de tipo cualitativa que tuvo como objetivo explicar cómo es la gestión territorial descentralizada orientada a resultados para la generación de valor público en el gobierno regional de Lima.

El estudio consta de seis capítulos, en el primer capítulo denominado Introducción se describe los trabajos previos, marco teórico, marco espacial, marco temporal, contextualización, supuestos teóricos, justificación, relevancia, contribución, formulación del problema de investigación y objetivos. En el segundo capítulo se señala la metodología, el tipo de estudio, el diseño de investigación, el escenario del estudio, la caracterización de los sujetos, los procedimientos metodológicos de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, mapeamiento y el rigor científico. En el tercer capítulo se describe el trabajo de campo, compuesto por el sujeto de investigación, la elaboración del guion para las observaciones semiestructurada, la realización de entrevistas y observaciones semiestructuradas, el análisis de la documentación, la organización de la información y el estudio de caso, los resultados y los constructos elaborados. En el cuarto capítulo se expone las conclusiones. En el quinto capítulo se plantean las recomendaciones y en el sexto capítulo se describe las referencias bibliográficas y demás anexos.

Esperamos señores miembros del jurado, que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por vuestra universidad y merezca su aprobación.

El autor

## Índice

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
Resumo	xv
<b>I. Introducción</b>	<b>16</b>
1.1 Trabajos previos	17
1.2 Marco teórico	20
1.3 Marco Conceptual	32
1.4 Marco espacial	32
1.5 Contextualización	34
1.6 Supuesto teóricos	38
1.7 Justificación	39
1.8 Relevancia	40
1.9 Contribución	41
1.10 Formulación del problema de investigación	41
1.11 Objetivos	44
<b>II. Marco metodológico</b>	<b>46</b>
2.1 Metodología	47
2.2 Tipo de estudio	47
2.3 Diseño de investigación	48
2.4 Escenario de estudio	49
2.5 Caracterización de los sujetos	49
2.6 Procedimientos metodológicos de investigación	50

2.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
2.8	Mapeamiento	52
2.9	Rigor científico	53
<b>III.</b>	<b>Trabajo de campo</b>	<b>55</b>
3.1	El sujeto de investigación	56
3.2	Elaboración del guion para las observaciones semiestructuradas	57
3.3	Realización de entrevistas y observaciones semiestructurada	58
3.4	Análisis de la documentación	59
3.5	Organización de la información y el estudio de caso	61
3.6	Resultados	62
3.7	Constructos elaborados	111
<b>IV.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>120</b>
<b>V.</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>126</b>
<b>VI.</b>	<b>Referencias</b>	<b>128</b>
	<b>Anexos</b>	<b>134</b>



## Lista de tablas

		Pág.
Tabla 1.	Codificación de los sujetos participantes en la investigación	50
Tabla 2.	Criterios para determinar el rigor científico / calidad de la investigación	54
Tabla 3.	Preguntas y fuentes de verificación según los supuestos teóricos,	57
Tabla 4.	Evidencias o fuentes de verificación por categoría y subcategoría	60
Tabla 5.	Organización de la información.	62
Tabla 6.	Ejecución del presupuesto institucional anual por categoría presupuestal, periodo 2012-2017.	66
Tabla 7.	Resultado descriptivo de las entrevistas a directivos respecto a la categoría gestión territorial por subcategorías.	68
Tabla 8.	Resultado descriptivo de las entrevistas a funcionarios respecto a la categoría gestión territorial descentralizada por subcategorías.	70
Tabla 9.	Resultado descriptivo de las entrevistas a representantes de la sociedad civil respecto a la categoría gestión territorial descentralizada por subcategorías.	72
Tabla 10.	Resultado descriptivo de las entrevistas a directivos respecto a la categoría gestión por resultados por subcategorías.	74
Tabla 11.	Resultado descriptivo de las entrevistas a funcionarios respecto a la categoría gestión por resultados por subcategorías.	76
Tabla 12.	Resultado descriptivo de las entrevistas a representantes de la sociedad civil respecto a la categoría gestión por resultados por subcategorías.	79
Tabla 13.	Resultado descriptivo de las entrevistas a directivos respecto a la categoría valor público por subcategorías.	81
Tabla 14.	Resultado descriptivo de las entrevistas a funcionarios respecto a la categoría valor público por subcategorías.	83
Tabla 15.	Resultado descriptivo de las entrevistas a representantes de la sociedad civil respecto a la categoría valor público por subcategorías	84

Tabla 16.	Resultado interpretativo de las entrevistas a directivos y funcionarios respecto a la categoría gestión territorial descentralizada por subcategorías.	86
Tabla 17.	Resultado interpretativo de las entrevistas a representantes de la sociedad civil respecto a la categoría gestión territorial descentralizada por subcategorías.	88
Tabla 18.	Resultado interpretativo de las entrevistas a directivos y funcionarios respecto a la categoría gestión por resultados por subcategorías.	90
Tabla 19.	Resultado interpretativo de las entrevistas a representantes de la sociedad civil respecto a la categoría gestión por resultados por subcategorías.	92
Tabla 20.	Resultado interpretativo de las entrevistas a directivos y funcionarios respecto a la categoría valor público por subcategorías.	94
Tabla 21.	Resultado interpretativo de las entrevistas a representantes de la sociedad civil respecto a la categoría valor público por subcategorías.	95
Tabla 22.	Triangulación datos de la categoría gestión territorial descentralizada por participante según subcategorías	97
Tabla 23.	Triangulación datos de la categoría gestión por resultados por participante según subcategorías	98
Tabla 24.	Triangulación datos de la categoría valor público por participante según subcategorías	99
Tabla 25.	Significancia de la triangulación de datos de la categoría gestión territorial descentraliza por subcategorías.	100
Tabla 26.	Significancia de la triangulación de datos de la categoría gestión por resultados por subcategorías.	101
Tabla 27.	Significancia de la triangulación de datos de la categoría valor público por subcategorías.	102
Tabla 28.	Triangulación múltiple de la categoría gestión territorial descentralizada por subcategorías.	104
Tabla 29.	Triangulación múltiple de la categoría gestión por resultados por subcategorías.	105
Tabla 30.	Triangulación múltiple de la categoría valor público por subcategorías.	106

Tabla 31.	Nivel de análisis de la triangulación múltiple de la categoría gestión territorial descentralizada por subcategorías	107
Tabla 32.	Nivel de análisis de la triangulación múltiple de la categoría gestión por resultados por subcategorías	108
Tabla 33.	Nivel de análisis de la triangulación múltiple de la categoría valor público por subcategorías	110

## Lista de figuras

Figura 1. Mapa del ámbito territorial del Gobierno regional de Lima.	33
Figura 2. Mapeamiento del proceso de la investigación.	53
Figura 3. Ejecución del presupuesto anual por categoría presupuestal, periodo 2012-2018	66
Figura 4. Ejecución del presupuesto anual por categoría presupuestal, periodo 2012-2018	67

## Resumen

El presente investigación titulada “Gestión territorial descentralizada orientado a resultado y la creación del valor público en el gobierno regional de Lima, 2017”, es un estudio de caso que se desarrolló con el objetivo de explicar la gestión territorial descentralizada orientada a resultados y la creación de valor público en el gobierno regional de Lima.

La investigación tiene un enfoque cualitativo, de tipo básica, con un diseño de estudio de caso, se trabajó con una población informante correspondiente a directivos regionales, funcionarios regionales y representantes de la sociedad civil organizada, donde se aplicó la técnica de la observación, la recopilación de documentos y la entrevista estructurada y semiestructurada.

Las conclusiones del estudio indican que en el caso del gobierno regional de Lima, aún no se ha consolidado la gestión descentralizado de los servicios públicos teniendo en cuenta su dinámica territorial, a pesar del avance significativo en el planeamiento y el presupuesto por resultados, configurándose en una situación crítica la generación del valor público por la percepción de la baja calidad de los servicios públicos y la alta demanda desatendida.

Las conclusiones específicas señalan que en el caso de la implementación del enfoque de gestión territorial descentralizada, aún se persiste con el enfoque sectorial en la administración de los servicios públicos al ciudadano, al no adecuarse a las dinámicas geográficas, económicas, políticas, sociales culturales del ámbito territorial; en el caso de la implementación del enfoque de gestión por resultados, se muestra un avance significativo a nivel del planeamiento y el presupuesto por resultados; y es crítica el valor público debido a la percepción de baja calidad de los servicios públicos que se brindan, la alta demanda desatendida, la influencia de los indicios de corrupción que afectan la credibilidad y legitimidad de los gobernantes y funcionarios regionales.

**Palabras clave:** Gestión territorial, gestión por resultados, valor público, descentralización.

## Abstract

This research entitled "Decentralized territorial management oriented to result and the creation of public value in the regional government of Lima, 2017" is a case study that was developed with the aim of explaining decentralized territorial management focused on results and creation of public value in the regional government of Lima.

The research has a qualitative approach, of a basic type, with a case study design, working with a reporting population corresponding to regional managers, regional officials and representatives of organized civil society, where the technique of observation was applied, compilation of official documents and the structured and semi-structured interview.

The conclusions of the study indicate that in the case of the regional government of Lima, the decentralized management of public services has not yet been consolidated, taking into account their territorial dynamics, despite of the significant progress in planning and budgeting for results, configured in a critical situation due to the perception of the low quality of public services and the high unattended demand.

The specific conclusions indicate that in the case of the implementation of the decentralized territorial management approach, the sectoral approach in the administration of public services to the citizen is still persisted, as it does not adapt to the geographical, economic, political, social and cultural dynamics of the population. territorial scope; in the case of the implementation of the results-based management approach, a significant progress is shown at the level of planning and the budget for results; and public value is critical due to the perceived low quality of public services that are provided, the unattended high demand, the influence of corruption indications that affect the credibility and legitimacy of regional governments and officials..

**Keywords:** Territorial management, management by results, public value, decentralization.

## Resumo

Esta pesquisa intitulada "Gestão territorial descentralizada orientada para o resultado e a criação de valor público no governo regional de Lima, 2017", é um estudo de caso que foi desenvolvido com o objetivo de explicar a gestão territorial descentralizada focada em resultados e criação de valor público no governo regional de Lima.

A pesquisa tem uma abordagem qualitativa, de tipo básico, com um desenho de estudo de caso, trabalhando com uma população relatora correspondente a gestores regionais, funcionários regionais e representantes da sociedade civil organizada, onde a técnica de observação, compilação de documentos e entrevista estruturada e semi-estruturada.

As conclusões do estudo indicam que, no caso do governo regional de Lima, a gestão descentralizada dos serviços públicos ainda não foi consolidada, levando em conta suas dinâmicas territoriais, apesar do significativo progresso no planejamento e orçamentação dos resultados, tomando forma em uma situação crítica é a geração de valor público devido à percepção da baixa qualidade dos serviços públicos e à alta demanda desacompanhada.

As conclusões específicas indicam que, no caso da implementação da abordagem de gestão territorial descentralizada, a abordagem setorial na administração dos serviços públicos ao cidadão ainda persiste, pois não se adapta às dinâmicas geográficas, econômicas, políticas, sociais e culturais da população. área territorial; no caso da implementação da abordagem de gestão baseada em resultados, um progresso significativo é mostrado no nível do planejamento e do orçamento para resultados; e o valor público é crítico devido à baixa qualidade percebida dos serviços públicos que são prestados, à alta demanda desacompanhada, à influência das indicações de corrupção que afetam a credibilidade e a legitimidade dos governos e funcionários regionais..

**Palavras chave:** Gestão territorial, gestão por resultados, valor público, descentralização.

## **I. Introducción**



## 1.1 Trabajos previos

Tamayo (2004, p.146), manifestó que los antecedentes de la investigación constituyen “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema”. En ese contexto, en la siguiente investigación se ha considerado los siguientes trabajos previos:

### 1.1.1 Antecedentes internacionales.

Sosa (2015) en su investigación sobre “*Democracia, descentralización y cambio en las administraciones públicas de México (1982-2010)*” para optar el Grado de Doctor en Gobierno y Administración Pública en la Universidad Complutense de Madrid, planteo como objetivo brindar una visión amplia sobre el avance de los sistemas administrativos de México en el periodo 1982-2012. Para ello utilizó varias metodologías y estrategias analíticas, dado que no había un modelo preconcebido para la comprensión de los fenómenos considerados. El estudio utilizó como primer paso, la literatura básica y especializada sobre el Gobierno y revisó la administración en México. Los temas centrales fueron la descentralización y cómo la gobernanza ha afectado a las instituciones públicas locales y federales. El segundo paso consistió en el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener información primaria sobre las percepciones y acciones desplegadas por los diversos actores y las instituciones que participan en las reformas administrativas y políticas a nivel Local, Regional y Nacional. Llego a la siguiente conclusión: La gestión por resultados es un componente fundamental en la generación de estrategias que buscan mejorar cualquier servicio o actividad proporcionada por un organismo público o privado, precisando como estrategias procesos de evaluación, presupuesto y fiscalización, que permite medir el grado de satisfacción o impacto que se genera en la ciudadanía.

Vegas (2015) en su investigación Doctoral sobre “*Gestión pública local, gobernanza y participación: una visión a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela*” en la Universidad de Carabobo, planteo como objetivo de comprender la gestión pública local, la gobernanza y la participación a fin de

configurar una teoría a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela. La metodología de investigación se basó en la perspectiva cualitativa, cuya estrategia de referencia interpretativa se focalizó en la visión que al respecto aporta la Teoría Fundamentada; con entrevistas en profundidad aplicadas a los colectivos o sujetos investigados, revisión heurística de las fuentes y el uso de la hermenéutica, a través de la comprensión e interpretación del discurso de las corrientes que conforman las teorías que se propusieron sobre la materia. Se llegó a la siguiente conclusión: Las dimensiones expuestas como gestión pública local, gobernanza y participación tienen entre sí una interconexión y son aplicables al espacio territorial local, y se confirma que el principal éxito de la gestión pública local pasa por la sinceridad y transparencia de sus actos.

Gómez (2013) en su investigación Doctoral *sobre “La reforma de la gestión pública en Latinoamérica: su impacto en la transparencia y la divulgación de la información financiera” en la Universidad de Valencia*, planteo como objetivo caracterizar, comparar y evaluar los procesos de reforma de la gestión financiera pública en Latinoamérica, con especial atención a las experiencias de Colombia y Perú, aportando evidencia empírica sobre el nivel de divulgación y transparencia de la información financiera y presupuestaria de la administración pública territorial. Metodológicamente la investigación siguió un enfoque holístico, interrelacionando una perspectiva cualitativa y un enfoque empírico, utilizando como instrumentos el análisis e interpretación documental, entrevistas semi estructuradas, modelos de regresión por mínimos cuadrados ordinarios y análisis clúster para explicar los resultados observados. Uno de las principales conclusiones se refiere a las reformas de la gestión financiera pública, constituyen la consecución de la estabilidad fiscal y la mejora en el seguimiento de las finanzas públicas. Sin embargo los principales aspectos que aún no evidencian logros, se relacionan con la utilidad de la información financiera patrimonial para la toma de decisiones y con su uso por parte de los ciudadanos para la ampliación de la democracia.

### 1.1.2 Antecedentes nacionales.

Cohaila (2015), en su investigación Doctoral denominado *“La construcción de la confianza en las instituciones políticas: El caso de los distritos de San Martín de Porres y los Olivos”*, con el objetivo de proponer un modelo que pueda explicar la confianza en las instituciones políticas, específicamente en los aspectos de pertenencia, inclusión y reconocimiento para la construcción de la confianza. Aplicó una metodología de investigación mixta, combinando instrumentos cuantitativos y cualitativos, mediante entrevistas a profundidad y un cuestionario estructurado. Las conclusiones fueron las siguientes: En tanto el individuo perciba que en las decisiones locales se incluyan la solución a sus inquietudes o problemáticas, será más plausible el establecimiento de relaciones de confianza entre él y su gobierno local, situación que legitima la gestión del gobierno local.

Hidalgo (2015) en su investigación Doctoral denominado *“Enfoques y Herramientas Gerenciales para la Gestión de Programas y Proyectos Sociales”*, con el propósito de determinar de qué forma los instrumentos gerenciales, tales como el valor ganado, el Presupuesto por Resultados y el Balance Scorecard permiten el logro de objetivos en la gestión de los programas sociales: Programa de Capacitación Laboral (PROJOVEN), Programa Logros de aprendizaje (PELA) y el Programa de Servicios de Apoyo para acceder a los mercados rurales (PROSAAMER). La investigación realizada ha sido de nivel correlacional – mixta a través de encuesta, entrevista, revisión documental y el método Delphi, en base a una muestra de carácter no probabilístico de acuerdo a los criterios por conveniencia. La principal conclusión es que las herramientas utilizadas: Valor Ganado, el Presupuesto por Resultados y el Balance Scorecard, tienen un nivel de significancia en su contribución al logro de los objetivos de cada programa social, destacándose como el de mayor importancia el Valor Ganado seguida por Presupuesto por Resultados.

La Contraloría General de la República (2014) en el informe denominado *“Estudio del proceso de descentralización”*, como resultado del análisis del avance y los resultados del proceso de descentralización, a través de una exhaustiva

revisión bibliográfica de los diagnósticos y evaluaciones realizados por otras instituciones importantes además de entrevistas con actores claves que han intervenido en el proceso de descentralización y con funcionarios de los gobiernos regionales. Llegó a la conclusión, de que no es posible concebir un Estado al servicio del ciudadano, que brinde la mayor satisfacción y que se oriente a resultados, si no está descentralizado, y que se tiene que repensar el arreglo institucional y organizacional, el proceso político y administrativo para mejorar el proceso de modernización y descentralización del Estado.

Los antecedentes citados en la presente investigación reúnen las exigencias propuestas por la Escuela de Posgrado y con las categorías de estudio planteados en el título del proyecto de tesis.

## **1.2 Marco teórico**

Según Bernal (2010) el marco teórico “es la fundamentación teórica dentro de la cual se enmarcara la investigación que va a realizarse” (p.125). Esto implica una presentación sobre la situación en que se encuentra el estado del conocimiento sobre la temática de estudio, que comprende las escuelas, ideas, enfoques, teorías, procedimientos, resultados y otros que permitan el fundamento de la investigación.

Para la presente investigación se ha tomado en cuenta un conjunto de teorías, conceptos, definiciones e hipótesis relacionarlos con los datos del problema investigado. La definición inicialmente ha sido tentativa y referencial, dado que ha estado sujeto a los avances en el desarrollo de la investigación. En ese contexto, en la siguiente investigación se ha considerado las siguientes definiciones:

### **Gestión territorial descentralizada**

Existen diferentes formas de entender y aproximar el enfoque de gestión territorial descentralizada. Las definiciones que a continuación se exhibe recogen los más importantes conceptos que como se podrá ver, apoyará mucho en la comprensión del enfoque de gestión territorial descentralizada en general.

Para Castañeda (2012), el enfoque territorial es “una manera de comprender y promover el desarrollo, destacando la importancia prioritaria que tiene para ello el territorio, entendido como el entorno socio-cultural y geográfico en el cual y con el cual interactuamos las personas” (p.13). Siendo así, el Consejo Nacional de Educación, precisó que el enfoque territorial plantea una mirada multidimensional del desarrollo humano, social, institucional, ambiental y económico.

En ese contexto el enfoque territorial desarrolla dos aspectos principales: (a) el territorio como espacio socio-cultural y geográfico, en la que se conceptualiza como una construcción social, es decir como un espacio en el que se interactúan sistémicamente los aspectos: sociocultural, histórico, económico, político, institucional y (b) la promoción del desarrollo orientado al desarrollo humano integral, en la que se articulan las políticas y procesos que convergen en el espacio territorial.

Es importante reconocer que en el enfoque territorial, las intervenciones del Estado y la implementación de las políticas públicas sectoriales, convergen y tienen impacto en la vida de las personas, por lo que la prestación de servicios a los ciudadanos se deben desarrollar teniendo en cuenta las prioridades, las necesidades y demandas desde el punto de vista territorial que son distintas. Debemos enfatizar que conceptualizar el territorio como el espacio en el que se interactúa lo social, cultural y geográfico, se pone en importancia y prioridad el rol de los sujetos que forman parte del territorio.

En aspectos de gestión pública, el enfoque territorial implica dar una mayor importancia a la participación ciudadana en el diseño, gestión y evaluación de las políticas públicas, considerando que las situaciones y particularidades específicas de los pobladores de territorios concretos e involucrándolas de manera protagónica. Asimismo, pone de relieve la noción de gobernanza, entendida como un modelo democrático de ejercer el gobierno, con una permanente interacción necesaria entre los actores (Estado y población) de un territorio, garantizando su participación en la formulación, implementación, vigilancia y evaluación de las políticas públicas.

El Decreto Supremo N° 047-2009-PCM planteó que el desarrollo del proceso de descentralización en el Perú, debería generar una nueva forma de gestión pública, que implica migrar de una gestión sectorial centralizado hacia una gestión territorial descentralizada de los servicios públicos, los cuales deberían estar orientados hacia el ciudadano y a las particularidades territoriales. Dicha situación es condición necesaria para profundizar la descentralización, la transferencia de competencias y funciones del gobierno nacional a los gobiernos subnacionales.

Siendo así el enfoque territorial, es una concepción que reconoce al ámbito territorial como un elemento del desarrollo, al configurarse como una unidad para la observación y la actuación, para la gestión y planificación estatal, por lo que se deduce que el enfoque territorial es un enfoque de desarrollo aplicado desde el ámbito regional y local.

En ese sentido, Calvo (2005) sostiene que el enfoque territorial es “una visión sistémica, holística e integral de un territorio determinado en el corto, mediano y largo plazo” (p.6). Siendo así el enfoque de desarrollo territorial conlleva la aplicación de las políticas públicas a través de una planificación territorial teniendo en cuenta sus bondades económicas y la atención de los aspectos sociales, culturales y medio ambientales, integrando espacios, actores, de bienes y servicios.

Contrario al enfoque sectorial, la intervención en el enfoque territorial se refiere al territorio considerado como un conjunto sistémico, holístico e integral de los aspectos socioeconómicos compuesto por la población, recursos económicos y financieros, conocimientos técnicos, entre otros, que aportan una visión global que sirve de base para implementar políticas públicas adaptadas a la situación particular del territorio.

En esa misma línea, el Decreto Supremo N° 047-2009-PCM que aprobó el Plan Anual de Transferencias de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales, señala como lineamiento que el desarrollo de la gestión descentralizada implica pensar en un cambio progresivo del enfoque sectorial a un enfoque territorial del servicio público, que debe ser orientado hacia el ciudadano,

identificando los procesos de gestión compartida y delimitando los roles por cada nivel de gobierno, teniendo en cuenta las leyes de organización y funciones de los respectivos sectores ministeriales, las matrices de delimitación de competencias y distribución de funciones y otras normas. Asimismo determinando los requerimientos de los recursos humanos y financieros, bienes, servicios y otros recursos asociados.

Como se podrá interpretar que el desarrollo de la gestión descentralizada, se basa en el enfoque del ciclo de producción de bienes y servicios públicos orientado al ciudadano, sin superposición ni duplicidad de competencias, buscando la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos. Cuando en el ciclo de la prestación de los bienes y servicios públicos abarca los tres niveles de gobierno, el proceso de descentralización debe asignar y delimitar los roles intergubernamentales en el desarrollo de las funciones públicas; en donde al gobierno nacional le corresponde el rol orientador, a los gobiernos regionales un rol articulador y a los gobiernos locales el rol de proveedor en el marco de la matriz de competencias establecidas por la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

Dicha categorización de roles deberían efectuarse de una forma articulada, concurrente, compartida y complementaria y acorde a las necesidades de la Gestión Descentralizada, y de los diversos procesos que se establezcan en el ciclo de producción de los bienes y servicios públicos, pudiendo ejercerse por dos o más niveles de gobierno en los casos de competencia compartida o delegada, o por un solo nivel de gobierno como es el caso de las competencias exclusivas o delegadas.

Como se podrá observar la ejecución de la Gestión Descentralizada promueve cambiar la manera de como el Estado se organiza para aproximar la gestión de los bienes y servicios públicos hacia la población.

Para Castañeda (2012), el desarrollo del enfoque de gestión descentralizada, se inicia con la identificación de los servicios públicos que se entregan a los ciudadanos con participación de dos o más niveles de gobiernos,

basadas en las funciones compartidas establecidas en sus respectivas leyes orgánicas. Para luego analizar y establecer los procesos de producción de manera descentralizada, actuando con complementariedad y corresponsabilidad en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas, dejando atrás un ejercicio centralista. Este enfoque de gestión descentralizada, puede significar la oportunidad para ordenar la gestión pública que permita establecer los parámetros que demanda una gestión por resultados a través de la implementación del presupuesto por resultados y que se traduzca en la creación del valor público ante la población. Es decir que permita asegurar la entrega de bienes y servicios públicos con eficiencia, eficacia y calidad, contribuyendo al logro de resultados esperados por la población.

En consecuencia para el caso de la presente investigación se conceptualiza que la gestión territorial descentralizada es la administración de los servicios públicos que se brindan al ciudadano de un territorio, teniendo en cuenta sus dinámicas geográficas, económicas, políticas, sociales y culturales, con la participación de los tres niveles de gobierno, bajo los principios de corresponsabilidad, complementariedad y subsidiaridad, en base a los roles, competencias y funciones que les corresponde en el marco del proceso de descentralización.

### **Componentes de la gestión territorial descentralizada**

Según el Decreto Supremo N° 047-2009-PCM, el desarrollo de la gestión descentralizada para el ejercicio pleno de las competencias y funciones transferidas, tiene los siguientes componentes:

#### **Inicio del ejercicio de las competencias o funciones transferidas a los gobiernos regionales y locales.**

Comprende el establecimiento inicial de los parámetros para un buen inicio de la gestión descentralizada compartida. Para ello se debe tener en cuenta los antecedentes para cada caso de las funciones transferidas en el nivel regional y



como se venían desarrollando de manera central por el gobierno nacional y que implica hacerlo de manera descentralizada, y cómo será la articulación y su interdependencia entre el nivel nacional, regional y local, que permita actuar con corresponsabilidad y complementariedad buscando siempre el beneficio del ciudadano.

### **Seguimiento, fortalecimiento y mejora continua del ejercicio de la competencia o función transferida a los gobiernos regionales y locales.**

El seguimiento consiste en la recopilación y el análisis de información a medida que se avanza en el ejercicio de las funciones transferidas, siendo su propósito el fortalecimiento y mejora de la eficacia y efectividad del proceso, teniendo en cuenta las metas planificadas.

### **Monitoreo y evaluación concertados de la gestión descentralizada para el ejercicio pleno de la competencia o función transferidas a los gobiernos regionales y locales.**

El monitoreo consiste en recolectar, analizar y utilizar información sobre la gestión descentralizada para verificar la consecución de los objetivos, y orientar la toma de decisiones. En tanto que la evaluación se concentra en los logros previstos y los impactos de los resultados alcanzados.

## **Gestión para resultados**

Kaufmann, Sanginés y García (2015), definieron a la Nueva Gestión Pública (NGP) como:

Una corriente que promueve la incorporación de una perspectiva gerencial en la administración del Estado, proponiendo reemplazar el modelo tradicional de organización y oferta de servicios públicos, basado en los principios de la jerarquía burocrática, la planificación, la centralización y el control directo, por una gerencia pública fundada

en una racionalidad económica que busca eficiencia y eficacia, es decir impulsa la idea de ir de la administración pública a la gerencia pública (p.1).

Es así que en el denominado nueva gestión pública, se encuentra la gestión orientado a resultados, que implica fortalecer la gestión del estado facilitando la dirección efectiva e integral de su proceso de gestión estratégica orientado a la creación de valor público, procurando mayor eficiencia, eficacia y calidad en el desempeño, así como al logro de objetivos y la mejora continua de las instituciones del estado.

Para la PCM (2013) “la gestión pública moderna es una gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano”. Esto implica entender las necesidades de los ciudadanos y organizar los procesos de producción o actividades (cadena de valor) y los de soporte o sistemas administrativos, con el propósito de transformar los insumos en productos, y éstos en resultados para una mayor satisfacción de los beneficiarios y al menor costo posible.

En esa misma línea, la Mesa Redonda de Acora(2008) ha definido a la gestión por resultados como:

Una estrategia de gestión centrada en el desempeño del desarrollo y en las mejoras sostenibles en los resultados del país. Proporciona un marco coherente para la eficacia del desarrollo en la cual la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones, e incluye herramientas prácticas para la planificación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria, la gestión de riesgos, el monitoreo y la evaluación de los resultados (pp. 2-14).

De lo anterior se puede deducir que la gestión por resultados representa una estrategia útil, práctica y operativa para emplear los principios esenciales de la nueva gestión pública, tal como lo han comprendido muchos países que decidieron pasar a ésta corriente de pensamiento. Pero, la tarea de

implantar en el sector público requiere apoyo político, liderazgo, cambio cultural, nuevos procesos, pérdida de discrecionalidad, etc., debido a los problemas inherentes de la burocracia para proveer los servicios públicos.

Asimismo, Ashbourne, Leger y Kolker (2008), definieron a la gestión para resultados de desarrollo como:

Una estrategia de gestión que se centra en el uso de información sobre resultados para mejorar la toma de decisiones, haciendo uso de herramientas prácticas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo de progreso y la evaluación de resultados (p.8).

En esa misma línea, Sánchez (2009) precisa que la gestión para resultados de desarrollo es “un enfoque orientado a lograr cambios importantes en la manera en que operan las organizaciones, mejorando el desempeño en cuanto a los resultados como la orientación central” (p.14). Esto es generar cambios e impactos en la calidad de vida de los ciudadanos.

Para el Ministerio de Finanzas Públicas (2013), la gestión por resultados (GpR) “es una orientación de la administración pública, que propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población” (p.5). De este modo, la gestión por resultados, debe permitir a las entidades públicas, lograr resultados tangibles en favor de la población a través de las actividades, proyectos y programas que ejecutan, aumentando el valor que aportan a la ciudadanía, al ofertar mejores servicios y que generen cambios positivos en las condiciones de vida de los ciudadanos.

Para Púras (2014), la gestión para resultados es “un modelo de gestión que tiene como principal finalidad la orientación de todos los recursos, procesos, actividades y sistemas de una organización a la consecución de unos determinados resultados previamente establecidos” (p.23). La situación definida así, obliga a los gestores públicos a focalizar y priorizar la atención o intervención del Estado.

Según el Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo (2011), sobre la gestión basada en resultados expresa:

La gestión basada en resultados es una estrategia de gestión según la cual todos los actores, que contribuyen directa o indirectamente a alcanzar una serie de resultados, garantizan que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de los resultados esperados (productos, efectos y metas de más alto nivel o impactos). Los actores por su parte utilizan la información y evidencias sobre resultados para informar la toma de decisiones sobre el diseño, la asignación de recursos y la ejecución de programas y actividades, así como para la elaboración de informes y la rendición de cuentas (p.9).

Como se podrá observarse, todas las definiciones centran sus esfuerzos en orientar todos los recursos públicos hacia la consecución de resultados esperados para los ciudadanos. Ello implica que el centro de atención es cómo lograr los máximos resultados mensurables y ya no los insumos en sí, es decir se centra en la generación de información razonable para la toma de decisiones.

Desde la perspectiva del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) del Perú, el enfoque de gestión orientado a resultados, significa migrar de la forma de gestión tradicional en la que se ha venido desarrollando la gestión del presupuesto, centrado en instituciones, programas y/o proyectos y en líneas de gasto o insumos, por otra forma orientado a la consecución de resultados directamente relacionado a generar cambios en las condiciones y la calidad de vida de la población.

En consecuencia para el propósito de la presente investigación, el enfoque de gestión por resultados se entenderá como una forma de gestión que tiene como objetivo principal la orientación de todos los recursos disponibles a la consecución de resultados previamente establecidos en relación directa con los cambios en las condiciones y calidad de vida de la población.

### **Componentes de la gestión por resultados.**

En esa misma línea, para García, Kaufmann, Martínez y Sanginés (2016) y el INCISPP (2016) los componentes de la gestión por resultados son:

1. **Planeamiento Estratégico.** Es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos. Se encuentra compuesto por 4 fases: (a) Prospectiva; (b) Estratégica; (c) Institucional; y (d) Seguimiento. Se articula con el presupuesto en la fase institucional.
2. **Presupuesto por Resultados.** Es una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos presupuestales a la consecución de productos y resultados medibles a favor de la población. Este componente se implementa por medio de programas presupuestarios, incentivos e indicadores de desempeño.
3. **Gestión Financiera.** Es el conjunto de elementos administrativos que hacen posible la captación de recursos y su aplicación en la concreción de los objetivos y metas. Está conformada por los principios, las normas, los organismos, los recursos, los sistemas y los procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarias tanto para la captación como para el gasto de recursos.
4. **Gestión de Programas y Proyectos.** Está orientada a mejorar la capacidad prestadora de servicios públicos del Estado de forma que éstos se brinden a los ciudadanos de manera oportuna y eficaz.
5. **Monitoreo y Evaluación.** Es la función que se desarrolla de manera continua, consistente en la recopilación sistemática de datos sobre indicadores previamente definidos, que permitan a los que toman decisiones y partes

interesadas de las intervenciones para determinar los indicadores sobre los avances y logros de los objetivos y metas, así como del uso de los recursos.

### **Valor público.**

La creación de valor público juega un papel fundamental en el nuevo concepto de gestión pública, ya que representa el elemento que valida y vincula el accionar del aparato gubernamental con las aspiraciones y necesidades de la ciudadanía, siendo Mark H. Moore quien creó y desarrollo este concepto y uno de sus principales exponentes.

Según Moore (2008), el papel de la gestión pública es la creación de valor público, lo cual redundará en la satisfacción ciudadana. Siendo así los retos para la gestión pública comprenderá un cambio de la forma de organización, la definición clara de objetivos y metas, mejorar los procesos de administración, mayor acercamiento hacia la ciudadanía para la solución de los problemas sociales más trascendentes.

En esa línea, la creación del valor público implica en lograr el máximo valor posible para la ciudadanía a partir de los recursos disponibles, tales como humanos, financieros, tecnológicos existentes en la entidad, basándose en una gestión estratégica gerencial, con la máxima eficacia y eficiencia. La idea de valor público nos conduce al valor creado por el Estado mediante la prestación de los servicios, leyes, regulaciones y otras acciones.

Para el Instituto Federal Electoral (2012), el valor público “es aquello que el público valora” (p.9). En efecto, un servicio público tiene un fin y un valor que son autorizados, acordados y apropiados por el público, cuando son proveídos de manera eficiente, oportuno, confiable y, fundamentalmente respondan a las necesidades del público beneficiario, lo que obliga una constante interacción y comunicación entre el estado y el público, teniendo en cuenta sus opiniones, intereses, experiencias y conocimientos colectivos.

Asimismo, Garcia (2015), afirma que la esencia de la gestión pública, radica en la generación del valor público, cuando se entregan al público de manera eficiente y eficaz los servicios públicos, tales como de educación, salud, vivienda, infraestructura, seguridad, entre otros, así como cuando se ejecutan eficientemente las intervenciones mediante programas y proyectos de inversión pública.

Como puede observarse, el enfoque orientado al valor público fortalece el enfoque de gestión orientado a resultados, aspecto clave para la creación del valor público frente a otros enfoques convencionales más centrados en administración. El enfoque orientado al valor público brinda a la política pública un enfoque estratégico que prioriza la demanda de los ciudadanos y al sostenimiento de la confianza y legitimidad cuando se realizan la atención de los bienes y servicios de calidad.

En consecuencia, el valor público es el valor creado por el Estado a través de los servicios, leyes, regulaciones y otras acciones, en atención de las demandas y preferencias de la población, brindando servicios públicos de calidad y, confiable en función de los bienes y recursos disponibles.

### **Subcategorías del valor público**

Según Garcia (2015, p.5) el enfoque del valor público se enmarca dentro de las siguientes subcategorías:

1. El valor creado por los servicios para los usuarios. Se refiere a la satisfacción de los ciudadanos derivadas de los servicios prestados por el Estado, en una similar a los beneficios derivados del consumo en el sector privado.
2. El valor creado por los resultados. Es el valor percibido por los ciudadanos cuando el Estado logra resultados traducidos en cambios significativos en su calidad de vida.
3. El valor creado por la confianza/legitimidad. Se refiere al valor basado en la confianza o legitimidad que se ubica en el núcleo principal de la relación entre ciudadanos y Estado.

### **1.3 Marco conceptual**

#### **Gestión territorial**

La gestión territorial se refiere al conjunto de procesos y acciones que se realiza de manera intersectorial y con otros actores, para lograr una atención integral de la población promoviendo el uso sustentable del territorio.

#### **Gestión por resultados**

La gestión por resultados es un enfoque que facilita a las organizaciones públicas una dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor, con la finalidad de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, para la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. En estricto sentido la gestión por resultados es un conjunto de herramientas que sirven para generar valor público.

#### **Valor público**

El valor público es el valor creado por las entidades del Estado mediante la prestación de servicios públicos de calidad, las regulaciones que se ejercen para el bienestar de la sociedad y la gestión de políticas públicas para satisfacer necesidades que demanda la población.

### **1.4 Marco espacial**

La investigación sobre la gestión territorial descentralizada, se realizó en el Gobierno Regional del Departamento de Lima, que tiene como misión organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de su ámbito territorial conformado por las provincias: Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.





*Figura 1.* Mapa del ámbito territorial del Gobierno regional de Lima.

El ámbito territorial del Gobierno regional del Departamento de Lima, tiene una población de 910,431 habitantes, con una densidad poblacional de 32 hab/Km<sup>2</sup>. La superficie es de 28,470.76 Km<sup>2</sup>. Está ubicado en la costa central del Perú.

El Gobierno regional de Lima fue creado en el año 2002 en el marco de la Ley N° 27783, Ley de bases de la descentralización. Para la gestión territorial descentralizado, está conformado por el Consejo Regional como órgano normativo y fiscalizador y el ejecutivo regional compuesto por la gobernación regional, 01 gerencia general, 05 gerencias regionales de línea y 09 direcciones regionales sectoriales. Cuenta con unidades ejecutoras para la ejecución presupuestal: 10 de educación, 09 de salud, 01 agricultura y 02 Multisectoriales.

## **Marco temporal**

En el marco del actual proceso de descentralización que se inició en el año 2002, en el caso del Gobierno Regional del Departamento de Lima, han pasado (04) gestiones regionales elegidas democráticamente, presididos por los señores Miguel Ángel Mufarech Nemy (2003-2006), Nelson Oswaldo Chuí Mejía (2007-2010), Javier Jesús Alvarado Gonzales del Valle (2011-2014) y Nelson Oswaldo Chuí Mejía (2015-2018).

En dichos periodos se han efectivizado la transferencia de competencias y funciones sectoriales al Gobierno Regional de Lima, se han iniciado la aplicación del enfoque de gestión territorial descentralizada, la implementación del enfoque de gestión por resultados a través del presupuesto por resultados y el enfoque de la creación del valor público, como una forma de mejorar la gestión pública en el Perú. En esa línea, la presente investigación se realizó para conocer los avances y resultados de la gestión territorial descentralizada orientada a resultados y la creación de valor público en el Gobierno Regional de Lima hasta el periodo 2017.

### **1.5 Contextualización**

Son todos aquellos que rodean a la investigación, el espacio y el tiempo en el cual suceden y que comprenden los siguientes contextos:

#### **1.5.1 Histórica.**

Según la Constitución Política de 1933 el territorio peruano se dividió en departamentos, provincias y distritos y creó los Consejos Departamentales que delineando el proceso de descentralización. En 1979 la Asamblea Constituyente funda las bases para la regionalización, sin embargo en el segundo gobierno de Fernando Belaunde Terry no se logró su implementación. En 1986 el gobierno de Alan García Pérez aprueba el Plan Nacional de Desarrollo como nuevo marco de descentralización creando 12 regiones autónomas. En 1993 Alberto Fujimori Fujimori disolvió la Asamblea Regional, reemplazando por los Consejos

Transitorios Regionales CTAR, crea el Ministerio de la Presidencia, convirtiendo a cada departamento como un CTAR controlado desde Lima.

El proceso de descentralización en el Perú se retoma en el año 2002, a través de la Ley de Bases de la Descentralización y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, con la finalidad de promover el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local) en beneficio de la población, definiendo como un proceso permanente, dinámica, irreversible, democrática, integral, subsidiaria y gradual.

Por otro lado, en el marco de la denominada nueva gestión pública, en nuestro país desde el año 2008, se vienen implementando el enfoque de gestión orientado a resultados en la ejecución de las actividades y proyectos, a través de la estrategia del presupuesto por resultados, que implica el logro de resultados tangibles y la creación del valor público (aceptación) a favor de la población, en el desarrollo de las funciones sectoriales transferidas por parte del gobierno regional de Lima. Es importante tener en cuenta que el gobierno regional de Lima fue creado a través de la Ley de Bases de la Descentralización en el año 2002, para promover el desarrollo de las provincias de Barranca, Canta, Cajatambo, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos, pertenecientes al departamento de Lima .

### **1.5.2 Política.**

Dado que la gobernanza es el proceso de toma de decisiones y el proceso por el que estas son implementadas o no, los actores políticos son los ciudadanos o colectivos que fomentan la participación ciudadana en la vida democrática del ámbito del gobierno regional de Lima, quienes representan la voluntad de la ciudadanía e impulsan sus intereses, considerando que un buen gobierno debe promover la participación, la legalidad; la transparencia, la responsabilidad, el consenso, la equidad, la eficacia, la eficiencia y sensibilidad social.

Uno de los actores principales es la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza (MCPLCP) que tiene el propósito de concertar las políticas sociales, institucionalizar la participación ciudadana en el diseño, toma de decisiones y fiscalización, maximizando la transparencia en la gestión de los programas de lucha contra la pobreza. El Consejo de Coordinación Regional (CCR) que es un órgano consultivo y de coordinación del Gobierno regional con las municipalidades, están integrados por los Alcaldes Provinciales y por los representantes de la sociedad civil organizada, con las funciones y atribuciones que le señala la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Cuarto párrafo del Art. 11 de la Ley N° 27902, que modifica la Ley N° 27867).

El presupuesto participativo es un instrumento de política y de gestión, a través del cual las autoridades regionales y locales, así como las organizaciones de la población debidamente representadas, definen en conjunto, cómo y a qué se van a orientar las intervenciones y los recursos, los cuales deben estar directamente vinculados a la visión y objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Concertado.

Es así que en el desarrollo de la gestión territorial descentralizada por parte del gobierno regional de Lima, se observa un óptimo nivel de relaciones con los gobiernos locales provinciales y distritales, al efectuar la ejecución de proyectos de manera coordinada, concertada y democrático, los que permiten optimizar esfuerzos y recursos, así como en el Gobierno Nacional para en el cumplimiento de las políticas públicas de nivel nacional.

### **1.5.3 Cultural.**

En el aspecto cultural que se refieren a las normas, tradiciones, creencias, etc. que se realizan en el ámbito del gobierno regional de Lima, están demarcadas por aspectos geográficos norte-sur. En el caso del norte se tiene a la ciudadela de Caral, como resto arqueológico principal de la región, del país y del mundo. En tanto que en el sur se encuentra los restos arqueológicas ubicados en Lunahuaná y San Vicente de Cañete.

La investigación permitió consolidar los aspectos culturales de todos los actores, dado que en cada actividad de indagación, entrevistas, consultas, diálogos, análisis de la información, se observó una actitud favorable, asequible y educada.

#### **1.5.4 Social.**

La población que vive en el ámbito del gobierno regional de Lima, es aproximadamente 910,431 habitantes, de los cuales el 80% se concentran en las provincias costeras (Cañete, Huaral, Huaura y Barranca). Sin embargo la mayor extensión territorial se concentra en las zonas alto andino de difícil acceso dada su situación geográfica.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) la población tiene baja tasa de crecimiento demográfico (1.5% anual), es mayoritariamente urbano (81%) y joven (60% con edades de 0 a 34 años), está asentada geográficamente en la zona baja del ámbito regional de 0 a 500 m.s.n.m (79%); con un marcado despoblamiento en provincias como Cajatambo (con -30%) y Yauyos (con -15%) y población pobre en las provincias alto-andinas como Cajatambo con 48.3%, Yauyos con 38.3%.

Asimismo, algunos indicadores importantes señalan que en el ámbito territorial del gobierno regional de Lima, la pobreza promedio es 13.1% y la pobreza extremo es 2.1 %; la desnutrición crónica oscila alrededor del 10 % y la anemia alrededor del 56.5%. Mientras el nivel de comprensión lectora en el 2° de primaria es 45.9% y el nivel suficiente de matemática de 2° grado de primaria 24.6% y la fiabilidad en los servicios de salud es del orden del 39.6%. El acceso al agua potable urbano es 92.5% y en el rural es 64.5%. La tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes TH x 100,000 habitantes es 14.4%. El índice de desarrollo humano a nivel regional es 0.5186.

En el aspecto social, la investigación se abocó a integración social a todos los directivos, funcionarios y los representantes de la sociedad civil, afianzando sus conocimientos sobre gestión pública regional, quienes de una u otra manera han colaborado con la investigación, lo cual generó interrelaciones, intercambio de ideas y opiniones.

### **1.5.5 Económico.**

La investigación permitió afianzar a los directivos, funcionarios y representantes de la sociedad civil, sus conocimientos sobre el desarrollo económico regional. Pues en el aspecto económico, la Población Económicamente Activa (PEA-2015) es de 489.679 personas, en tanto que el empleo formal es del orden del 23.9%. Las actividades económicas en las provincias de Lima difieren tanto como la geografía que las contiene, así prevalece la actividad agrícola, ganadero, minero, la industria, el comercio, transporte y turismo. Por otro lado el nivel de nivel de competitividad regional tiene un ratio del orden del 36.9.

### **1.6 Supuesto teóricos**

A manera de orientación referencial que ha guiado la investigación se formuló los siguientes supuestos teóricos:

- **Gestión territorial descentralizada.** La administración de los servicios públicos que se brindan al ciudadano, se efectúan teniendo en cuenta sus dinámicas geográficas, económicas, políticas, sociales y culturales, con la participación de los tres niveles de gobierno, bajo los principios de corresponsabilidad, complementariedad y subsidiaridad, en base a los roles, competencias y funciones que les corresponden.
- **Gestión orientada a resultados.** Es el modelo de gestión pública gerencial que orienta todos los recursos disponibles a la consecución de resultados previamente establecidos en relación directa con los cambios en las condiciones y calidad de vida de la población.
- **Valor público.** Es el elemento que vincula y valida el accionar de la gestión gubernamental con las aspiraciones, demandas, preferencias o necesidades de la ciudadanía, en función de los bienes y recursos disponibles

## **1.7 Justificación**

### **1.7.1 Justificación teórica.**

La investigación ha contribuido a generar reflexión y debate académico sobre la gestión pública orientada a logro de resultados y la creación del valor público al contrastar con la gestión territorial descentralizada que desarrolla el gobierno regional de Lima, en el cumplimiento de las funciones transferidas del gobierno nacional al gobierno regional de Lima.

### **1.7.2 Justificación metodológica.**

Se logró realizar una contribución metodológica al análisis de la gestión pública territorial descentralizada, orientado a resultados y a la creación del valor público tomando como caso al gobierno regional de Lima. El aporte principal de este estudio, radica en la fusión que se logró entre un conjunto de técnicas e instrumentos cualitativos, para contrastar información, permitiendo realizar un abordaje multidimensional del caso.

La investigación contribuyó a ampliar los conocimientos teóricos y prácticos de la gestión pública en temáticas de gestión descentralizada, gestión orientada a resultados y del valor público, además de contribuir a la solución práctica de situaciones adversas del proceso de descentralización.

### **1.7.3 Justificación práctica.**

La presente investigación ha permitido mejorar las estrategias y medidas para una mejor toma de decisiones, tendientes a mejorar el proceso de implementación del enfoque de gestión por resultados y la creación del valor público en la gestión territorial descentralizada de las funciones y competencias transferidas por el gobierno nacional al gobierno regional de Lima.

La investigación es trascendente e importante porque permite conocer los resultados en favor de la sociedad al aplicar el enfoque de gestión territorial descentralizada, basado hacia el logro de resultados tangibles y la creación del valor público.

Se beneficiaran con los resultados de la investigación el Gobierno regional de Lima, porque permitirá disponer de herramientas alternativas de solución para mejorar la gestión pública regional descentralizada y por ende a todos los gobiernos regionales y gobiernos locales del país. También será de utilidad para el gobierno nacional, dado que permitiría tener alternativas de mejora de las políticas públicas en materia de descentralización, gestión por resultados y la creación de valor público. En resumen, la investigación permite al gobierno nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales mejorar la gestión territorial descentralizada, basado en resultados y a la creación del valor público en favor de la sociedad

#### **1.7.4 Justificación epistemológica.**

Epistemológicamente, la presente investigación ha permitido efectuar la búsqueda de soluciones prácticas y trabajadas, teniendo como fundamento el pragmatismo, utilizando criterios y diseños que son los más apropiados para el planteamiento, situación y contexto de la investigación; además del fundamento constructivista para la comprensión de la realidad a través de la construcción del conocimiento. En consecuencia se ha tratado de generar un conocimiento inclinado más a los postulados de la racionalidad interpretativa y crítica, al considerar que el conocimiento es un producto de la actividad humana y por lo tanto se descubre y se produce.

#### **1.8 Relevancia**

La investigación es trascendente e importante porque permitirá conocer cómo la aplicación del enfoque de gestión territorial descentralizada, orientado a resultados y la creación de valor público es una opción de gestión pública que puede mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.



La investigación ha sido importante para los directivos, funcionarios y representantes de la sociedad civil en el caso del gobierno regional de Lima, dado que han tomado consciencia que la implementación del enfoque de gestión territorial, gestión orientado a resultados así como de la creación del valor público, son herramientas alternativas de gestión pública, que permiten cumplir de manera eficiente, eficaz y sobre todo con calidad, los servicios públicos en beneficio de los ciudadanos.

Ha permitido reorientar y fortalecer las acciones estratégicas y operativas del planeamiento para una efectiva descentralización, así como procurar la recuperación de la credibilidad, confianza y legitimidad de la población en la gestión regional.

## **1.9 Contribución**

La investigación contribuye a ampliar los conocimientos teóricos y prácticos de la gestión pública regional en temáticas de gestión territorial descentralizada, gestión orientada a resultados y creación del valor público, además de contribuir a la solución práctica de situaciones diversas del proceso de descentralización, de la gestión territorial, gestión orientada a resultados, para una efectiva creación de valor público con los servicios, resultados y credibilidad de sus autoridades.

## **1.10 Formulación del problema de investigación**

### **1.10.1 Planteamiento del problema**

Según Garcia (2007) el modelo de la Nueva Gestión Pública (NGP) “es una corriente que propone la creación de una administración pública basado en la eficiencia, eficacia y orientado a la satisfacción de las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo posible” (p.1). Es evidente entonces que las entidades públicas deben proponerse a lograr una mayor productividad para la satisfacción del ciudadano y no solamente ejercer su mandato normativo. Ello podría concretarse a través de una gerencia pública orientada al ciudadano, un adecuado proceso de descentralización y la mejora de las políticas públicas.

En el Perú, los intentos por reformar la gestión pública han sido muchos, pero en muchos casos no ha tenido una orientación estratégica, y en muchos casos se desarrollaron en forma aislada y desarticulada. Dicha situación no ha permitido mejorar sustancialmente el suministro de bienes y servicios públicos de manera eficiente y oportuna a los ciudadanos. Por el contrario el desempeño global del Estado se refleja en la poca confianza y los bajos niveles de satisfacción ciudadana.

Las políticas y estrategia de modernización de la gestión pública en el Perú, han impulsado un proceso de reforma orientado a lograr un Estado moderno, eficiente, descentralizado, unitario, inclusivo y abierto. Ello implica lograr un Estado con capacidad para adecuarse a los cambios sociales, políticos y económicos y a las reales demandas o requerimientos de los ciudadanos sin perder sus propósitos estratégicos de generar el mayor valor público posible. Significa entonces el uso racional de los recursos, buscando entregar bienes y servicios que el ciudadano necesita, al menor costo posible y en cantidades óptimas y con un estándar de calidad adecuado. En esa misma lógica sería un Estado descentralizado y unitario, para impulsar la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía, adoptando políticas públicas diferenciadas y específicas según el territorio que corresponda, ello con gobiernos descentralizados autónomos en su ámbito de competencias y sujetos a políticas y normas nacionales que garanticen los derechos que corresponden a todos por igual; será inclusivo, cuando se orienten sus acciones a que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades, promoviendo el cierre de las brechas existentes; será abierto, cuando la información sea transparente, accesible a los ciudadanos, se fortalezca la participación ciudadana y que se rinda cuentas.

En ese contexto, la reforma del Estado ha significado un cambio sustantivo de algunos de los roles básicos del Estado actual (planificador, propietario, agente económico, normativo de los sistemas político institucional, económico y/o social, administrador de sus estructuras y/o controlador de su funcionamiento, entre otros), en la forma como se organiza y distribuye el poder político, en su estructura y funcionamiento, en la forma en las que se relaciona con los servidores públicos, y

del Estado con los ciudadanos en la atención de sus demandas y las garantías de sus derechos básicos.

Las principales deficiencias de la gestión pública en el Perú que se muestran son: ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público; deficiente diseño de la estructura de organización y funciones; inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos; infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente; inadecuada política y gestión de recursos humanos; limitada evaluación de resultados e impactos, así como de seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades; carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento; débil articulación intergubernamental e intersectorial.

Según la Constitución Política del Perú, la descentralización es una forma de organización democrática y constituye una política permanente del Estado, de carácter obligatorio, que tiene como propósito principal el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones y el ejercicio equilibrado del poder a través del gobierno nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales. En ese contexto el proceso de descentralización que se inició en el año 2002 a través de la aprobación de la Ley N° 27783 Ley de Bases de la Descentralización, establecía su realización por etapas, en forma progresiva y ordenada, conforme a la asignación de competencias y la transferencia de recursos hacia los gobiernos regionales y locales, preservando lo unitario e integridad del Estado y de la Nación.

Como puede observarse el proceso de descentralización ha implicado la transferencia de funciones y competencias traducidas en autoridad y capacidad de decisión y recursos presupuestales, del gobierno central hacia los gobiernos regionales y locales, con el propósito de hacer frente a los problemas y sus consecuencias generados antes por el centralismo. En ese marco, mediante el Decreto Supremo N° 047-2009-PCM, se dispuso que la descentralización debe generar una nueva forma de hacer gestión pública, cambiando de un enfoque

sectorial a un enfoque de gestión territorial, orientado al ciudadano y a las particularidades territoriales.

En ese marco, en el caso del gobierno regional de Lima, se han efectivizado la transferencia de competencias y funciones así como los recursos presupuestales para su realización. Para el ejercicio de la gestión descentralizada el Estado Peruano promueve la gestión orientada a resultados y la creación del valor público en la ejecución de las actividades y proyectos, situación que se necesita explicar para mejorar la gestión pública regional.

### **1.10.2 Planteamiento del problema**

#### **Problema general.**

¿Cómo es la gestión territorial descentralizada orientado a resultados para la creación de valor público en el gobierno regional de Lima?

#### **Problemas específicos.**

- ¿Cómo se ha implementado la gestión territorial descentralizada en el gobierno regional de Lima?
- ¿Cómo se ha implementado la gestión orientado a resultados en el gobierno regional de Lima?
- ¿Cómo es el proceso de creación del valor público en el gobierno regional de Lima?

### **1.11 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Explicar la gestión territorial descentralizada orientada a resultados y la creación del valor público en el gobierno regional de Lima.

### **Objetivos Específicos**

- Examinar la implementación de gestión territorial descentralizada en el gobierno regional de Lima.
- Examinar la implementación de la gestión orientado a resultados en el gobierno regional de Lima.
- Explicar el proceso de creación del valor público en el Gobierno regional de Lima.

## **II. Marco metodológico**

## 2.1 Metodología

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema y afirma sobre los estudios cualitativos, que utilizan la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar las nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (pp. 4-7).

En esa línea, para Álvarez y otros (2014) la investigación cualitativa:

Posee un enfoque multimetódico en el que se incluye un acercamiento interpretativo y naturalista al sujeto de estudio, lo cual significa que el investigador cualitativo estudia las cosas en sus ambientes naturales, pretendiendo darle sentido o interpretar los fenómenos en base a los significados que las personas les otorgan.

En la investigación cualitativa, los investigadores están obligados a su desarrollo con una perspectiva naturalista y a la comprensión interpretativa (hermenéutica) de la experiencia humana, por lo que la presente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo naturalista.

## 2.2 Tipo de estudio

El tipo de estudio determina todo el enfoque de la investigación influyendo en los instrumentos y hasta la manera de cómo se analiza los datos recopilados. Así Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagomez (2014) refieren que la investigación es básica cuando su motivación es la simple curiosidad, el descubrir nuevos conocimientos, porque sirve de cimiento a la investigación aplicada o tecnológica, es fundamental porque es esencial para el desarrollo de la ciencia (...) y es descriptiva porque su objetivo principal es recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones, clasificación de objetos, personas, agentes e instituciones o de los procesos naturales o sociales.

En consecuencia, la investigación es básica dado que se buscó profundizar el conocimiento por medio de la recolección de datos ya existentes en la realidad que se va agregando a la información previa, se propone descubrir leyes y teorías que permitan la comprensión de la realidad integral, es descriptiva porque permitió establecer una descripción lo más completa posible del fenómeno, situación o elemento concreto y es transversal ya que se centró en situaciones de diferentes sujetos en un momento concreto, compartiendo todos los sujetos la misma temporalidad. La presente investigación es básica porque aportó metodologías y direcciones técnicas para mejorar la gestión territorial descentralizada orientada a resultados y la creación del valor público.

### **2.3 Diseño de investigación**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño en el enfoque cualitativo “es el abordaje general que se utilizará en el proceso de investigación” (p.470).

Para Ñaupas, Mejía, Novoa, y Villagomez (2014), el estudio de caso es una modalidad de búsqueda empírica que se adecua para estudiar problemas prácticos o situaciones específicas, siendo una opción metodológica para ser utilizada en una investigación sistemática y profunda de un caso en concreto: una persona, una organización, un acontecimiento, una familia, etc. Así, un caso o casos que se constituye el tema y/o problema de investigación pueden estar constituidos por un hecho, un grupo social, una situación o escenario específico, elegido y construido a partir de una determinada y siempre subjetiva y parcial, delimitación empírica y conceptual de la realidad social. El estudio de caso no es la elección de una técnica de investigación sino más bien la elección de un objetivo específico a ser estudiado.

En esa línea el abordaje de la presente investigación tiene un diseño de estudio de caso, dado que su propósito es estudiar en profundidad (descriptiva y explicativa) la gestión territorial descentralizada orientada a resultados y la creación del valor público, tomando como unidad de análisis al Gobierno regional de Lima.



## **2.4 Escenario de estudio**

Según Taylor y Bogdan (1987), el escenario ideal para la investigación “es aquel en el cual el observador obtiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y recoge datos directamente relacionados con los intereses investigativos” (p. 36). Esto quiere decir que un buen escenario debería caracterizarse por ser de fácil acceso, que sea posible la obtención de información que reúnan las condiciones que el estudio requiere.

Considerando que el contexto está compuesto por una serie de circunstancias, tales como el tiempo y el espacio físico en que se ubica el escenario, el contexto social que abarca factores culturales, económicos, históricos, políticos, que a su vez forman parte de la identidad y de la realidad de una persona o personas y así como de la institución en sí, para el caso que aquí nos ocupa, el escenario general fueron las instalaciones del gobierno regional de Lima, básicamente porque la ubicación geográfica de su sede administrativo está concentrado en un solo lugar, lo que ha permitido un ahorro en tiempo de desplazamiento para las entrevistas y observación de los documentos en el proceso de investigación. Por tanto la investigación se desarrolló en los ambientes del gobierno regional de Lima, ubicada en la ciudad de Huacho, provincia de Huaura, departamento de Lima.

## **2.5 Caracterización de los sujetos**

Los sujetos participantes de la investigación fueron los siguientes:

**Directivos regionales:** Los directivos regionales son las personas que dirigen y coordinan la gestión pública regional del gobierno regional del departamento de Lima y actúan en su nombre como gestor y promotor del desarrollo integral de su territorio, de conformidad con la Constitución y las leyes, deciden las políticas públicas regionales. Participaron 03 personas, todos adultos de sexo masculino y profesionales con más de 05 años de experiencia en gestión pública regional.

Funcionarios regionales: Los funcionarios públicos son los gerentes regionales, responsables de planear, organizar y dirigir el desarrollo de las funciones regionales sectoriales específicas en el gobierno regional de Lima. Implementan las políticas públicas. Participaron 05 personas, todos adultos de sexo masculino, con más de 05 años de experiencia en gestión pública regional.

Representantes de organizaciones de la sociedad civil: Son personas acreditadas por sus organizaciones sociales de nivel regional o provincial, quienes participan activa y responsablemente en el Consejo de Coordinación Regional, en los procesos de los presupuesto participativos, en los comités de vigilancia regional. Participaron 06 personas representantes de organizaciones sociales de nivel regional registradas en el padrón de organizaciones de la sociedad civil del gobierno regional de Lima. En la tabla que sigue se muestra la codificación axial de los participantes en la investigación.

Tabla 1

*Codificación de los sujetos participantes en la investigación*

<b>Sujetos</b>	<b>Letras</b>	<b>Código</b>
Directivos	D	D1, D2, D3
Funcionarios	F	F1, F2, F3, F4, F5
Sociedad Civil	C	C1, C2, C3, C4, C5, C6

## **2.6 Procedimientos metodológicos de investigación**

Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagomez (2014) refieren que el desarrollo de un estudio de caso contiene cinco etapas: (1) El diseño, en la que se debe elaborar las preguntas básicas claras y precisas y en seguida identificar la unidad de análisis y

delimitar temporal y espacialmente el caso; (2) El protocolo, en la que se registra y describe los procedimientos que van utilizarse en el estudio, los instrumentos para el recojo de datos, el registro de las fuentes de información (personas, instituciones, el horario para la recolección de la información, la lista de preguntas centrales para la indagación, etc. (3) La recolección de datos, a través de fuentes de información (documentos, entrevistas, observación, artefactos físicos); y (4) El análisis e interpretación de datos, etapa más difícil en la que se aconseja utilizar estrategias analíticas.

En ese marco, los procedimientos metodológicos de la presente investigación ha sido la siguiente: en primer lugar se elaboró las preguntas básicas, tratando de ser claro y preciso respecto a las categorías: gestión territorial descentralizada, gestión por resultados, y valor público; en segundo lugar, se elaboró un protocolo de actuación inicial, en la que se registró y describió los procedimientos a ser utilizados, los instrumentos de recojo de datos, las fuentes de información, lista de preguntas principales para la indagación; en tercer lugar, la recolección de datos se realizó en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes, a través revisión documentaria y entrevistas, respecto a las temáticas: gestión territorial descentralizada, gestión por resultados, y valor público; en cuarto lugar, el análisis e interpretación de datos se realizó a través de la técnica de la triangulación, entendida como técnica de confrontación y herramienta de comparación de diferentes tipos de análisis de datos con un mismo objetivo, que contribuyó a la búsqueda de la convergencia y corroboración (validar) los resultados de la información cualitativa, así como potenciar las conclusiones que de él se derivaron.

## **2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas se refieren al ¿cómo?, y los instrumentos se refieren al ¿con que?), se realizan la recolección de datos en la investigación científica para cumplir sus objetivos. En otras palabras, las técnicas son un conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el objeto o

sujeto de la investigación, en tanto que los instrumentos son mecanismos que usa el investigador para recolectar y registrar la información.

Así para el caso de la presente investigación las técnicas aplicadas fueron: (1) observación (ver), (2) recopilación documental (revisión), y (3) la entrevista (diálogo). Los instrumentos aplicados fueron; (1) ficha de observación, (2) lista de cotejo, y (3) guía de entrevista.

La entrevista, ha sido la técnica de recopilación de información mediante la cual se realizó una conversación profesional para adquirir la información acerca de lo que se estaba investigando, se realizó una interacción dinámica y profunda para hallar los resultados, basado en preguntas no estructuradas.

La recopilación documental, ha sido otra técnica de investigación cualitativa aplicada en la presente investigación, pues permitió describir e interpretar los documentos de manera sistemática, clasificadas por categorías y subcategorías, para facilitar la información mediante el procesamiento analítico y sintético.

## **2.8 Mapeamiento**

Schwartz y Jacobs (1984) y en la misma línea Sandoval (1996), refieren que el mapeo tiene como propósito situarse mentalmente en el terreno o escenario en donde se va a llevar a cabo la investigación o estudio, lo que significa lograr un acercamiento a la realidad social o cultural que está siendo objeto de estudio, donde se tengan claramente identificados los actores o participantes, los eventos y situaciones en los que interactúan dichos actores, las variaciones de tiempo y lugar de las acciones que estos desarrollan; en fin, un cuadro completo de los rasgos más relevantes de la situación o fenómeno objeto de análisis. Es, en definitiva, un trabajo de "cartografía social".

Para lograr dicho propósito, uno de los procesos de partida es el mapeo que quiere decir "trazar el mapa", lo que equivaldría que uno se quiere orientar en un lugar desconocido, tenemos que conseguir un mapa o, en su defecto, lo elaboramos, cuando éste no existe o no está disponible.

Así para la presente investigación en la figura que sigue se muestra un mapeo de acercamiento a la realidad del objeto de investigación, identificando el problema, la metodología y la meta que se pretende lograr, teniendo en cuenta las técnicas, instrumentos y el análisis de datos:

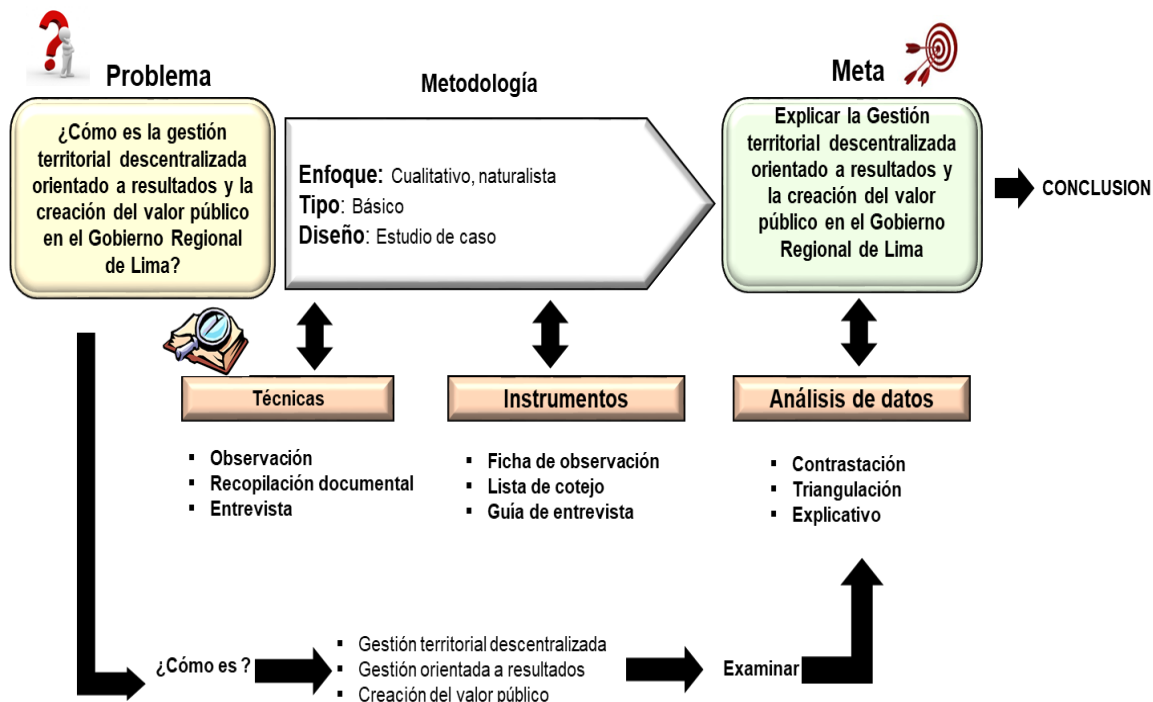


Figura 2. Mapeamiento del proceso de la investigación.

## 2.9 Rigor científico

Para Sandín (2000), la calidad de una investigación se refiere a su rigor científico, fiabilidad, veracidad, confiabilidad, plausibilidad, adecuación metodológica, credibilidad, congruencia, etc. siendo el término más utilizado el de validez, como sinónimo de verdad, como verdad construida, como verdad interpretada, consensuada, etc. el que limita la legitimidad, aceptación o confiabilidad de los trabajos de investigación, en términos de construcción social del conocimiento otorgando un nuevo énfasis a la interpretación.

En esa línea Maxwell (1992), referido por Sandín (2000), presenta cinco tipos de validez relacionados con las formas de comprensión inherentes a la investigación cualitativa: (1) la validez descriptiva que hace referencia a la precisión o exactitud con que los hechos son recogidos en los textos o informes sin ser

distorsionados por el propio investigador, además de proporcionar una descripción válida de objetos, acontecimientos y conductas, que el investigador trata de comprender; (2) validez interpretativa, referidos al significado que tienen para las personas esos objetos, acontecimientos y conductas; (3) la validez teórica que se refieren a las construcciones teóricas que el investigador aporta o desarrolla durante la investigación; situando en la explicación, más allá de la descripción y la interpretación, en la validez de un informe como teoría de un fenómeno; (4) la generalización, que hace referencia a la posibilidad de generalización interna dentro de una comunidad, grupo o institución hacia personas, acontecimientos y lugares que no han sido directamente observados o entrevistados, y por otro lado, la generalización externa referido a la transferencia de los resultados a otras comunidades, grupos o instituciones; y (5) la validez evaluativa que conlleva reconocer y considerar los marcos evaluativos a través de los cuales se atribuye un significado a los hechos observados.

En la tabla que sigue se muestra las cuatro analogías entre criterios en los que se basa el juicio sobre la calidad de la investigación desde los paradigmas racionalista y naturalista.

Tabla 2

*Criterios para determinar el rigor científico / calidad de la investigación*

<b>Aspectos</b>	<b>Paradigma racionalista (Cuantitativo)</b>	<b>Paradigma naturalista (Cualitativo)</b>
Valor verdadero	Validez interna	Credibilidad
Aplicabilidad	Validez externa Generalización	Transferibilidad Intercambiabilidad
Consistencia	Confiabilidad	Dependabilidad (seriedad) Imparcialidad
Neutralidad	Objetividad	Confirmación Neutralidad

*Fuente:* Tomado y adaptado de Hoepfl (1997) por Arias y Giraldo (2011, p. 504)

La presente investigación al ser del enfoque cualitativo, las técnicas de análisis de datos aplicadas garantizan su calidad, dado que se basaron en los criterios del paradigma naturalista en los aspectos: valor de verdad, aplicabilidad, consistencia y neutralidad y su contribución a la solución del problema planteado.

### **III. Trabajo de campo**

### **3.1 El sujeto de investigación**

En el presente estudio denominado gestión territorial descentralizada orientada a resultados y la creación de valor público, se analizó la gestión pública regional del gobierno regional del departamento de Lima, que fue creado en el marco del actual proceso de descentralización, teniendo como jurisdicción territorial comprendido por 9 provincias, con excepción de la provincia de Lima, que cuenta con un régimen especial como Municipalidad Metropolitana de Lima, que también asume funciones de gobierno regional.

Según la Constitución Política del Perú, la misión de los gobiernos regionales es organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región.

La Ley N° 27867 Ley Orgánica de gobiernos regionales, establece que los gobiernos regionales tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

En esa línea, el desarrollo regional comprende la aplicación coherente y eficaz de las políticas e instrumentos de desarrollo económico social, poblacional, cultural y ambiental, a través de planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan el crecimiento económico armonizado con la dinámica demográfica, el desarrollo social equitativo y la conservación de los recursos naturales y el ambiente en el territorio regional, orientado hacia el ejercicio pleno de los derechos de hombres y mujeres e igualdad de oportunidades



### 3.2 Elaboración del guion para las observaciones semiestructuradas

Las técnicas de observación según su estructura pueden ser estructurada, semiestructurada (observación con una guía) y no estructurada. En el caso semiestructurada, se introducen algunos elementos de referencia para que sirvan de guía y faciliten el objetivo de la observación, las áreas de interés para la observación se especifican por adelantado en una guía.

Siendo así, en la presente investigación se ha aplicado la observación semiestructurada, dado que nuestra experiencia laboral como servidor público nos permitió dar direccionalidad a nuestra observación, elaborando una guía, que nos permitió conocer los documentos que intervienen en el proceso de la gestión territorial descentralizada, orientado a resultados y la creación del valor público. Nuestra observación se abocó a verificar la existencia de los documentos y la efectividad de la aplicación del uso de lo plasmado en dichos documentos. Sin embargo, en la práctica lo último ha sido muy difícil observar, por la complejidad geográfica y de la estructura organizativa del Gobierno regional de Lima.

La documentación observada fueron principalmente diversos documentos en los que se configuran los procesos de gestión territorial descentralizada, gestión por resultados y el valor público. En la tabla siguiente se muestran las preguntas y fuentes de verificación por supuestos teóricos.

Tabla 3

*Preguntas y fuentes de verificación según los supuestos teóricos,*

<b>Supuestos teóricos</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Fuentes de verificación</b>
Gestión territorial descentralizada	¿Cuál es situación de la gestión territorial descentralizada en el gobierno regional de Lima?	Funciones transferidas Presupuesto transferido
Gestión por resultados	¿Cómo se desarrolla la gestión por resultados en el gobierno regional de Lima?	Plan de desarrollo concertado Plan estratégico institucional Presupuesto por resultados Proyectos de Inversión pública
Valor Público	¿Cómo se crean valor público en el gobierno regional de Lima?	Estudios de percepción

### **3.3 Realización de entrevistas y observaciones semiestructurada**

La entrevista ha sido una técnica de mucha utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos. Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) lo define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otro (el entrevistado), en la que a través de preguntas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema específico. Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas.

Para es este estudio se aplicó la técnica de entrevista estructurada y semiestructurada, por su carácter conversacional, procurando generar un ámbito coloquial, la que facilitó una óptima comunicación entre el entrevistador y el entrevistado. Se desarrollaron en varios encuentros, cara a cara, siguiendo el modelo de conversación entre iguales para superar el simple intercambio formal de preguntas y respuestas, para captar y reflejar la realidad del fenómeno gestión territorial descentralizada orientado a resultados y la creación del valor público.

Las entrevistas estructuradas se realizaron con directivos regionales, quienes han demostrado tener experiencia en gestión pública regional; con los funcionarios regionales (especialistas y técnicos); lo representantes de la sociedad civil que participan en las instancias de consulta y coordinación de la gestión regional. La entrevista semiestructurada se realizó con un experto en gestión pública

La información que íbamos recogiendo de las entrevistas y la observación, fueron reforzados con conversaciones informales con los participantes, fueron registrados y transcritos textualmente en un lenguaje comprensivo.

El guion de entrevistas nos resultó demasiado detallado a la hora de seguir la conversación con los participantes, pero fue de gran utilidad, pues permitió rápidamente organizar la prioridad de las preguntas a realizar en las siguientes entrevistas y aseguramos de que no se nos quedasen aspectos clave sin indagar.

El hecho de haber mantenido las entrevistas de manera individual, favoreció que no se produjera ninguna influencia entre los agentes, y que pudiéramos realizar algunas preguntas cruzadas a fin de contrastar y/o completar la información obtenida.

### **3.4 Análisis de la documentación**

El análisis documental ha sido un proceso de interpretación y análisis de la información contenida en los documentos para luego ser sintetizados. En esa línea la descripción física externa del documento, permitió hacernos una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado ha mencionado. Consideramos que los documentos se configuran como la historia escrita de las acciones, experiencias y maneras de concebir ciertos fenómenos, situaciones y temas.

Así en el presente caso, una de las primeras acciones ha sido conocer la documentación sobre el problema de investigación, es decir el análisis de los documentos del gobierno regional de Lima, referidos al proceso de descentralización, la implementación de la gestión por resultados y los procesos de creación de valor público. Para ello ha sido práctico organizar la documentación en función a las categorías y subcategorías de la investigación. En esa línea, al análisis de documentos ha permitido encontrar información de resultados pasados, tendencias, la historia de la entidad, estado económico, financiero etc.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que los documentos son muy variados, teniendo que recurrir a todos aquellos que demandó nuestro problema, sin más limitaciones que su pertinencia y su posibilidad de acceso. Su clasificación, no obstante ha sido difícil dada su abundancia y heterogeneidad.

Luego de analizada toda la información obtenida a través de los documentos oficiales obtenidas a través de las publicaciones en el portal de transparencia del gobierno regional de Lima, las entrevistas y observaciones, adicionalmente se

realizó una entrevista a profundidad con un experto en gestión pública regional, que nos permitió comprender y conjeturar situaciones propias sobre la gestión territorial descentralizada orientado a resultados y la creación del valor público.

Tabla 4

*Evidencias o fuentes de verificación por categoría y subcategoría*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Evidencias o medios de verificación</b>
Gestión territorial descentralizada	Creación del gobierno regional del departamento de Lima	Ley 27867 Ley orgánica de gobiernos regionales Ley 27783 Ley de bases de la descentralización
	Transferencia de funciones sectoriales	Plan de transferencias sectoriales Informe de funciones transferidas
	Seguimiento y evaluación	Plan de seguimiento y evaluación
	Fortalecimiento institucional	Plan de fortalecimiento para el ejercicio de gestión descentralizada
Gestión por resultados	Planeamiento estratégico	Plan de Desarrollo Regional Concertado Plan estratégico institucional
	Presupuesto por resultados	Presupuesto asignado para resultados Nivel de ejecución del presupuesto institucional
	Gestión financiera	Sistema administrativos implementados
	Gestión de proyectos	Programación Multianual de proyectos
	Monitoreo y evaluación	Plan institucional para monitoreo de proyectos Plan Operativo Institucional
Valor público.	Valor publico creado por servicios para usuarios	Estudios de opinión sobre los servicios del Gobierno Regional de Lima
	Valor publico creado por los resultados	Estudios de opinión sobre los resultados
	Valor publico creado por la confianza / legitimidad	Estudios de opinión sobre el nivel de confianza y legitimidad de autoridades y la entidad pública

### 3.5 Organización de la información y el estudio de caso

Luego de recabar la información necesaria en el proceso de investigación se obtuvo una gran cantidad de datos que han requerido ser organizados, analizados e interpretados, sobre los cuales se buscó concluir en algo específico. Para ello previa depuración, se clasificó y organizó los datos en función a las categorías y subcategorías, dependiendo de forma físico o digital de la información, para luego generar el resumen que implicó la condensación de las respuestas en una forma compacta

Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren que un estudio de caso se centra en la descripción y el examen o análisis en profundidad de una o varias unidades y su contexto de manera sistémica y holística, dado que su estrategia o diseño se centran en esencia en responder a las preguntas de investigación ¿cómo? y ¿por qué? Son útiles para refinar, confirmar y/o extender la teoría y producir conocimiento y validar resultados por otros diseños. En esa línea para el análisis del presente estudio de caso, los datos fueron organizados en tres pasos:

- 1) Se transcribió descriptivamente toda la información obtenida de las entrevistas por cada sujeto, más las observaciones y recopilación de documentos;
- 2) Se codificó y categorizó la información mediante tablas, luego se hizo las síntesis respectivas de manera sistemática, por categorías y subcategorías;
- 3) Finalmente, se realizó las síntesis a partir de lo obtenido como resultado en las tres categorías. Es decir se interpretó y discutió los resultados, aplicando la triangulación y cruce de la información.

Los tres pasos se concretizan en el análisis descriptivo e interpretativo. La organización de la información y desarrollo del estudio de caso, se realizó siguiendo la tabla siguiente

Tabla 5  
*Organización de la información.*

<b>Aspectos</b>	<b>Descriptor</b>
Historia	Gestión territorial descentralizada Gestión orientada a resultados Valor público
Gestión territorial descentralizada	Gestión territorial Gestión descentralizada
Gestión por resultados	Planificación para resultados Presupuesto por resultados Gestión de logística Seguimiento y monitoreo Evaluación
Creación del valor publico	Valor por la prestación de servicios Valor por los resultados Valor por credibilidad / legitimidad

### 3.6 Resultados

#### 3.6.1 Análisis documental

##### **Gestión territorial descentralizada**

La creación del gobierno regional del departamento de Lima, se ha efectivizado a través de los dispuesto en el Artículo 32º de la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización, donde se define como sede regional del gobierno regional del departamento de Lima, a la capital de la provincia con mayor población, y asimismo mediante los Artículos 33º y 34º de dicha Ley, se definió el régimen especial para la provincia de Lima Metropolitana y de la Provincia Constitucional del Callao, con lo cual quedo materializado la creación del gobierno regional del departamento de Lima.

El propósito de la descentralización es el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones, y el ejercicio equilibrado del poder por tres niveles de gobierno (nacional, regional y local) en beneficio de la población, definiendo a las regiones como unidades territoriales geoeconómicas, con diversidad de recursos, naturales, sociales e institucionales, integradas histórica, económica, administrativa, ambiental y culturalmente, que tienen distintos niveles de desarrollo, especialización y competitividad productiva, sobre cuyas circunscripciones se constituyen y organizan gobiernos regionales.

El proceso de transferencia de funciones sectoriales del gobierno nacional al gobierno regional, se realizó de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 83º de la Ley Nº 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, que señaló que deben ser efectivizados a través de la formulación de planes anuales de transferencia sectoriales, con el fin de que dicho proceso se realice en forma progresiva y ordenada. Así en el caso del gobierno regional del departamento de Lima, según el reporte de la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), de 185 funciones previstas, se han transferido 173 funciones que representa el 93.5 %.

Sin embargo, no se han encontrado evidencias decisivas que permitan aproximar algunas conclusiones, sobre acciones de seguimiento y evaluación que permitan verificar el nivel de cumplimiento de las funciones transferidas al gobierno regional del departamento de Lima, cómo es que la descentralización beneficia realmente a la población. Sin embargo, en los últimos años se dispone de distintos intentos de medición que buscan aproximarse a la realidad de los ciudadanos y de sus comunidades territorialmente asentadas: Así tenemos el Índice de desarrollo humano 2012 (0.5187), el índice de competitividad regional 2018 (5.3 – puesto 6), tasa de analfabetismo 2017 (4.5).

En cuanto al fortalecimiento institucional, el Decreto Supremo Nº 027-2007-PCM, dispuso que constituyen políticas nacionales de obligatorio cumplimiento para todos y cada uno de los ministerios y demás entidades del gobierno nacional,

en materia de descentralización, el de capacitar sectorialmente a los gobiernos regionales y locales, a fin de generar y consolidar una conveniente capacidad de gestión. En ese marco, se aprobó el Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno de los Gobiernos Regionales y Locales, mediante el Decreto Supremo N° 004-2010-PCM, como instrumento de planeamiento para mejorar la gestión pública con enfoque de resultados, eficiencia, eficacia y transparencia en el marco del proceso de descentralización y modernización del estado. Se encargó a la Secretaría de Descentralización como responsable de establecer los lineamientos generales de las actividades orientadas al fortalecimiento de capacidades, velando por la adecuada articulación de los proyectos y programas de desarrollo de capacidades que las instituciones públicas y privadas desarrollan, preservando la coherencia y pertinencia de los resultados esperados en capacidades de gestión a los fines y objetivos del proceso de descentralización.

### **Gestión por resultados**

De acuerdo a la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, el Plan de Desarrollo Regional Concertado de mediano y largo plazo, debe ser concordante con el Plan Nacional de Desarrollo, buscando la articulación entre zonas urbanas y rurales, concertadas con el Consejo de Coordinación Regional, documento sobre el cual debe regir la gestión regional.

En ese contexto, con Ordenanza Regional N° 020-2016-CR-GRL fue aprobado el Plan de Desarrollo Regional Concertado 2016-2021, la cual es el resultado de una fase prospectiva en la que se diseñó el modelo conceptual, variables estratégicas, tendencias, escenarios exploratorios; y la fase estratégica comprende el escenario apuesta, visión, objetivos estratégicos, acciones estratégicas, ruta estratégica y los proyectos de inversión, los cuales evidencian haber sido elaborados en forma concertada y participativo con la sociedad civil y el acompañamiento del CEPLAN. En esa línea, mediante Ordenanza Regional se aprobó el Plan Estratégico Institucional 2017-2019 del Gobierno Regional de Lima, constituyéndose como un documento de gestión institucional que guía y orientador



de mediano plazo, en el cual se establecen los objetivos estratégicos de nivel institucional, indicadores, metas y acciones estratégicas, con el propósito de contribuir al desarrollo integral, humano y sostenible, incorporando el enfoque de gestión por resultados, que oriente la formulación de política, programas y proyectos para mejorar localidad de vida de los ciudadanos.

Es importante remarcar que el Centro de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) es el organismo técnico nacional especializado que ejerce la función de órgano rector, orientador y de coordinación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico; orientado al desarrollo de la planificación estratégica como instrumento técnico de gobierno y gestión para el desarrollo armónico y sostenido del país y el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el marco del estado constitucional de derecho. Para el planeamiento institucional, con Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 053-2018-CEPLAN/PCD el CEPLAN aprobó la guía que orienta los planes institucionales de las entidades integrantes del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua.

El Ministerio de Economía y Finanzas, concibe al presupuesto por resultados como una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales para efectivizar los productos (bienes y servicios) y resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles. Esto debe significar la mejora de la calidad del gasto público al propiciar que las entidades del estado, hagan un uso eficiente y eficaz de los recursos públicos, priorizando el gasto público en la provisión de los productos que, según la evidencia, contribuyen al logro de resultados vinculados al bienestar de la población. Así se tomen mejores decisiones en materia presupuestal y de gestión, que permitan el logro de resultados a favor de la población.

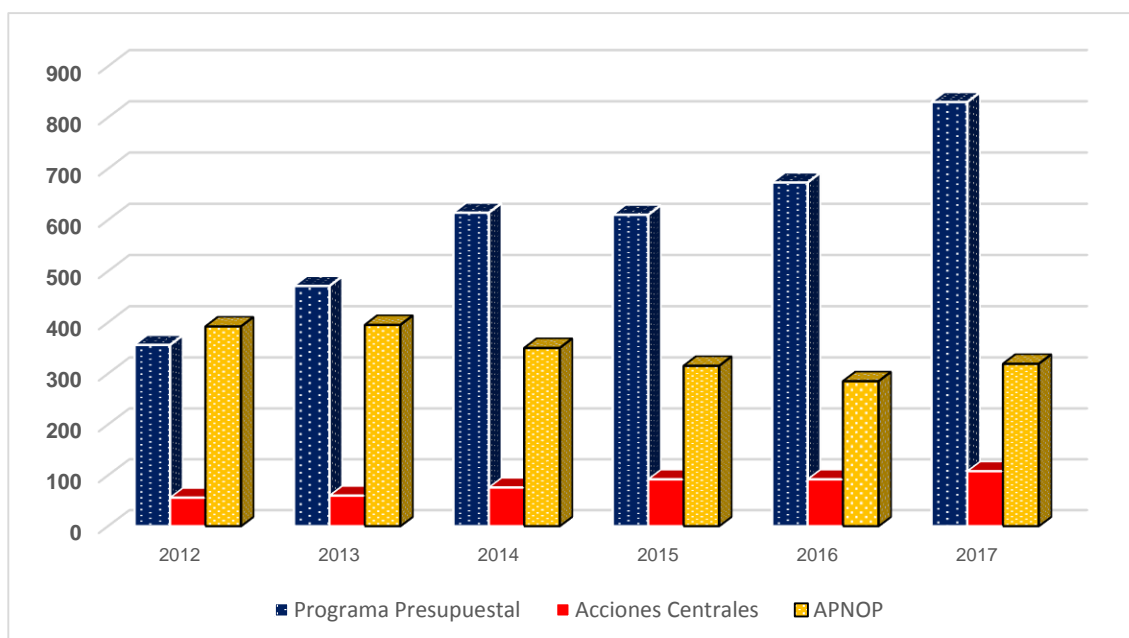
En la tabla y figuras que sigue se puede observar la tendencia creciente del presupuesto ejecutado en programas presupuestales en el marco del presupuesto por resultados, frente a una leve tendencia decreciente del presupuesto para acciones que no resultan en productos (en millones de soles).

Tabla 6

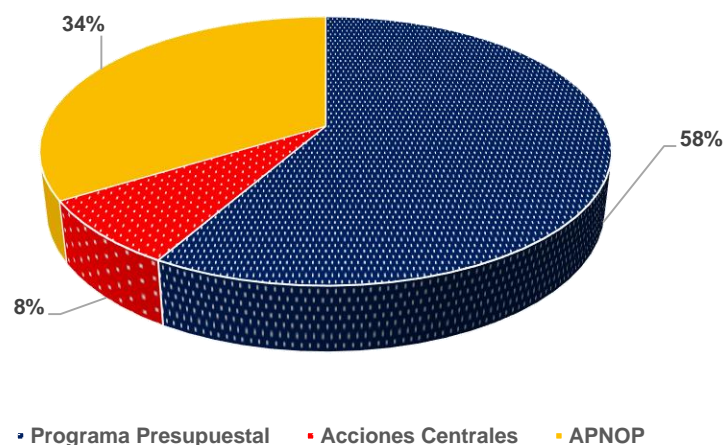
*Ejecución del presupuesto institucional anual por categoría presupuestal, periodo 2012-2017.*

Categoría	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total	%
Programa Presupuestal	356	471	614	610	673	830	3554	58%
Acciones Centrales	56	60	76	92	92	108	484	8%
APNOP	392	395	350	315	285	319	2056	34%
<b>TOTAL</b>	<b>804</b>	<b>926</b>	<b>1040</b>	<b>1017</b>	<b>1050</b>	<b>1257</b>	<b>6094</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* SIAF amigable



*Figura 3.* Ejecución del presupuesto anual por categoría presupuestal, periodo 2012-2017



*Figura 4.* Ejecución del presupuesto anual por categoría presupuestal, periodo 2012-2017

La gestión financiera del Gobierno Regional de Lima, se base en la aplicación de la Ley N° 28112, Ley marco de la administración financiera del sector público, que regula los sistemas administrativos del sector público, conformados por presupuesto, tesorería, contabilidad y logística. Para Actualidad Gubernamental (2015) la administración financiera comprende el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados por los sistemas que lo conforman y, a través de ellos, por las entidades y organismos participantes en el proceso de planeamiento, captación, asignación, utilización, custodia, registro, control y evaluación de los fondos públicos. En todas sus unidades ejecutoras (22) que constituyen el nivel descentralizado u operativo, son dependencias orgánicas que cuentan con un nivel de desconcentración administrativa y cuentan con aplicativos informáticos como el SIAF y SIGA para facilitar los procesos productivos de la entidad.

La gestión de proyectos lo realiza la Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI) dependiente de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, órgano encargado del cumplir con las funciones establecidas por el Decreto Legislativo N° 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, en base a los ciclos de inversión (programación multianual; formulación y evaluación; ejecución; funcionamiento, operación y mantenimiento).

### 3.6.2 Entrevistas

#### Análisis descriptivo de los resultados obtenidos por categoría

#### Categoría 1: Gestión territorial descentralizada

Tabla 7

*Resultado descriptivo de las entrevistas a directivos respecto a la categoría gestión territorial descentralizada por subcategorías.*

Categoría	Subcategoría	Descripción
Gestión territorial descentralizada	Creación del gobierno regional de Lima	Consideran que el gobierno regional de Lima se creó para promover el desarrollo social, económico y equitativo de su jurisdicción territorial.
	Transferencia de funciones sectoriales	Se transfirieron todas las funciones pero sin recursos suficientes.
	Seguimiento y evaluación	Desconocen la existencia de instrumentos de seguimiento y evaluación del desempeño de las funciones transferidas
	Fortalecimiento institucional	Explican la no existencia de planes de capacitación y asistencia técnica para fortalecer la descentralización

#### Subcategoría: Creación del gobierno regional de Lima

En opinión de los directivos regionales, la creación del gobierno regional del departamento de Lima, tuvo como propósito promover el desarrollo social y económico y equitativo de sus provincias (no incluye Callao y Lima Metropolitana), dado que a pesar de su cercanía a la ciudad capital del Perú, se encontraba postrado en el retraso y olvido como consecuencia de la forma centralista de los diversos gobiernos nacionales, que no permitía mejorar las condiciones de vida de los pobladores, ni aprovechar sus potencialidades territoriales.

### **Subcategoría: Transferencia de funciones sectoriales**

Los directivos regionales, reflejan que la transferencia de funciones sectoriales del gobierno nacional al gobierno regional, se realizó en base a los planes de transferencias anuales y de sistemas de acreditación. Sin embargo dicho proceso tuvo problemas cruciales, al no ser el resultado de una negociación y consulta previa, sino impuesto por el gobierno nacional. Como resultado las funciones transferidas no fueron acompañadas con los recursos presupuestales suficientes que correspondían y que el sistema de acreditación se convirtió en una simple formalidad.

### **Subcategoría: Seguimiento y evaluación**

En cuanto al seguimiento y evaluación del proceso de descentralización, los directivos regionales refieren que desde sus inicios no se ha contado con herramientas claras que permitan verificar el desempeño de las competencias y funciones transferidas, así como para determinar su impacto en los servicios públicos que se brinda a los ciudadanos, lo cual hubiera permitido corregir algunas desviaciones en el momento oportuno, así como garantizar una descentralización efectiva.

### **Subcategoría: Fortalecimiento institucional**

Según la opinión de los directivos regionales, el gobierno nacional habría dispuesto inicialmente que se realice capacitaciones y asistencia técnica una vez transferidas las competencias y funciones a los gobiernos regionales, y afirman lo cual no ha sido coherente con lo que se estableció en la Ley de Sistema de Acreditación que señalaba la importancia de llevar a cabo la capacitación y asistencia técnica antes de transferir.

Tabla 8

*Resultado descriptivo de las entrevistas a funcionarios respecto a la categoría gestión territorial descentralizada por subcategorías.*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Descripción</b>
Gestión territorial descentralizada	Creación del gobierno regional del departamento de Lima	Precisan que se creó para mejorar la planificación y prestación de los servicios públicos en el marco del proceso de descentralización.
	Transferencia de funciones sectoriales	Aseguran la transferencia del 94 % de funciones sectoriales previstas pero con recursos insuficientes.
	Seguimiento y evaluación	Explican la no existencia de instrumentos de seguimiento y evaluación para verificar el desarrollo de las funciones transferidas.
	Fortalecimiento institucional	Explican la ausencia de instrumentos para el fortalecimiento institucional que hubieran permitido a su vez la descentralización

### **Subcategoría: Creación del gobierno regional de Lima**

En opinión de los funcionarios, el gobierno regional del departamento de Lima, fue creado en el marco del proceso de descentralización que se inició en el año 2003 y comprende 9 provincias en las que no se incluyen a la provincia de Lima y a la provincia constitucional del Callao, con el objetivo principal de lograr el desarrollo regional en todas sus dimensiones (social, económico, recursos naturales y la gestión del medio ambiente, e institucional) para beneficio de sus ciudadanos. Los directivos opinan que con la creación del gobierno regional de Lima, debería haberse mejorado la planificación para la prestación de los servicios públicos en base a sus necesidades y condiciones locales.

**Subcategoría: Transferencia de funciones sectoriales**

Los funcionarios opinan que en el caso del gobierno regional de Lima, el gobierno nacional ha cumplido con la transferencia de 173 funciones sectoriales de lo que está previsto en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Sin embargo, para el cumplimiento de las funciones transferidas, los recursos presupuestales transferidos han sido muy insuficientes, debido en parte a resistencias de los funcionarios de los ministerios del gobierno nacional para realizar el costeo vinculado a las funciones transferidas, como consecuencia de una cultura de gestión pública centralista.

**Subcategoría: Seguimiento y evaluación**

En opinión de los funcionarios, las acciones de seguimiento y evaluación para verificar el nivel de cumplimiento de las funciones transferidas, son de responsabilidad de los ministerios del gobierno nacional en primera instancia, pero también de parte del gobierno regional de Lima. Afirman que el no disponer de instrumentos de seguimiento y evaluación, es una gran debilidad para el fortalecimiento del proceso de descentralización y el adecuado desarrollo de las funciones transferidas. Sin embargo, se efectúan mediciones en base a indicadores específicos en educación, salud y otros sectores a través de estudios que realiza el Instituto Nacional de Estadística, los propios Ministerios y organizaciones especializadas. A nivel institucional se efectúa el seguimiento y evaluación de las metas físicas y financieras programadas en los planes operativos institucionales.

**Subcategoría: Fortalecimiento institucional**

Los funcionarios refieren que mediante Decreto Supremo N° 047-2009-PCM, se habría determinado la necesidad de desarrollar la gestión descentralizada, para continuar la descentralización administrativa. Con ello se reconoció que el Estado provee servicios y que, para hacerlo, pueden participar más de una entidad en etapas o sub servicios específicos. Consideran que es primordial desarrollar capacidades para la mejora continua, por lo que realizan capacitaciones al personal mediante el Plan de Desarrollo de la Personas, a través de la Oficina de Personal.

Tabla 9

*Resultado descriptivo de las entrevistas a representantes de la sociedad civil respecto a la categoría gestión territorial descentralizada por subcategorías.*

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIPCION
	Creación del gobierno regional del departamento de Lima	Se creó el gobierno regional de Lima con el propósito de tener un gobierno más cerca al territorio y tener atención más efectiva del estado.
Gestión territorial descentralizada	Transferencia de funciones sectoriales	Conocen que se han cumplido con la transferencia de funciones sectoriales, con recursos insuficientes.
	Seguimiento y evaluación	Perciben la no existencia de seguimiento y evaluación del desarrollo de funciones transferidas y participan en la vigilancia ciudadana
	Fortalecimiento institucional	Explican la falta de voluntad política para fortalecer a la sociedad civil desarrollo concertado.

#### **Subcategoría: Creación del gobierno regional de Lima.**

En opinión de los representantes de la sociedad civil, se promovió la creación del gobierno regional del departamento de Lima, con la finalidad de tener un gobierno más cerca a nuestro territorio y atienda de manera más efectiva las necesidades de nuestra población, puesto que estaba muy desatendida por los diversos gobiernos nacionales centralistas, a pesar de su cercanía a Lima Metropolitana

#### **Subcategoría: Transferencia de funciones sectoriales**

La sociedad civil opina que se habrían cumplido con la transferencia de todas las funciones sectoriales al gobierno regional de Lima. Sin embargo, tienen conocimiento por diversas informaciones que han sido insuficientes los recursos



presupuestales transferidos para desarrollar a plenitud dichas funciones sectoriales, dado que ello se corrobora al tener servicios desatendidos a la población o no se atiende con mayor amplitud sus demandas de servicios y obras, sobre todo se hace más evidente en el sector salud, educación, agricultura, saneamiento básico, entre otros.

### **Subcategoría: Seguimiento y evaluación**

La sociedad civil percibe que no se efectúa seguimiento o evaluación al cumplimiento de las funciones transferidas por parte del gobierno nacional a través de los sectores respectivos ni por parte del mismo gobierno regional. Sin embargo la sociedad civil participa en la vigilancia ciudadana a fin cautelar el buen uso de los recursos en la ejecución de los proyectos de inversión pública, así como en el cumplimiento de los acuerdos y compromisos contraídos en los procesos del presupuesto participativo. Hacen notar que hay poca transparencia en mostrar la ejecución real del gasto que se muestran en las audiencias públicas de rendición de cuentas.

### **Subcategoría: Fortalecimiento institucional**

Los representantes de la sociedad civil consideran que se adolece de voluntad política para desarrollar un adecuado proceso de fortalecimiento de las organizaciones sociales sobre todo de nivel provincial y regional, que bien podrían coadyuvar responsablemente en la gestión pública regional. Con relativa frecuencia en los procesos del presupuesto participativo se les convoca a talleres informativos con las que se promueve el fortalecimiento institucional para una óptima participación ciudadana.

## Categoría 2: Gestión por resultados

Tabla 10

*Resultado descriptivo de las entrevistas a directivos respecto a la categoría gestión por resultados por subcategorías.*

Categoría	Subcategoría	Descripción
Gestión por resultados	Planeamiento estratégico	Explican que el planeamiento estratégico se desarrolla de acuerdo a las directivas del CEPLAN.
	Presupuesto por resultados	Explican el desarrollo de programas presupuestales como estrategia de gestión pública para asignar recursos presupuestales.
	Gestión financiera	Se han implementado el Sistema de Administración Financiera (SIAF) para automatizar los procedimientos de registro y uso de los recursos
	Gestión de proyectos	La gestión de proyectos se efectúa en base a directivas del sistema nacional de inversiones.
	Monitoreo y evaluación	Explican los retraso en la implementación de instrumentos de monitoreo y evaluación

### Subcategoría: Planeamiento estratégico

Los directivos del gobierno regional expresan que ahora los procesos de planeamiento estratégico se desarrollan en el marco de las directivas del Centro de Planeamiento Estratégico Nacional (CEPLAN). En la actualidad se cuenta con un Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021 aprobado con Ordenanza Regional, el mismo que ha sido elaborado de manera participativa con diversos actores regionales, tales como autoridades regionales y locales, y los representantes de las organizaciones de la sociedad civil. Se ha priorizado (08) objetivos estratégicos territoriales. En esa línea, institucionalmente se ha desarrollado el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Institucional anual, procurando en todo ello un coherente alineamiento de objetivos estratégicos.

### **Subcategoría: Presupuesto por resultados**

Los directivos regionales consideran que en el marco del presupuesto por resultados, se vienen ejecutando metas de los programas presupuestales desde que el Ministerio de Economía y Finanzas dispuso su implementación, como una estrategia de gestión pública para asignar recursos presupuestales. Es así que se vienen desarrollando programas presupuestales orientados a mejorar la educación, salud, transportes entre otros con metas claras como es el caso del Fondo de Estímulo al Desempeño (FED). Asimismo en el presupuesto participativo se priorizan proyectos de inversión pública que garanticen resultados principalmente orientado al cierre de brechas sociales.

### **Subcategoría: Gestión financiera**

Según los directivos regionales, para la gestión financiera se ha implementado sistemas informáticos dispuestos por el Ministerio de Economía y Finanzas, tales como el Sistema de Administración Financiera (SIAF) que automatiza los procedimientos de registro del uso de los recursos y su aplicación a los objetivos institucionales, basados en el cumplimiento de las directivas y normas de ejecución del gasto público. Está a cargo de la Subgerencia Regional de Administración, a través de sus órganos como Contabilidad, Logística, y Tesorería.

### **Subcategoría: Gestión de proyectos**

Los directivos regionales opinan que para la gestión de proyectos, previamente se realiza un diagnóstico de brechas de infraestructura y de los servicios públicos, a partir del cual se establecen los objetivos de reducción de brechas. La selección de proyectos debe cumplir con los objetivos de cierre de brechas, los que son incorporados en la programación multianual de inversiones para su ejecución. Los procesos y la ejecución de los proyectos de inversión pública deben cumplir con las directivas del sistema nacional de inversión pública y se efectivizan a través de las unidades orgánicas que tienen carácter de formuladoras y ejecutoras.

### Subcategoría: Monitoreo y evaluación

Los directivos regionales confirman que en el gobierno regional de Lima existe retrasos en la implementación de instrumentos de monitoreo y seguimiento, que permitan asumir medidas correctivas de posibles desviaciones en la ejecución de los planes estratégicos. Se ha tomado conciencia que para lograr los objetivos previstos en la etapa del planeamiento es necesario contar con planes de monitoreo y seguimiento. A pesar de ello se viene implementando algunas herramientas informáticas para el seguimiento de actividades y proyectos emblemáticos que permita una mejor toma de decisiones. La evaluación del Plan Operativo Institucional nos permite verificar el cumplimiento de metas físicas y financieras en cada año fiscal.

Tabla 11

*Resultado descriptivo de las entrevistas a funcionarios respecto a la categoría gestión por resultados por subcategorías.*

Categoría	Subcategoría	Descripción
	Planeamiento estratégico	Explican la actualización participativa de los planes estratégicos en base a directivas del CEPLAN.
	Presupuesto por resultados	Explican la ejecución de programas presupuestales para mejorar la educación, salud, transportes y otros y se asignan presupuesto para resultados.
Gestión por resultados	Gestión financiera	Expresan que se desarrolla a través de sistemas administrativos de logística, presupuesto, tesorería, contabilidad, para asegurar el uso correcto de los recursos.
	Gestión de proyectos	Describen que se realiza a través de unidades formuladoras y ejecutoras en base a directivas del Sistema Nacional de Inversión Pública.
	Monitoreo y evaluación	Señalan que aún no se dispone de un plan de monitoreo, seguimiento y evaluación para verificar los avances y resultados de lo planificado.

### **Subcategoría: Planeamiento estratégico**

Los funcionarios del gobierno regional de Lima, coinciden que se ha actualizado el Plan de Desarrollo Regional Concertado para el periodo 2017-2021, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos nacionales establecidos en el Plan de Desarrollo Nacional y cumpliendo con las Directivas del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Seguidamente se ha actualizado el Plan Estratégico Institucional 2017-2019 y anualmente los Planes Operativos Institucionales. Los funcionarios opinan que en el proceso de planeamiento territorial ha participado no solamente funcionarios regionales y locales, sino también los representantes de la sociedad civil organizada, además participan en el Consejo de Coordinación Regional (CCR) que es el espacio de coordinación y concertación.

### **Subcategoría: Presupuesto por resultados**

Los funcionarios consideran que la aplicación del enfoque de presupuesto por resultados en el gobierno regional de Lima, está orientado principalmente a la ejecución de programas presupuestales de los sectores educación, salud, transportes, entre otros. Es así que el presupuesto asignado para programas presupuestales en el último año fiscal, representa aproximadamente el 65% del presupuesto institucional. Se pone mucho énfasis en promover que la asignación de los recursos presupuestales para el desarrollo de las actividades y proyectos, sean efectivizados a través de la entrega de bienes y servicios a la población, sean para el logro de resultados para beneficio de la población. En las audiencias públicas regionales se rinde cuenta sobre la ejecución del presupuesto. En el presupuesto participativo también se asignan recursos para proyectos de inversión pública orientados al cierre de brechas sociales.

### **Subcategoría: Gestión financiera**

Para una adecuada gestión financiera, los funcionarios coinciden que se han implementado sistemas informáticos para la gestión de los recursos humanos; logística, presupuesto, tesorería, contabilidad; inversión pública; planeamiento

estratégico; y de control, con las cuales se promueve el uso adecuado, oportuno y transparente de los recursos financieros y logísticos..

### **Subcategoría: Gestión de proyectos**

Los funcionarios consideran que la gestión de proyectos del gobierno regional de Lima, se realiza a través de unidades orgánicas de línea, que tienen autorizadas su carácter de unidad formuladora y ejecutora, de acuerdo a lo que está dispuesto en las directivas del Sistema Nacional de Inversión Pública. Para ello, a través de la Oficina de Programación Multianual de Inversiones se realiza el diagnóstico e identificación de los proyectos de inversión pública con el enfoque de cierre de brechas. El seguimiento y monitoreo para alcanzar eficiencia y eficacia en su ejecución lo realiza dicha Oficina. En la ejecución de los proyectos ponen mucho énfasis en resolver los problemas urgentes que la población requiere. La mayoría de los proyectos son de educación, salud, transporte, infraestructura de riego y saneamiento básico.

### **Subcategoría: Monitoreo y evaluación**

Aún no se ha podido consolidar un plan de monitoreo, seguimiento y evaluación que permita verificar los avances y resultados en la ejecución de lo planificado de los servicios y proyectos desarrollados. Sin embargo, se cumplen directivas internas específicas, para promover la calidad del gasto público, y el cumplimiento de las metas físicas y financieras de los planes operativos institucionales anuales. En la gestión actual del gobierno regional de Lima se viene impulsando el enfoque de gestión para resultados.

Tabla 12

*Resultado descriptivo de las entrevistas a representantes de la sociedad civil respecto a la categoría gestión por resultados por subcategorías.*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Descripción</b>
	Planeamiento estratégico	La sociedad civil participó en la elaboración del plan de desarrollo regional concertado y confirman que se realizó en base a directivas CEPLAN.
	Presupuesto por resultados	Solo conocen la ejecución de programas presupuestales para mejorar la comprensión lógico matemático y la comprensión lectora de los escolares y la reducción de la desnutrición crónica.
Gestión por resultados	Gestión financiera	Describen la poca transparencia del gasto y de los procesos, de contrataciones.
	Gestión de proyectos	Explican la atomización de proyectos, algunos no son de impacto regional.
	Monitoreo y evaluación	Desconocen la existencia de acciones de monitoreo y evaluación del desempeño de la gestión regional.

### **Subcategoría: Planeamiento estratégico**

Los representantes de las organizaciones de sociedad civil, manifiestan coincidentemente que fueron convocadas para la elaboración del plan de desarrollo regional concertado y participaron activamente en todos los talleres que fueron convocados para dicho proceso. Coincide que dicho plan de desarrollo se realizó cumpliendo las directivas del CEPLAN, con lo cual se habría garantizado la articulación de los objetivos estratégicos de nivel nacional, regional, faltando su articulación como los niveles locales. Sin embargo observan que hay poca difusión del plan de desarrollo regional por parte del gobierno regional, por lo que no se socializa con la población en general.

### **Subcategoría: Presupuesto por resultados**

Los representantes de la sociedad civil, perciben que el gobierno regional de Lima ejecuta el presupuesto por resultados por obligación, tales serían los casos para mejorar la comprensión lógico matemático y la comprensión lectora de los escolares en el nivel de educación básica, así como para reducir la desnutrición crónica, que forman parte de programas presupuestales en el sector educación y salud respectivamente. Pero, no conocen los avances y resultados ni mucho menos de otros programas presupuestales. La sociedad civil recomienda en los procesos participativos la priorización de proyectos de impacto regional, para evitar su atomización. Consideran que falta mayor difusión de las actividades del presupuesto por resultados.

### **Subcategoría: Gestión financiera**

Los representantes de la sociedad civil consideran que no hay mayor transparencia en la ejecución del gasto público en el gobierno regional de Lima, se escucha o se especulan algunas denuncias de actos de corrupción sobre la gestión financiera. A pesar de que se disponen de aplicativos modernos para la administración de los recursos y los procesos de contrataciones, no se evidencian que se promuevan la calidad del gasto público.

### **Subcategoría: Gestión de proyectos**

Desde el lado de la sociedad civil, perciben que los proyectos de inversión pública que ejecuta gobierno regional de Lima, muchos no son de impacto regional en términos del número de beneficiarios y de montos de asignación de recursos presupuestales. Opinan que el gobierno regional desde sus inicios, han venido ejecutando una alta cantidad de proyectos (atomización), que muchas veces genera mayores gastos operativos y no se cumplen con la solución de los problemas de la población, la que se agudiza cuando ejecutan proyectos que no son de su competencia, sino de los gobiernos locales, a los cuales deberían



transferirse los recursos, es decir compiten la ejecución de proyectos con los gobiernos locales, en claro contrariedad de la finalidad de la descentralización.

### **Subcategoría: Monitoreo y evaluación**

Los representantes de la sociedad civil, desconoce la existencia de algún proceso de recolección, análisis y utilización de la información para hacer seguimiento al progreso de los objetivos de la gestión regional, o a las metas del presupuesto por resultados. Similar situación ocurre con la evaluación del desempeño de la gestión regional en el cumplimiento de sus metas. La información que se brinda en las audiencias públicas proviene de indicadores nacionales u de otras entidades, que muchas veces no son tan confiables.

### **Categoría 3: Valor público**

Tabla 13

*Resultado descriptivo de las entrevistas a directivos respecto a la categoría valor público por subcategorías.*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Descripción</b>
	Valor publico creado por servicios para usuarios	Explican que la población tiene una percepción favorable de las acciones del gobierno regional, a pesar de las complejidades de la demanda.
Valor público.	Valor publico creado por los resultados	Precisan que los servicios públicos y proyectos que se desarrollan generan cambios sustanciales en la calidad de vida de la población.
	Valor publico creado por la confianza / legitimidad	Consideran que existe poca credibilidad y legitimidad por actos de corrupción en general

### **Subcategoría: Valor público creado por servicios para usuarios**

Los directivos regionales, consideran que la población tiene una percepción favorable de sus acciones, debido a los esfuerzos que realizan por brindar servicios de calidad que ayudan resolver sus problemas. También son conscientes de la alta complejidad de la demanda de mayores y mejores servicios por parte de los usuarios o ciudadanos, además de las limitaciones del presupuesto. La mayor demanda de calidad de servicios se concentra en el sector salud y educación y precisamente dichos sectores son a las que se asigna el mayor presupuesto posible.

### **Subcategoría: Valor publico creado por los resultados**

Los directivos regionales opinan que con los servicios públicos y los proyectos que se desarrollan generan cambios sustanciales en la calidad de vida de las personas beneficiarias. Así cuando se inauguran y se entregan obras de infraestructura de educación, salud, agrícola, de vías de comunicación, o en saneamiento básico, se generan ciertos cambios en el acceso a una mejor educación, mejores niveles de atención de los servicios de salud, el traslado de la producción agropecuaria, el acceso a los servicios básicos de agua y saneamiento, electricidad, entre otros, los cuales hacen mejoras efectivas en la calidad de vida de la población beneficiaria, que en suma generan resultados a favor. La ejecución oportuna y de calidad de las obras públicas está orientadas a atender prioritariamente los requerimientos de la población.

### **Categoría: Valor publico creado por la confianza / legitimidad.**

Los directivos regionales opinan en el sentido de que si bien es cierto, que en la actualidad de manera general, son tiempos donde las instituciones públicas tienen poca credibilidad y legitimidad, por el accionar errático de algunos de sus gobernantes y/o funcionarios. Sin embargo, insisten que en el caso del gobierno regional de Lima, la entidad busca reducir las brechas de atención en cuanto a calidad y satisfacción de los usuarios de los bienes y servicios que se entrega, al

impulsar la ejecución de actividades y proyectos de inversión de manera oportuna y de calidad, cumpliendo los objetivos, con los que pretenden recuperar la confianza y legitimidad hacia la institución y sus autoridades, ante la negativa percepción de los ciudadanos.

Tabla 14

*Resultado descriptivo de las entrevistas a funcionarios respecto a la categoría valor público por subcategorías.*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Descripción</b>
	Valor publico creado por servicios para usuarios	Explican que existe una alta demanda de servicios de calidad de los ciudadanos pero los recursos son insuficientes.
Valor público.	Valor publico creado por los resultados	Consideran que las actividades y proyectos ejecutados generan cambios favorables en la población.
	Valor publico creado por la confianza / legitimidad	Consideran que la eficacia y la transparencia en los actos de gobierno mejoraran la percepción de confianza y legitimidad de los ciudadanos hacia sus autoridades.

### **Subcategoría: Valor publico creado por servicios para usuarios**

Para los funcionarios existe una alta demanda de servicios de mayor calidad por parte de la población, pero disponen de presupuestos limitados para su atención a plenitud. A pesar de ello se busca optimizar y mejorar con creatividad la atención de los servicios sobre todo en el sector educación y salud que son los más prioritarios. Tratan de articular esfuerzos entre las diferentes instituciones públicas y privadas para una mayor cobertura de atención. Se promueve la participación ciudadana en la vigilancia a fin de garantizar la calidad de los servicios.

### **Subcategoría: Valor publico creado por los resultados**

Para los funcionarios, la ejecución de actividades y proyectos de inversión pública, generan cambios favorables en la población. Así por ejemplo, en educación la mejora del aprendizaje lógico-matemático y la comprensión lectora de los estudiantes de educación básica, en salud la disminución de indicadores de desnutrición crónica y de la anemia. Los resultados permiten mejorar los indicadores del desarrollo humano en general.

### **Subcategoría: Valor publico creado por la confianza / legitimidad**

Los funcionarios del Gobierno Regional de Lima consideran que cuando se cumplen de manera eficaz los objetivos planteados en los planes estratégicos territoriales e institucionales, conjuntamente con la participación ciudadana, así como que estas sean con transparencia, se podrá lograr la confianza y credibilidad de la población en las instituciones públicas y sus autoridades. Por ello pese a algunas dificultades administrativas que retrasan el cumplimiento de los objetivos, los funcionarios opinan que realizan esfuerzos para implementar políticas públicas que permitan recuperar confianza y legitimidad.

Tabla 15

*Resultado descriptivo de las entrevistas a representantes de la sociedad civil respecto a la categoría valor público por subcategorías.*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Descripción</b>
	Valor publico creado por servicios para usuarios	Explican la insatisfacción de la sociedad civil, por no ser oportunos y ser de baja calidad
Valor público.	Valor publico creado por los resultados	Explican que valoran la entrega de servicios y proyectos de inversión por que mejoran la calidad de vida de los ciudadanos.
	Valor publico creado por la confianza / legitimidad	Explican que los acontecimientos de corrupción generan mayor desconfianza y deslegitimizan a las autoridades regionales.

### **Subcategoría: Valor público creado por servicios para usuarios**

Los representantes de la sociedad civil, opinan en el sentido de que los servicios que brinda el gobierno regional en los sectores salud, educación y otros, no son oportunos y a la vez son de baja calidad. Estos están evidenciadas en la insatisfacción de los usuarios cuando acuden a los diversos establecimientos de salud, en la que se observa colas para las citas, falta de medicamentos, profesionales con poca calidad humana. Similar situación ocurre en el sector educación donde existen infraestructuras inadecuadas, laboratorios sin equipamiento o abandonadas.

### **Subcategoría: Valor público creado por los resultados**

Para los entrevistados representantes de la sociedad civil, los resultados que se logran con la realización de los servicios y la ejecución de proyectos de inversión pública, de alguna manera mejoran la calidad de vida de los ciudadanos beneficiarios, generando cambios importantes en sus vidas. Ello hace que se tenga una mejor valoración de la población por los resultados que logra el gobierno regional de Lima.

### **Subcategoría: Valor público creado por la confianza / legitimidad**

Para la sociedad civil, existe una percepción de desconfianza sobre el accionar de sus autoridades y funcionarios, dado que influye mucho los acontecimientos de corrupción en el país. Ello se agudiza cuando existen denuncias de indicios de corrupción en la ejecución de los proyectos, retrasos en su ejecución, incremento excesivo del costo de los proyectos, etc. Dicha percepción deslegitima la autoridad afectando la gobernabilidad. Hacen poco confiables las decisiones que toman las autoridades regionales.

## Análisis interpretativo de los resultados obtenidos por categoría

### Categoría 1: Gestión territorial descentralizada

Tabla 16

*Resultado interpretativo de las entrevistas a directivos y funcionarios respecto a la categoría gestión territorial descentralizada por subcategorías.*

Categoría	Subcategoría	Interpretación
Gestión territorial descentralizada	Creación del gobierno regional del departamento de Lima	Atención con mayor eficiencia y eficacia las demandas de los ciudadanos por muchos años postergado a pesar de su cercanía de Lima Capital
	Transferencia de funciones sectoriales	Transferencia de funciones sectoriales sin recursos suficientes.
	Seguimiento y evaluación	No existen instrumentos de seguimiento y evaluación del desempeño las competencias y funciones transferidas.
	Fortalecimiento institucional	No ha existido un adecuado proceso de acompañamiento para el fortalecimiento institucional y de la descentralización.

#### **Subcategoría: Creación del gobierno regional de Lima.**

Para los directivos y funcionarios está claro que el gobierno regional del departamento de Lima, ha sido creado como gobierno subnacional para atender con mayor eficiencia y eficacia las demandas de los ciudadanos, mejorar su situación social, económica y que esta sea equitativo. Comprenden los fines de la descentralización emanados de en la Constitución Política, la Ley de Bases de la Descentralización y las facultados previstos en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

Asimismo, comprenden que el motivo principal para la creación del gobierno regional de Lima, ha sido la desatención durante muchos años por parte el gobierno nacional, a las provincias de Barranca; Cajatambo; Canta; Cañete; Huaral; Huarochirí; Huaura; Oyón; y Yauyos, a pesar de pertenecer al mismo departamento de Lima y capital del Perú, se encontraba postrado en el retraso y hasta en el olvido,

como consecuencia de una posición centralista de los diversos gobiernos nacionales pasados, situación que no permitía mejorar las condiciones de vida de los pobladores, ni aprovechar sus potencialidades territoriales.

Sin embargo, también se puede interpretar de las respuestas de los directivos y funcionarios, una especie de repetición del modelo centralista, dado que a pesar de ser contrarios al modelo centralista, en la práctica la gestión regional se viene desarrollando como un modelo centralista, es decir de un modelo centralista nacional se ha pasado a un modelo centralista regional, y no se prioriza una gestión descentralizada con mirada territorial.

#### **Subcategoría: Transferencia de funciones sectoriales**

Para los directivos y funcionarios es absolutamente claro, que se ha cumplido con las transferencia de funciones del gobierno nacional al gobierno regional, principalmente en base a los planes de transferencias anuales, pero que éstos no fueron acompañados con los recursos suficientes, sino impuestos por el gobierno nacional al no ser resultado de alguna negociación y consulta previa. Hasta la actualidad se han transferido aproximadamente el 94 % de las funciones previstas en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, el 6 % restante está en proceso de negociación respecto al aspecto presupuestal.

Las funciones se desarrollan a través de unidades ejecutoras sectoriales de educación; salud; y agricultura, en tanto a través de su sede central, las funciones de vivienda, construcción y saneamiento; trabajo y promoción del empleo; producción y pesca; comercio exterior y turismo; transportes y comunicaciones; defensa civil. Las unidades ejecutoras sectoriales están distribuidas por provincia.

#### **Subcategoría: Seguimiento y evaluación**

Para los directivos y funcionarios queda claro también, que el gobierno regional de Lima, desde el inicio, no ha contado con herramientas de seguimiento y evaluación del desempeño de las competencias y funciones transferidas, que hubiera permitido

verificar su impacto en los servicios públicos que se brindan a los ciudadanos y ayudado a realizar correcciones en los mementos y espacios oportunos.

También sería cierto, que a la actualidad los directivos y funcionarios no han logrado implementar instrumentos de seguimiento y evaluación del desempeño que permitan disponer de indicadores de resultado e impacto, solo se nota la disposición de cumplir lo más eficiente posible las actividades operativas y las inversiones.

### **Subcategoría: Fortalecimiento institucional**

Según los entrevistados directivos y funcionarios, no habría existido un adecuado acompañamiento del proceso descentralización, con capacitación y asistencia técnica para el desarrollo óptimo de las funciones transferidas. El recurso humano capacitado y especializado es de vital importancia, que sin embargo no han sido tomados en cuenta por los gobiernos nacionales y las diversas gestiones administrativas del gobierno regional de Lima, limitándose solo a la contratación de personal sin tener en cuenta las exigencias de perfiles para la gestión territorial descentralizada, agudizado por los constantes cambios de personal por situaciones políticas.

Tabla 17

*Resultado interpretativo de las entrevistas a representantes de la sociedad civil respecto a la categoría gestión territorial descentralizada por subcategorías.*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Interpretación</b>
	Creación del gobierno regional del departamento de Lima	Tiene el propósito de tener un gobierno más cerca del territorio por desatención del gobierno nacional a pesar de su cercanía a la ciudad de Lima
Gestión territorial descentralizada	Transferencia de funciones sectoriales	Transferencia de funciones sin presupuesto
	Seguimiento y evaluación	Desconocen la existencia de planes de seguimiento y evaluación del desempeño de funciones transferidas
	Fortalecimiento institucional	Falta de voluntad política de las autoridades regionales para fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil.



### **Subcategoría: Creación del gobierno regional de Lima**

Según los representantes de la sociedad civil, la creación del gobierno regional del departamento de Lima, tuvo el claro propósito de tener un gobierno más cerca que pudiera atender las necesidades de la población con mayor eficiencia y eficacia, dado que a pesar de su cercanía a la ciudad capital del Perú, se encontraba en el retraso y no permitía mejorar las condiciones de vida ni aprovechar las grandes potencialidades de las provincias del departamento de Lima.

### **Subcategoría: Transferencia de funciones sectoriales**

Los representantes de la sociedad civil, consideran que se ha cumplido con la transferencia de funciones al gobierno regional de Lima, y que el gobierno regional de Lima viene desarrollando según sus posibilidades presupuestales y sus capacidades de recursos humanos y de organización.

### **Subcategoría. Seguimiento y evaluación**

Los representantes de la sociedad civil, consideran que no existen planes de seguimiento y evaluación por parte del gobierno nacional ni del gobierno regional para verificar la bondad del proceso de descentralización y el desempeño de las funciones transferidas. Sin embargo la sociedad civil participa en la vigilancia ciudadana a fin de cautelar el buen uso de los recursos en la ejecución de los proyectos de inversión pública, así como en el cumplimiento de los acuerdos y compromisos contraídos en los procesos del presupuesto participativo. Hacen notar que hay poca transparencia en mostrar la ejecución real del gasto que muestran en las audiencias públicas de rendición de cuentas.

### **Subcategoría: Fortalecimiento institucional.**

Para los representantes de la sociedad civil no existe voluntad política de los funcionarios del gobierno regional para desarrollar acciones sostenidas de fortalecimiento para la participación responsable de las organizaciones sociales

tanto de nivel provincial y regional, que ayudaría a la gestión pública regional y la gobernabilidad.

## **Categoría 2: Gestión por resultados**

Tabla 18

*Resultado interpretativo de las entrevistas a directivos y funcionarios respecto a la categoría gestión por resultados por subcategorías.*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Interpretación</b>
Gestión por resultados	Planeamiento estratégico	El planeamiento es el primer paso para desarrollar una buena gestión pública y se basa en directivas del CEPLAN
	Presupuesto por resultados	El presupuesto por resultados permite asignar recursos para el logro de resultados.
	Gestión financiera	La gestión financiera se desarrolla basado en las normas y directivas del Sistema de Administración Financiera Público.
	Gestión de proyectos	La gestión de proyectos está basado en las disposiciones del sistema nacional de inversión pública.
	Monitoreo y evaluación	Deficiencias para el monitoreo y evaluación en el desempeño de las funciones transferidas.

### **Subcategoría: Planeamiento estratégico**

Para los directivos y funcionarios, el planeamiento estratégico es el primer eslabón importante para la gestión pública por resultados. Esto se está desarrollando de acuerdo a las directivas del Centro de Planeamiento Estratégico Nacional (CEPLAN). El actual Plan de Desarrollo Regional Concertado tiene una perspectiva al 2021, la cual ha sido elaborado participativamente entre autoridades locales y la sociedad civil, en el que se han priorizado (08) objetivos estratégicos para el nivel territorial. En esa línea institucionalmente disponen aprobados el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Institucional.

### **Subcategoría: Presupuesto por resultados.**

Para los directivos y funcionarios, la implementación del presupuesto por resultados ha permitido asignar recursos presupuestales para el logro resultados. Así los principales programas presupuestales que vienen desarrollando están orientados a mejorar la educación, salud, transportes entre otros. Los programas presupuestales de logros de aprendizaje en comprensión lógico matemático y comprensión lectora en el sector educación, la disminución de la desnutrición crónica o la disminución de la anemia son los más importantes. Asimismo, en las inversiones públicas se priorizan proyectos que estén orientados al cierre de brechas sociales.

### **Subcategoría: Gestión financiera**

Para la gestión financiera, el gobierno regional de Lima ha implementado el Sistema de Administración Financiera (SIAF) que automatiza los procedimientos de registro del uso de los recursos y su aplicación a los objetivos institucionales, basados en el cumplimiento de las directivas y normas de ejecución del gasto público.

### **Subcategoría: Gestión de proyectos**

Los directivos y funcionarios confirman que la gestión de proyectos del gobierno regional de Lima, se realiza a través de unidades orgánicas de línea, que tienen autorizadas su carácter de unidad formuladora y ejecutora, de acuerdo a lo que está dispuesto en las directivas del Sistema Nacional de Inversión Pública. Para ello, previamente la Oficina de Programación Multianual de Inversiones realiza el diagnóstico e identificación de los proyectos de inversión pública para el cierre de brechas, asimismo realizan el seguimiento y monitoreo para alcanzar eficiencia y eficacia en las obras, en todas las fases de la inversión.

### **Subcategoría: Monitoreo y evaluación**

No existe un plan de monitoreo, seguimiento y evaluación que permita verificar los avances y resultados en la ejecución de las metas previstos en el planeamiento

estratégico, solo se cumplen directivas específicas para la racionalidad del gasto, o de las metas de corto plazo en el plan operativo institucional. No se han evaluado el cumplimiento de los metas y objetivos estratégicos planteados en los planes estratégicos.

Tabla 19

*Resultado interpretativo de las entrevistas a representantes de la sociedad civil respecto a la categoría gestión por resultados por subcategorías.*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Interpretación</b>
	Planeamiento estratégico	Participación ciudadana en la elaboración del plan de desarrollo regional concertado.
	Presupuesto por resultados	La sociedad civil convencida de las bondades del Presupuesto por resultados.
Gestión por resultados	Gestión financiera	Poca transparencia en la ejecución del gasto y de los procesos de contrataciones.
	Gestión de proyectos	Ejecución de proyectos de poco impacto, algunos no son de su competencia y atomización.
	Monitoreo y evaluación	Desconocimiento de desarrollo de monitoreo y evaluación de lo previsto en el planeamiento.

### **Subcategoría: Planeamiento estratégico**

Los representantes de las organizaciones de sociedad civil, son conscientes sobre la bondad del Plan de Desarrollo Regional Concertado y han participado activamente en su elaboración, que fue realizado cumpliendo las directivas del CEPLAN, con lo cual han observado los esfuerzos de articulación con los objetivos estratégicos de nivel nacional y regional, faltando su articulación con los niveles locales. También son conscientes que dicho plan no es adecuadamente difundido entre la población y las instituciones.

### **Subcategoría: Presupuesto por resultados**

Los representantes de la sociedad civil son conscientes que el presupuesto por resultados al ser una herramienta de asignación del presupuesto ayudaría a mejorar la calidad del gasto. Conocen que se viene desarrollando los casos para mejorar la comprensión lógico matemático y la comprensión lectora de los escolares en el nivel de educación básica, así como para reducir la desnutrición crónica, que forman parte de programas presupuestales en el sector educación y salud respectivamente.

### **Subcategoría: Gestión financiera**

Los representantes de la sociedad civil afirman que no existe mayor transparencia en la ejecución del gasto en el gobierno regional de Lima, se escucha muchas denuncias de corrupción en la administración de los recursos y los procesos de contrataciones.

### **Subcategoría: Gestión de proyectos**

Los representantes de la sociedad civil, afirman que los proyectos de inversión pública que ejecuta el gobierno regional de Lima, en la mayoría de los casos no son de impacto regional, por el contrario muestran una atomización de pequeños proyectos que no resuelven problemas integrales, más aun si se ejecutan proyectos que no son de su competencia, sino de los gobiernos locales, a los cuales mejor deberían transferirse los recursos.

### **Subcategoría: Monitoreo y evaluación**

Los representantes de la sociedad civil desconocen la existencia de algún proceso de recolección, análisis y utilización de la información para hacer seguimiento al progreso de los objetivos de la gestión regional, o al cumplimiento a las metas del presupuesto por resultados. En las audiencias públicas solo se brindan resultados que muchas veces no son tan confiables.

### Categoría 3: Valor público

Tabla 20

*Resultado interpretativo de las entrevistas a directivos y funcionarios respecto a la categoría valor público por subcategorías.*

Categoría	Subcategoría	Interpretación
Valor público.	Valor publico creado por servicios para usuarios	Existe percepción favorable de la población sobre los servicios a los usuarios a pesar de la alta demanda.
	Valor publico creado por los resultados	Existe percepción favorable de la población basado en la culminación de obras de inversión.
	Valor publico creado por la confianza / legitimidad	Existe poca credibilidad y legitimidad por el accionar errático de algunos gobernantes y funcionarios

#### **Subcategoría: Valor publico creado por servicios para usuarios**

Para los directivos y funcionarios, existe una percepción favorable de los ciudadanos sobre las bondades de los servicios que brinda el gobierno regional de Lima, a pesar de la alta complejidad de la demanda de mayores y mejores servicios por parte de los usuarios o ciudadanos y las limitaciones de presupuesto.

#### **Subcategoría: Valor publico creado por los resultados**

Los servicios públicos y los proyectos de inversión pública que se culminan oportunamente y con calidad, generan cambios sustanciales en la calidad de vida de la población beneficiaria, lo cual permite ser apreciados por los ciudadanos. Se ejecutan proyectos de acuerdo a la demanda y priorizando los requerimientos de atención de los servicios básicos urgentes orientados al desarrollo humano.

#### **Subcategoría: Valor publico creado por la confianza / legitimidad**

Existen coincidencias en el sentido de que en la actualidad son tiempos donde las instituciones públicas tienen poca credibilidad y legitimidad. Consideran que si se atienden con oportunidad y calidad, procurando el bien común, se puede recuperar la confianza y legitimidad de los ciudadanos.

Tabla 21

*Resultado interpretativo de las entrevistas a representantes de la sociedad civil respecto a la categoría valor público por subcategorías.*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Interpretación</b>
Valor público.	Valor publico creado por servicios para usuarios	Servicios públicos de salud y educación son inoportunos y de baja calidad.
	Valor publico creado por los resultados	La ejecución de obras públicas mejora la calidad de vida de los beneficiarios.
	Valor publico creado por la confianza / legitimidad	Existe desconfianza sobre el accionar de autoridades y funcionarios regionales agudizado por actos de corrupción.

#### **Subcategoría: Valor publico creado por servicios para usuarios**

Afirman los representantes de la sociedad civil, que los servicios que brinda el gobierno regional en salud, educación y otros sectores, no son oportunos y a la vez son de baja calidad. Estos les generan insatisfacción a los usuarios, cuando acuden a los diversos establecimientos de salud, en la que se observa colas para las citas, falta de medicamentos, profesionales con falta de calidad humana. Similar situación ocurre en el sector educación donde existen infraestructuras inadecuadas, laboratorios sin equipamiento o abandonadas.

#### **Subcategoría: Valor publico creado por los resultados**

Para los representantes de la sociedad civil, los resultados que se logran con la realización de los servicios y la ejecución de proyectos de inversión pública, de alguna manera mejoran la calidad de vida de los ciudadanos beneficiarios, generan cambios importantes en la vida de los ciudadanos. Ello hace que se tenga una mejor valoración de la población por los resultados que logra el gobierno regional de Lima.

#### **Subcategoría: Valor publico creado por la confianza / legitimidad**

Para la sociedad civil existe cierta desconfianza sobre el accionar de autoridades y funcionarios, esto está influenciado por acontecimientos de corrupción que se difunde por los medios de comunicación. Ello se agudiza cuando se muestran

retrasos en la ejecución de los proyectos o cuando existen incrementos excesivos del costo de proyectos de inversión, etc., o la falta de transparencia, con lo cual puede afectarse la gobernabilidad al tener autoridades deslegitimados.

### **Triangulación de datos**

Según Denzing (1970) triangulación de datos es la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular. Existen distintos tipos de triangulación, triangulación de datos, de investigadores, métodos, teorías y triangulación múltiple.

En esa línea, la triangulación es una técnica donde se usan perspectivas o diferentes observaciones, o varias fuentes de datos, como una garantía de fiabilidad o robustez y asimismo sirve para reducir las replicaciones y también suprimir la incertidumbre de un solo método. Es una técnica que permite validar los resultados obtenidos durante el trabajo de campo. Incrementa las garantías de que la investigación sea holística y multidisciplinaria.

Existen diferentes maneras de procedimientos de triangulación, organizando posibilidades y alternativas para adoptar la que sea más adecuada al estudio, como: triangulación de datos, de investigadores, métodos, teorías y múltiple, que el investigador puede optar por uno o más formas de triangulación.

Se procedió en primer lugar a la triangulación de datos con las coincidencias y discrepancias de la información recogida en los distintos grupos y estratos, para realizar su descripción e interpretación. En segundo lugar se realizó la triangulación de datos por participante que permitió obtener un resumen consolidado por cada indicador de las subcategorías. En tercer lugar se procedió a la confrontación entre las diferentes fuentes de información, para poder conocer las concordancias o discrepancias y/o las tendencias por cada indicador de las subcategorías en base de la triangulación múltiple. En las tablas que continúan se muestran los resultados de la triangulación de datos y su significancia (interpretación).



Tabla 22

*Triangulación de datos de la categoría gestión territorial descentralizada por participante según subcategorías*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Directivos</b>	<b>Funcionarios</b>	<b>Sociedad civil</b>	<b>Triangulación</b>
Gestión territorial descentralizada	Creación del gobierno regional de Lima	Consideran que el gobierno regional de Lima se creó para promover el desarrollo social, económico y equitativo de su jurisdicción territorial.	Precisan que se creó para mejorar la planificación y prestación de los servicios públicos en el marco de la descentralización de su territorio.	Se creó el gobierno regional de Lima con el propósito de tener un gobierno más cerca al territorio y tener la atención más efectiva del estado.	Se creó el gobierno regional de Lima para alcanzar un desarrollo integral, con mejores servicios públicos en su jurisdicción.
	Transferencia de funciones sectoriales	Se transfirieron todas las funciones pero sin recursos suficientes.	Aseguran la transferencia del 94 % de funciones sectoriales previstas pero con recursos insuficientes.	Conocen que se han cumplido con la transferencia de funciones sectoriales, con recursos insuficientes.	Transferencia de competencias y funciones, pero con recursos insuficientes.
	Seguimiento y evaluación	Desconocen la existencia de instrumentos de seguimiento y evaluación del desempeño de las funciones transferidas	Explican la no existencia de instrumentos de seguimiento y evaluación para verificar el desarrollo de las funciones transferidas.	Perciben la no existencia de seguimiento y evaluación del desarrollo de funciones transferidas y participan en la vigilancia ciudadana	No existen instrumentos de seguimiento y evaluación del desempeño de funciones transferidas.
	Fortalecimiento institucional	Explican la no existencia de planes de capacitación y asistencia técnica para fortalecer la descentralización	Explican la ausencia de instrumentos para el fortalecimiento institucional para fortalecer la descentralización	Explican la falta de voluntad política para fortalecer a la sociedad civil desarrollo concertado.	No se evidencia voluntad política para fortalecer capacidades institucionales y a la sociedad civil para garantizar los fines del proceso de la descentralización

Tabla 23

*Triangulación datos de la categoría gestión por resultados por participante según subcategorías*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Directivos</b>	<b>Funcionarios</b>	<b>Sociedad civil</b>	<b>Triangulación</b>
	Planeamiento estratégico	Explican que el planeamiento estratégico se desarrolla de acuerdo a las directivas del CEPLAN.	Explican la actualización participativa de los planes estratégicos en base a directivas del CEPLAN.	La sociedad civil participa en la elaboración del PDRC y confirman que se realiza en base a directivas CEPLAN	Se hace planeamiento estratégico de manera participativa con sociedad civil con apoyo CEPLAN
	Presupuesto por resultados	Explican el desarrollo de programas presupuestales como estrategia de gestión pública para asignar recursos presupuestales.	Se ejecuta programas presupuestales de educación, salud, transportes y otros, para logro de resultados.	Se ejecutan presupuesto por resultados para mejorar la educación y salud	Se ejecuta programas presupuestales en educación, salud y otros sectores como los más importantes.
Gestión por resultados	Gestión financiera	Implementación del Sistema de (SIAF) para automatizar los procedimientos de registro y uso de los recursos	Aplican normas de logística, presupuesto, tesorería, contabilidad, para el uso correcto de los recursos.	Existe poca transparencia del gasto y de los procesos, de contrataciones.	Basado en normas del SIAF público, pero poca transparencia del gasto y de procesos de contrataciones.
	Gestión de proyectos	La gestión de proyectos se efectúa en base a directivas del sistema nacional de inversiones.	Se realizan a través de unidades orgánicas en base a directivas del Sistema Nacional de Inversión Pública.	Explican la atomización de proyectos, algunos no son de impacto regional	Está basado en las normas de Sistema Nacional de Inversión Pública, Muchos proyectos no son de impacto regional.
	Monitoreo y evaluación	Existen retrasos en la implementación de instrumentos de monitoreo y evaluación	Aún no se dispone de plan de monitoreo, seguimiento y evaluación para verificar resultados de lo planeado.	Desconocen la existencia de acciones de monitoreo y evaluación del desempeño de la gestión regional.	No existe acciones de monitoreo y evaluación para verificar los avances de los planificado.

Tabla 24

*Triangulación datos de la categoría valor público por participante según subcategorías*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Directivos</b>	<b>Funcionarios</b>	<b>Sociedad civil</b>	<b>Triangulación</b>
	Valor publico creado por servicios para usuarios	Explican que la población tiene una percepción favorable de las acciones del gobierno regional, a pesar de las complejidades de la demanda.	Explican que existe una alta demanda de servicios de calidad de los ciudadanos pero los recursos son insuficientes.	Explican la insatisfacción de la sociedad civil, por no ser oportunos y ser de baja calidad	Hay contradicción, los directivos y funcionarios, coinciden que los servicios públicos generan una percepción favorable de los ciudadanos, para la sociedad civil existe insatisfacción por la baja calidad de los servicios.
Valor público.	Valor publico creado por los resultados	Precisan que los servicios públicos y proyectos que se desarrollan generan cambios sustanciales en la calidad de vida de la población.	Consideran que las actividades y proyectos ejecutados generan cambios favorables en la población.	Explican que valoran la entrega de servicios y proyectos de inversión por que mejoran la calidad de vida de los ciudadanos.	Coinciden que la entrega de obras concluidas genera mejoras en la calidad de vida de los ciudadanos.
	Valor publico creado por la confianza / legitimidad	Consideran que existe poca credibilidad y legitimidad por actos de corrupción en general	Consideran que la eficacia y la transparencia en los actos de gobierno mejoraran la percepción de confianza y legitimidad de los ciudadanos hacia sus autoridades.	Explican que los acontecimientos de corrupción generan mayor desconfianza y deslegitima a las autoridades regionales.	La corrupción afecta la credibilidad y legitimidad de los gobernantes y funcionarios.

Tabla 25

*Significancia de la triangulación de datos de la categoría gestión territorial descentralizada por subcategorías.*

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Significancia de la triangulación de datos</b>
Gestión territorial descentralizada	Creación del gobierno regional del departamento de Lima	La creación del gobierno regional de Lima, ha sido con el propósito de alcanzar el desarrollo integral, con mejores servicios públicos, acercando al estado como consecuencia de la desatención por los gobiernos nacionales a pesar de su cercanía a la ciudad de Lima Capital del Perú.
	Transferencia de funciones sectoriales	La transferencia de competencias y funciones se realizaron de acuerdo a lo previsto en la Ley Orgánica de Gobierno Regionales, pero con presupuesto insuficiente.
	Seguimiento y evaluación	No existen instrumentos de seguimiento y evaluación del desempeño de funciones transferidas.
	Fortalecimiento institucional	No se observa voluntad política del Gobierno Nacional ni del Gobierno Regional para fortalecer las capacidades institucionales, así como de la sociedad civil para garantizar una descentralización efectiva.

Tabla 26

*Significancia de la triangulación de datos de la categoría gestión por resultados por subcategorías.*

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Significancia de la triangulación de datos</b>
Gestión por resultados	Planeamiento estratégico	Los procesos de planeamiento estratégico tanto del nivel territorial e institucional se efectúan de manera participativa con la participación de la sociedad civil, de todos los involucrados, en base las directivas del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)
	Presupuesto por resultados	Se ejecuta programas presupuestales en el marco del presupuesto por resultados, aquellas que el Ministerio de Economía y Finanzas y los órganos rectores lo disponen en cada año fiscal. Así tenemos programas presupuestales en educación y salud como los más importantes.
	Gestión financiera	La gestión financiera se viene desarrollando en base a las normas y directivas del Sistema de Administración Pública, compuesto por logística, contabilidad, tesorería. Sin embargo para la sociedad civil hay poca transparencia del gasto y de los procesos de contrataciones.
	Gestión de proyectos	Las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública, marcan las pautas para el desarrollo de la gestión de proyectos. Están orientados al cierre de brechas y muchos de ellos no se configuran como de impacto regional, incluso algunos no son de su competencia, sino de los gobiernos locales.
	Monitoreo y evaluación	El gobierno regional de Lima adolece de planes o instrumentos de monitoreo y evaluación que permitiría verificar los avances de los planeado y realizar las correcciones que correspondan.

Tabla 27

*Significancia de la triangulación de datos de la categoría valor público por subcategorías.*

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Significancia de la triangulación de datos</b>
Valor público.	Valor publico creado por servicios para usuarios	Hay contradicción de apreciaciones sobre el valor público de los servicios a los usuarios. Por un lado los directivos y funcionarios perciben de los ciudadanos una relativa aceptación, pero para la sociedad civil existe insatisfacción por la baja calidad de los servicios.
	Valor publico creado por los resultados	Existe una relativa coincidencia en el sentido de que en la entrega de productos (bienes y servicios) al culminar las obras de inversión generan mejoras en la calidad de vida de los ciudadanos, lo que significan resultados favorables para los ciudadanos.
	Valor publico creado por la confianza / legitimidad	Se confirma que los actos de corrupción mostradas a nivel nacional, afecta la credibilidad y legitimidad de los gobernantes y funcionarios del sector público

### **Triangulación múltiple**

Según Blaikie (1991) una de las prioridades de la triangulación múltiple como estrategia de investigación, es incrementar la validez de los resultados y disminuir los problemas de sesgo. Partiendo de esta teoría, la triangulación múltiple ha sido prioritaria en la presente investigación, en el análisis de los resultados para poder garantizar la fiabilidad y rigor a los datos obtenidos.

Para Olsen (2004) la triangulación múltiple como estrategia de investigación no está únicamente orientadas a la validación, sino que persigue una amplitud de comprensión de la realidad estudiada que genera un dialogo que prospera con el contraste entre aquello que parece evidente y los descubrimientos con las interpretaciones oficiales sobre un determinado objeto de estudio.

En la presente investigación, con la finalidad de llegar a conclusiones sólidas y validas, luego de la triangulación de datos, se efectuó la triangulación múltiple porque propone al menos dos triangulaciones simultaneas, en la que se priorizo la triangulación de métodos, por el uso de más de una metodología o en la habilitación de más de una técnica; y de teorías, porque se refiere a la utilización de más de un esquema teórico, o desarrollo conceptual unitario para aprobar teorías, y de datos que ya fueron triangulados previamente.

En esa línea, con la técnica de la triangulación múltiple se responde con diferentes alcances y niveles de profundidad metodológica las cuestiones de la investigación y así orientarla hacia un posible progreso científico, la intención es llegar a una síntesis metódica, técnica, informativa, rigurosa y coherente, a partir de la triangulación múltiple.

En concordancia a los mencionados autores se procedió a la triangulación múltiple por categorías y subcategorías del estudio, que se muestra en los siguientes tablas:

Tabla 28

*Triangulación múltiple de la categoría gestión territorial descentralizada por subcategorías.*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Revisión documental síntesis integrativa</b>	<b>Datos síntesis integrativa</b>	<b>Marco teórico síntesis integrativa</b>
	Creación del gobierno regional del departamento de Lima	Ley N° 27783 de bases de la descentralización	Se creó para alcanzar un desarrollo integral, con la atención de servicios calidad y más oportunos.	La descentralización tiene por finalidad el desarrollo integral, armónico y sostenible, con separación de competencias y funciones y el ejercicio equilibrado del poder por niveles de gobierno. Ley N° 27783 de bases de la descentralización.
	Transferencia de funciones sectoriales	Informe de transferencia de funciones sectoriales de la Secretaría de Descentralización- PCM.	Se transfirió funciones y competencias, pero con recursos insuficientes.	La transferencia de funciones es una etapa del proceso de descentralización, progresiva, ordenada, con criterios que permitan una adecuada asignación de recursos para asegurar la continuidad y calidad en la prestación de servicios a la población. Defensoría del Pueblo (2011).
Gestión territorial descentralizada	Seguimiento y evaluación	No existen planes de seguimiento y evaluación	Desconocen sobre la existencia de instrumentos de seguimiento y evaluación para la descentralización	El seguimiento es la recolección y análisis de información, realizados con regularidad, para contribuir a la adopción oportuna de decisiones. La evaluación es el análisis de los resultados, efectos e impactos del programa o proyecto durante su implementación o una vez finalizado, con el fin de reorientar o formular recomendaciones que sirvan de orientación en el futuro. Viñas (2004).
	Fortalecimiento institucional	No se evidencia acciones de fortalecimiento de capacidades	No hay voluntad política para desarrollar capacidades institucionales y a la sociedad civil	El fortalecimiento es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, herramientas y recursos materiales o tecnológicos que poseen las instituciones públicas para que, en el ejercicio de su rol, satisfagan oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de la ciudadanía en sus respectivos territorios. Secretaría de Descentralización (2018)



Tabla 29

*Triangulación múltiple de la categoría gestión por resultados por subcategorías.*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Revisión documentaria síntesis integrativa</b>	<b>Datos síntesis integrativa</b>	<b>Marco teórico síntesis integrativa</b>
Gestión por resultados	Planeamiento estratégico	Plan de desarrollo regional concertado. Plan estratégico institucional.	El planeamiento regional es estratégico, se elaboró de manera participativa con la sociedad civil y del CEPLAN.	La planificación orientada a resultados debe ser estratégica, operativa y participativa, con una visión clara del futuro, que plantea objetivos priorizados y jerarquizados, previo análisis objetivo, con evidencia empírica de los factores políticos, económicos y sociales del entorno, Garcia, Kaufmann y Martínez (2016)
	Presupuesto por resultados	Presupuesto asignado a programas presupuestales	Se ejecutan programas presupuestales en educación, salud y otros sectores como los más importantes.	El Presupuesto por Resultados es una estrategia de gestión pública que vincula el presupuesto a bienes y servicios (productos) y el logro de resultados medibles, define responsables, genera información y rendir cuentas, MEF (2018).
	Gestión financiera	Documentos de gestión financiera	Está basado en normas del SIAF público, pero poca transparencia del gasto y de procesos de contrataciones.	La administración financiera es el conjunto de normas, principios y procedimientos a través de ellos, las entidades captan, asignan, utilizan, custodian, registran, controlan y evalúan los fondos públicos, Actualidad Gubernamental (2015)
	Gestión de proyectos	Programación multianual de inversiones	Está basado en las normas de Sistema Nacional de Inversión Pública, Muchos proyectos no son de impacto regional.	El sistema nacional de programación multianual y gestión e inversiones, orienta el uso de los recursos públicos destinados a la inversión, para la efectiva prestación de servicios y la provisión de la infraestructura necesaria para el desarrollo del país. MEF (2018).
	Monitoreo y evaluación	Se carece de planes de monitoreo y evaluación del desempeño.	Se desconocen el desarrollo de monitoreo y evaluación para verificar los avances de los planificado.	El monitoreo y evaluación de la gestión pública se lleva a cabo en base a estadísticas y los sistemas de evaluación del programas presupuestales. Garcia, Kaufmann y Martínez (2016)

Tabla 30

*Triangulación múltiple de la categoría valor público por subcategorías.*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Revisión documentaria síntesis integrativa</b>	<b>Datos síntesis integrativa</b>	<b>Marco teórico síntesis integrativa</b>
Valor público.	Valor publico creado por servicios para usuarios	Informes sobre calidad de los servicios públicos	Los directivos y funcionarios coinciden sobre la existencia de una percepción favorable, pero para la sociedad civil existe insatisfacción por la baja calidad de los servicios.	Los ciudadanos perciben valor del uso personal de servicios públicos, en una lógica similar a los beneficios derivados del consumo de aquellos adquiridos en el sector privado. Se evidencia que la satisfacción es mayor en servicios considerados como importantes por los usuarios. El ciudadano siempre hace una comparación entre el costo del servicio y el nivel de servicio recibido. Moore (1995) citado en Garcia (2015).
	Valor publico creado por los resultados	Informe sobre proyectos de inversión pública terminado	Hay coincidencia que la entrega de obras concluídas a los beneficiarios genera valor público al mejorar la calidad de vida.	El impacto puede llegar a ser el valor más esperado por la sociedad respecto de su gobierno, La forma en que el gobierno resuelve el problema (opción de política pública) se transforma en el propio bien o servicio. La decisión que el Gobierno tome y los efectos de dicha decisión determinarán la agregación de valor, o no, según sea el caso. Moore (1995) citado en Garcia (2015),
	Valor publico creado por la confianza / legitimidad	Informe sobre efectividad en el manejo de los recursos públicos.	La corrupción afecta la credibilidad y legitimidad de los gobernantes y funcionarios.	La confianza y la legitimidad se convierte en el centro de la relación entre los ciudadanos y el Gobierno y puede ser determinada por los niveles de confianza social y la propensión a confiar en las instituciones; por la efectividad con la que se maneja la economía y se generan los servicios; y por la manera en que los políticos y las instituciones políticas se conducen. Moore(1995) tomado por Garcia (2015),

Tabla 31

*Nivel de análisis de la triangulación múltiple de la categoría gestión territorial descentralizada por subcategorías*

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Interpretación de la triangulación múltiple</b>
Gestión territorial descentralizada	Creación del gobierno regional del departamento de Lima	<p>La creación del Gobierno Regional del Departamento de Lima, tenía el propósito de lograr el desarrollo integral, armónico y sostenible en beneficio de la población, haciendo que el estado esté más cerca a la población, mediante un ejercicio del poder más equilibrado, tal como lo estableció la Ley N° 27783, Ley de bases de la descentralización.</p> <p>Una razón principal ha sido el atraso en que se encontraba las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos, que a pesar de su cercanía a la Lima no permitía aprovechar sus potencialidades, como consecuencia de una política centralista. Según lo observado y analizado dicha situación aún no se ha revertido totalmente</p>
	Transferencia de funciones sectoriales	<p>La transferencia de competencias y funciones al Gobierno Regional del Departamento de Lima, se ha efectuado de manera progresiva y ordenada, pero no se ha cumplido con la asignación adecuada de recursos suficientes que permitan asegurar la continuidad y calidad en la prestación de los servicios a la población tal como lo sostiene la Defensoría del Pueblo (2011).</p> <p>Según lo observado y analizado, a la fecha se han transferido de 185 funciones previstas en la Ley Organica de Gobiernos Regionales, 173 funciones que representan el 94 %.</p>
	Seguimiento y evaluación	<p>El seguimiento es la recolección y análisis de información, realizados con regularidad, para contribuir a la adopción oportuna de decisiones, en tanto que la evaluación es el análisis de los resultados, efectos e impactos de la descentralización durante su implementación, con el fin de reorientar o formular recomendaciones que sirvan de orientación al proceso de acuerdo a Viñas (2004).</p> <p>Según lo observado y analizado, en el Gobierno Regional de Lima, en general se desconocen la existencia de instrumentos de seguimiento y de evaluación que permitan verificar el cumplimiento de las funciones transferidas.</p>
	Fortalecimiento institucional	<p>El fortalecimiento institucional consiste en la mejora de la eficiencia y eficacia, principalmente en el nivel organizacional, para la gestión descentralizada de los servicios públicos, que debe ser lo suficientemente capaz y competente para cumplir sus roles y funciones, tal como sostiene la Secretaría de Descentralización (2018).</p> <p>Según los observado y analizado, en el Gobierno Regional de Lima se desconocen la existencia de instrumentos para fortalecer las capacidades institucionales, así como la aparente falta de voluntad política para garantizar la descentralización.</p>

Tabla 32

*Nivel de análisis de la triangulación múltiple de la categoría gestión por resultados por subcategorías*

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Interpretación de la triangulación múltiple</b>
Gestión por resultados	Planeamiento estratégico	<p>La planificación orientada a resultados debe ser estratégica, operativa y participativa, porque parte de una visión clara del futuro de mediano y largo plazo, plantea objetivos priorizados y jerarquizados mediante un análisis objetivo, con evidencia empírica de los factores políticos, económicos y sociales del entorno actual tal como sostiene García, Kaufmann y Martínez (2016)</p> <p>Según lo observado y analizado, en el caso del gobierno regional de Lima, el planeamiento es estratégico, participativa en la que participa la sociedad civil, y está basado a las directivas del CEPLAN, lo que garantiza el alineamiento de los planes estratégicos de nivel territorial e institucional.</p>
	Presupuesto por resultados	<p>El presupuesto por resultados es una estrategia de asignación de recursos presupuestales vinculados a bienes y servicios (productos) y al logro de resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles, definen responsables, generan información y rinde cuentas, tal como lo sostiene el MEF (2018)</p> <p>Así, luego de lo observado y analizado, el gobierno regional de Lima, ejecuta los programas presupuestales según su competencia, siendo los más emblemáticos del sector educación y salud.</p>
	Gestión financiera	<p>La gestión financiera comprende el conjunto de normas, principios y procedimientos, a través de ellos las entidades públicas efectúan el proceso de planeamiento, captación, asignación, utilización, custodia, registro, control y evaluación de los fondos públicos tal como se sostiene en Actualidad Gubernamental (2015).</p> <p>En el Gobierno Regional de Lima, la gestión financiera se basa en la normatividad del sistema administrativo financiera del sector público (Ley N° 28112), y se ejecuta a través de los órganos de la Subgerencia Administrativa.</p>

Categorías	Subcategorías	Interpretación de la triangulación múltiple
	Gestión de proyectos	<p>Para Varea y Serra (2011) la gestión de proyectos en el sector público, radica en asegurar que los gobiernos emprendan inversiones convenientes en el mediano y largo plazo. Para ello se cuenta con el sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones, como sistema administrativo del Estado, para orientar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión, lo cual es diseñado, evaluado, ejecutado, generando beneficios efectivos en la prestación de servicios y la provisión de la infraestructura necesaria para el desarrollo del país tal como lo sostiene el MEF (2018).</p> <p>La gestión de proyectos de inversión en el Gobierno Regional se realiza a través de unidades orgánicas, cumpliendo los ciclos, acorde a las normas del sistema nacional de inversión pública. Sin embargo, también se observa atomización de proyectos, muchos de ellos sin impacto regional o de competencia local.</p>
	Monitoreo y evaluación	<p>Para Garcia, Kaufmann y Martínez (2016), el seguimiento es una función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores específicos de desempeño para proporcionar datos sobre el avance y el logro de los objetivos, así como la utilización de los fondos asignados en un punto determinado del tiempo. La evaluación es la apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados.</p> <p>De acuerdo al análisis y lo observado, en el Gobierno Regional de Lima, se desconoce sobre la existencia de procesos de seguimiento y evaluación que permita determinar la pertinencia y el logro de los objetivos planeados, así como la eficiencia, eficacia, el impacto y la sostenibilidad, además proporcione información para mejorar la toma de decisiones.</p>

Tabla 33

*Nivel de análisis de la triangulación múltiple de la categoría valor público por subcategorías*

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Interpretación de la triangulación múltiple</b>
Identificación del valor público.	Valor publico creado por servicios para usuarios	<p>Para Moore (1995) citado en Garcia ( 2015), se crea valor público, cuando los ciudadanos derivan beneficios del uso personal de servicios públicos en una lógica similar a los beneficios derivados del consumo de aquellos comprados del sector privado. Así la satisfacción del usuario es crítica para el valor público, y se evidencia que es mayor en servicios considerados como importantes por los usuarios. El ciudadano siempre hace una comparación entre el costo del servicio y el nivel de servicio recibido.</p> <p>Según el análisis observación del estudio, para la sociedad civil existe insatisfacción por la baja calidad de los servicios.</p>
	Valor publico creado por los resultados	<p>Moore (1995) citado en Garcia (2015), los impactos están directamente ligados a los servicios. El impacto puede llegar a ser el valor más esperado por la sociedad respecto de su gobierno, lo que no significa que la sociedad decida o defina cómo debe ser alcanzado dicho valor. La forma en que el Gobierno resuelve el problema (opción de política pública) se transforma en el propio bien o servicio. La decisión que el Gobierno tome y los efectos de dicha decisión determinarán la agregación de valor, o no, según sea el caso.</p> <p>El análisis determina que la entrega de bienes y servicios a través de la ejecución de proyectos de inversión mejora la calidad de vida de los ciudadanos beneficiarios y generan mayor aceptación y satisfacción.</p>
	Valor publico creado por la confianza / legitimidad	<p>Moore (1995) citado en Garcia (2015), la confianza y la legitimidad se convierte en el centro de la relación entre los ciudadanos y el Gobierno y puede ser determinada por tres posiciones generales: Por los niveles generales de confianza social y la propensión a confiar en las instituciones en general; por la efectividad con la que se maneja la economía y se generan los servicios; y por la manera en que los políticos y las instituciones políticas se conducen.</p> <p>En el caso del gobierno regional de Lima, los indicios de corrupción afecta la credibilidad y legitimidad de los gobernantes y funcionarios.</p>

### **3.7 Constructos elaborados**

Para Kerlinger (1988), un constructo es un concepto, que tiene un sentido adicional, el de haber sido inventado o adoptado de manera deliberada y consciente para un propósito científico especial. Siendo así, el constructo es un concepto teórico, hipotético, que se define como propiedades subyacentes, que no pueden medirse en forma directa, sino mediante manifestaciones externas de su existencia, es decir, mediante indicadores. A continuación se exponen los constructos más destacados como aporte de la investigación.

#### **Descentralización**

La Ley N° 27680, Ley de Reforma Constitucional sobre descentralización, lo concibe como una forma de organización democrática, constituye una política permanente de Estado, de carácter obligatorio, con el objetivo principal lograr el desarrollo integral del país, lo cual se realizaría por etapas, en forma progresiva y ordenada conforme a criterios que permitan una adecuada asignación de competencias y transferencia de recursos del gobierno nacional hacia los gobiernos regionales y locales. Asimismo, la Ley N° 27783 Ley de Bases de la Descentralización, establece que la descentralización tiene como finalidad el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los niveles de gobierno (nacional, regional y local), teniendo como principios: ser permanente, dinámica, irreversible, democrática, integral, subsidiaria, y gradual.

Así, la descentralización es una forma de organización democrática, constituye una política permanente y obligatorio de Estado, que tiene por finalidad el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante el ejercicio equilibrado del poder por los niveles nacional, regional y local, de acuerdo a sus competencia, bajo principios de ser permanente, dinámica, irreversible, democrática, integral, subsidiaria, y gradual. Se realiza por etapas, en forma progresiva y ordenada, para una adecuada transferencia de competencias y recursos.

## **Territorio**

Para Alburquerque y Pérez (2018), el territorio no es solamente el espacio geográfico en el que tienen lugar las actividades económicas o sociales, sino es el conjunto de actores y agentes que lo habitan, con su organización social y política, su cultura e instituciones, así como el medio físico o medioambiente del mismo. En esa misma línea, Gonzales (2011), señala que el concepto de territorio muy común es la que proviene de la geopolítica, en donde territorio se entiende como el espacio físico dominado por un grupo social (en relación a otros). Así el territorio corresponde a la suma de objetos y procesos que interactuando en conjunto, van configurando la realidad, la que se crea y recrea constantemente, producto de los distintos modos en que el hombre interviene el ambiente, de acuerdo a las diversas particularidades culturales que conviven en un espacio de conflictos y de resoluciones, de expectativas e incertidumbres, de logros y de fracasos.

En consecuencia, el territorio además de ser el espacio geográfico en el que tienen lugar las actividades económicas o sociales, es el conjunto de actores y agentes que lo habitan, con su organización social y política, su cultura e instituciones, así como el medio físico o medioambiente.

## **Desarrollo Regional**

La Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, define que el Desarrollo Regional comprende la aplicación coherente y eficaz de las políticas e instrumentos de desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental, a través de planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan el crecimiento económico armonizado con la dinámica demográfica, el desarrollo social equitativo y la conservación de los recursos naturales y el ambiente en el territorio regional, orientado hacia el ejercicio pleno de los derechos de hombres y mujeres e igualdad de oportunidades.

Siendo así, el desarrollo regional, es el proceso de cambio estructural para el logro de un óptimo bienestar social para el ser humano, que es alcanzado con



criterios técnicamente posibles, económicamente viables, socialmente aceptables, y ambientalmente adaptables, dependiendo de sus características espaciales geográficas. En resumen el desarrollo regional es el proceso de creación de riqueza económica y su transformación en bienestar social en las regiones.

### **Desarrollo Territorial**

Para Alburquerque y Pérez (2018), no existe una definición única acerca de lo que suele entenderse por Desarrollo Territorial, más allá de señalar que se trata, naturalmente, del proceso que intenta lograr una mejora del ingreso y de las condiciones y calidad de vida de la gente que vive en un determinado ámbito territorial. Sin embargo, se puede calificar como una estrategia impulsada por un gobierno subnacional, en colaboración con actores clave afincados en ella y con incidencia en la misma, tales como empresarios, centros de capacitación y asistencia técnica, universidades, programas nacionales de aplicación territorial, entidades financieras, asociaciones civiles, etc., que se concreta en una serie de líneas de actuación para aprovechar los recursos endógenos existentes o infrautilizados, así como las oportunidades derivadas de su situación en el entorno económico general.

Así, se puede definir al desarrollo territorial como un proceso de construcción social del entorno, impulsado por las iniciativas individuales y colectivas de sus actores y sus características físicas y geográficas. Sus dimensiones son el desarrollo social y humano, desarrollo institucional y cultural, desarrollo sustentable, desarrollo económico.

### **Gestión territorial**

Para la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2008), la Gestión Territorial es una forma en que se organizan las acciones a partir de un plan, generando un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los actores públicos y privados del territorio, posibilitando el

diseño y la puesta en práctica de un proyecto común, que aprovecha los recursos y ventajas competitivas del territorio.

En esa línea la Gestión Territorial es un proceso a través del cual todas las personas que conforman la población orientan su accionar para lograr objetivos comunes de desarrollo, utilizando de forma óptima y sostenible los recursos disponibles. Con el proceso de Gestión Territorial se trata sobre todo de fortalecer la cohesión de toda la población alrededor de un proyecto común.

Así, con la Gestión Territorial los pueblos se vuelven los actores de su propio desarrollo y se promueve una gestión colectiva y justa de los recursos que se planifica a partir de los deseos, intereses, costumbres y potencialidades de la población, es decir nos da una oportunidad para decidir del desarrollo que queremos, cuando, donde, con quien y como.

Para Estrada (s/f), la gestión territorial es integral, dado que es ordenado porque definimos dónde hacer o no hacer determinada actividad en función a su potencial y vocación; es planificado porque pensamos antes de actuar, o sea, vemos lo que puede pasar en el futuro si actuamos de determinada manera; es sostenible, porque no solo pensamos en los actuales habitantes, sino en nuestras futuras generaciones y en cómo van a recibir ellos después la tierra y el territorio que actualmente ocupamos y usamos; es eficiente porque priorizamos la mejora de la productividad o sea producir más y mejor en una menor superficie; es integral porque contempla todos los elementos que permiten una buena gestión, es decir: el mantenimiento del medio ambiente, la mejora de nuestra economía, la consolidación de nuestra organización, el fortalecimiento de nuestras comunidades, familias y personas, nuestra mayor proyección a nivel regional, departamental y nacional.

Para Calvo (2005), la gestión territorial es la transición de una visión sectorial a una multidimensional de las políticas públicas. El enfoque territorial busca desplazar el eje articulador de las estrategias de desarrollo rural del ámbito del proceso productivo en sí mismo al ámbito del territorio. Se busca, entonces, pasar

de la formulación de políticas que privilegian una visión parcelada (sectorial) de la realidad a políticas que se centran en el lugar y que privilegian la multidimensional (económica, social, política, ambiental y cultural) del espacio.

Finalmente, se puede definir a la Gestión Territorial como una forma en que se organizan las acciones a partir de un plan, generando un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los actores públicos y privados del territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de un proyecto común, que aproveche los recursos y ventajas competitivas del territorio.

### **Enfoque territorial**

Para Alburquerque y Pérez (2018), el enfoque territorial se diferencia claramente de la mirada sectorial sobre la realidad, dotándose de una visión sistémica, esto es, que integra las diferentes dimensiones del desarrollo en un determinado ámbito territorial específico.

Según Calvo (2005), se podría afirmar que el enfoque territorial constituye una visión sistémica, holística e integral de un territorio determinado en el corto, mediano y largo plazo. También podría decirse que el enfoque territorial constituye una planificación del territorio tomando en cuenta su potencialidad económica y la atención a los temas sociales, culturales y ambientales y que para ello integra espacios, actores, la producción de bienes y servicios, así como las políticas públicas de intervención.

Para la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativom (2008) el enfoque territorial es generar el diseño y la puesta en práctica de un proyecto común innovador, en base a aprovechar los recursos y ventajas competitivas de un territorio, a través de un proceso que recoge su identidad, promueve la participación, fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio con el objetivo final de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

El enfoque territorial consiste en tener una visión sistémica, holística e integral de un territorio determinado contrario a la mirada sectorial, para la planificación del territorio de corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta su potencialidad económica y la atención a los temas sociales, culturales y ambientales y que para ello integra espacios, actores, la producción de bienes y servicios, así como las políticas públicas de intervención.

### **Enfoque de gestión basada en resultados.**

El concepto aparece inicialmente acuñado por diversos autores con diferentes términos, tales como Gestión por Resultados, Gestión Orientado a Resultados, Gestión para Resultados y Gestión Basado en Resultados, coincidiendo que se trata de un concepto aún en proceso de construcción y por lo tanto no existe una definición taxativa al respecto. No obstante, existe consenso en que se trata de un modelo y estrategia, con el cual una organización busca asegurar y demostrar que sus acciones están efectivamente orientadas al logro de unos resultados previamente establecidos como deseables.

Makón (2000), define a la gestión por resultados como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad. Dicho modelo pone en el centro de la discusión la medición del desempeño de la gestión pública, adquiere relevancia una distinción conceptual que hace a la naturaleza de la producción pública: productos y resultados. Los organismos públicos, responsables de una determinada producción pública utilizan insumos financieros, humanos y materiales - asignados a través del presupuesto, para la producción de bienes y servicios (productos) destinados a la consecución de objetivos de política pública (resultados). Los sistemas de evaluación de productos y de resultados, consecuentemente, tienen distintas connotaciones: mientras la medición de productos puede asociarse a un

proceso continuo, al interior de las organizaciones, el segundo tiene consecuencias que trascienden el ámbito de una institución.

Sánchez (2009) conceptualiza a la gestión orientada a resultados como un enfoque orientado a lograr cambios importantes en la manera en que operan las organizaciones, mejorando el desempeño en cuanto a los resultados como la orientación central. Proporciona el marco de la gestión y las herramientas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo del desempeño y la evaluación. Sus objetivos principales son mejorar el aprendizaje administrativo y cumplir las obligaciones de rendición de cuentas mediante la información de desempeño. Así, la gestión orientada en resultados se centra en una fuerte noción de la causalidad. La teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados (productos, efectos e impacto). Estos cambios generalmente se muestran en una “cadena de resultados” o “marco de resultados” que ilustra claramente las relaciones de causa y efecto. El modelo de Gestión para Resultados surge como un elemento central de los esfuerzos mundiales por mejorar la eficacia de la gestión pública, siendo ampliamente reconocido como el que representa las mejores prácticas en este campo.

Es importante señalar que para el Banco Mundial (2008), el paradigma de la gestión para resultados surge como un elemento central de los esfuerzos mundiales por mejorar la eficacia de la gestión pública, siendo ampliamente reconocido como el que representa las mejores prácticas en este campo. Centra sus esfuerzos en dirigir todos los recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales, sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo esperados. El foco de atención ya no se encuentra en los insumos en sí sino en los resultados mensurables en todas las fases del proceso de desarrollo. Al mismo tiempo, se centra en la entrega de información razonable que permita mejorar la toma de decisiones.

En esa misma línea, García y García (2010) define a la gestión para resultados “como una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso

de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país”.

Tomando en consideración la cadena de resultados el gran cambio que propone la gestión para resultados es poner en primer lugar los resultados que se desea alcanzar y, en función de estos, definir la mejor combinación de insumos, actividades y productos para lograrlo. Este enfoque difiere fundamentalmente del tradicional burocrático, en donde se parte de los insumos (físicos y financieros) con los que se cuenta, las actividades o los procesos actuales o conocidos y, en función de estos, se definen los resultados.

Por otro lado, la gestión para resultados promueve que los directivos de las instituciones asuman responsabilidades por el logro de resultados y no por el mero cumplimiento de funciones, lo que promueve una rendición de cuentas más sólida y sustantiva, fundamentada en evidencias que pueden ser verificadas por parte de la opinión pública y la sociedad civil. Esto supone un giro importante en la manera tradicional de administrar y, por lo tanto, requiere una voluntad política explícita al más alto nivel, así como entidades abanderadas del cambio con poder de influencia en el conjunto del sector público.

Esto significa que los resultados a alcanzar en un programa o proyecto, deben definirse de manera clara antes de iniciar con las acciones; luego se identifican los recursos y los insumos requeridos para lograr estos resultados. De este modo, la gestión para resultados implica un cambio en el modo de pensar: en lugar de iniciar con los insumos y las acciones planificadas y luego analizar sus probables resultados, se inicia centrándose en los resultados deseados (productos, efectos e impactos).

Asimismo, BID (2012) y Kaufmann, Sanginés, García y Mauricio (2015) señalan que es posible analizar la capacidad institucional para implementar una gestión pública basada en resultados mediante el estudio de cinco pilares: i) planificación orientada a resultados, ii) presupuesto por resultados, iii) gestión

financiera, auditoría y adquisiciones, iv) gestión de programas y proyectos y v) monitoreo y evaluación. Los cinco pilares del ciclo de gestión examinan los elementos indispensables para que el proceso de creación de valor público esté orientado a lograr resultados.

Finalmente, para el epistemológico Bunge y Ardila (2002) un enfoque es una manera de ver las cosas o las ideas y en consecuencia también de tratar los problemas relativos a ellas, es decir es un cuerpo de conocimiento preexistente, junto con una interpretación de problemas, un conjunto de objetivos y una colección de métodos, un arquetipo que marca una conducción.

Finalmente, podemos definir a la gestión para resultados, como un enfoque de gestión que tiene como objetivo principal la orientación de todos los recursos disponibles a la consecución de resultados previamente establecidos, en relación directa con los cambios en las condiciones y calidad de vida de la población.

### **Valor público**

La creación de valor público está referido al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población. Para lo cual los directivos públicos, deben encontrar una forma de integrar la dimensión política, la sustantiva y la administrativa, siempre a través de políticas de buen gobierno como la transparencia, los ejercicios de rendición de cuentas y un oportuno y eficiente servicio al ciudadano. El valor se genera en la medida que un público reconozca el bien o el servicio como respuesta a una necesidad o preferencia, y aprecie la calidad del bien o servicio como respuesta adecuada a la misma

## **IV. Conclusiones**



## **PRIMERA CONCLUSION**

Con respecto a la gestión territorial descentralizada orientada a resultados y la creación del valor público en el gobierno regional de Lima, se concluye lo siguiente:

En la administración de los servicios públicos que se brindan a los ciudadanos, todavía se persiste con un enfoque sectorial, en desmedro del enfoque territorial, dado que no se toma en cuenta las dinámicas geográficas, económicas, políticas, sociales y culturales del ámbito territorial, que implica adecuarse a la realidad del territorio y a las necesidades de su población.

La implementación del enfoque de gestión por resultados muestra un significativo avance en los instrumentos de gestión, pero, en la práctica todavía es proceso largo y tortuoso, dado que lo más difícil no son cambios en los sistemas administrativos y de información, sino en las personas de la entidad.

Es crítica el valor público, debido a la baja calidad de los servicios públicos brindados y a la alta demanda desatendida. Sin embargo, la entrega oportuna de obras o proyectos de inversión, mejora la calidad de vida de los ciudadanos beneficiarios y éstos generan mayor aceptación y satisfacción. Los indicios de corrupción afectan la credibilidad y legitimidad de los gobernantes y funcionarios regionales, por lo que procuran realizar buenas prácticas de gestión para revertir la situación.

## **SEGUNDA CONCLUSION**

Con respecto a la implementación del modelo de gestión territorial descentralizada en el gobierno regional de Lima, se concluye lo siguiente:

En principio, el gobierno regional de Lima, se creó en el marco del proceso de descentralización iniciado el año 2002, impulsado por sus autoridades locales y miembros de las organizaciones de la sociedad civil organizada, con el anhelo de tener un gobierno subnacional más cerca, debido al atraso en que se encontraban sus provincias y distritos, que a pesar de formar parte del mismo departamento y

su cercanía a la ciudad de Lima, capital de Perú, no permitió aprovechar sus potencialidades, como consecuencia de una política nacional con lógica centralista. Dicho anhelo se consolidó al determinarse un régimen especial para la provincia de Lima Metropolitana. A la actualidad han transcurrido más de 16 años, equivalente a cuatro (04) gestiones elegidas democráticamente.

En cuanto a la transferencia de competencias y funciones del gobierno nacional al gobierno regional de Lima, ésta constituyó una etapa del proceso de descentralización que se realizó de manera progresiva, habiéndose transferido a la actualidad de 185 funciones previstas en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, 173 funciones que representan el 94 %. Sin embargo, no se ha cumplido con la transferencia de recursos suficientes que hubiera permitido asegurar la continuidad y calidad en la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos, al no haberse aplicado criterios adecuados de costeo por parte de los sectores nacionales.

Para verificar el adecuado desarrollo de las funciones transferidas, no se ha evidenciado la aplicación de instrumentos de seguimiento con regularidad, que hubiera contribuido a la adopción oportuna de decisiones, así como de instrumentos de evaluación para el análisis de los resultados, efectos e impactos de la descentralización durante su implementación que hubieran permitido reorientar o recomendar para mejorar el proceso.

Asimismo, no se han implementado acciones de fortalecimiento de capacidades institucionales, que hubieran permitido ser institucionalmente lo suficientemente capaces y competentes para cumplir los roles y funciones, consecuentemente alcanzar eficiencia y eficacia en el desempeño de la gestión descentralizada. Se evidencia que los documentos de gestión vigentes, tales como el Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones y Cuadro para Asignación de Personal, no se han variado desde sus inicios a pesar de cambios en la normativa y las responsabilidades para la gestión territorial descentralizada. En la práctica, la estructura organizativa del gobierno regional de Lima, se configura como una organización centralista con enfoque sectorial para la atención de los servicios públicos.

Aun se persiste con una mirada sectorial en la administración de los servicios públicos que se brindan a los ciudadanos, dado que no se toma en cuenta las dinámicas geográficas, económicas, políticas, sociales y culturales del ámbito territorial. Pasar de una gestión con enfoque sectorial a una gestión con enfoque territorial, es adecuarse a la realidad de su territorio y a las necesidades de su población. Implica entonces un cambio en la forma de hacer gestión pública debiendo adecuarse la gestión técnica y administrativa, situación que aún no se ha logrado.

### **TERCERA CONCLUSION**

Con respecto a la implementación del enfoque de gestión orientada a resultados, se examinó el avance en la institucionalización de las prácticas e instrumentos de gestión para resultados, se concluye lo siguiente:

El proceso del planeamiento institucional se muestra como estratégico, operativa y participativa, dado que en su formulación, además de los involucrados del sector público, intervienen la sociedad civil organizada con sus aportes, y está enmarcado en las directivas del Centro de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), lo que garantiza el alineamiento de los objetivos de nivel nacional y regional. Se evidencia como estratégica, dado que parte de una visión de futuro de mediano y largo plazo, plantea objetivos priorizados y jerarquizados mediante un análisis objetivo, con evidencia empírica de los factores políticos, económicos y sociales del entorno actual.

En cuanto a la aplicación del presupuesto por resultados, éstas se vienen efectuando a través de la programación de acciones articuladas a bienes y servicios (productos) y al logro de resultados y contribuye al logro de un resultado final asociado a un objetivo de política pública, enmarcada en los programas presupuestales. Los programas presupuestales más emblemáticos se encuentran en el sector educación y salud, básicos para el desarrollo humano. En promedio el 60% del presupuesto institucional se asigna para el presupuesto por resultados.

La gestión financiera está basada en la normatividad del sistema administrativo financiera del sector público (Ley N° 28112), comprendido por un conjunto de normas, principios y procedimientos, a través de ello el gobierno regional de Lima efectúa el planeamiento, captación, asignación, utilización, custodia, registro, control y evaluación de los fondos.

La gestión de proyectos se efectúan para asegurar que se emprendan inversiones convenientes en el mediano y largo plazo, y ésta se basa en la normatividad del sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones, como sistema administrativo del Estado, que ayuda orientar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión, lo cual es diseñado, evaluado, ejecutado, para el cierre de brechas. Sin embargo, también se observa atomización de proyectos, muchos de ellos sin impacto regional o de competencia local.

No se dispone de instrumentos administrativos para el seguimiento y evaluación, las que deberían ser una función continua para que proporcione datos sobre el avance y el logro de los objetivos, así como de la eficiencia, eficacia, el impacto y la sostenibilidad, la utilización de los fondos asignados para la ejecución de un proyecto, programa o política en curso o concluido, desde su diseño, su puesta en práctica y sus resultados.

La implementación del enfoque de gestión por resultados muestra un significativo avance en la formulación de los instrumentos de gestión, sin embargo se muestra en la práctica como un proceso largo y tortuoso, lo más difícil no es los cambios en los sistemas administrativos y de información, sino en el cambio de las personas de la entidad (cambiar la forma de pensar).

#### **CUARTA CONCLUSION**

Con respecto al proceso de creación del valor público en el gobierno regional de Lima, se concluye lo siguiente:

Es crítica el valor público por la alta insatisfacción de los ciudadanos, debido a la baja calidad de los servicios públicos que se brinda, expresados en la falta de insumos, infraestructuras inadecuadas, mala atención de algunos profesionales, entre otros, ello se agudiza en los sectores salud y educación. Por otro lado, la entrega oportuna de obras o proyectos de inversión, mejora la calidad de vida de los ciudadanos beneficiarios, esto a su vez generan mayor aceptación y satisfacción, por lo tanto mayor valor público. Algunos indicios de corrupción afectan la credibilidad y legitimidad de los gobernantes y funcionarios regionales, pues la confianza y la legitimidad al ser el centro de la relación entre los ciudadanos y el gobierno, se ven afectados por los niveles de confianza social y la propensión a confiar en las instituciones en general; por la efectividad con la que se maneja la economía y se generan los servicios; y por la manera en que los políticos y las instituciones políticas se conducen.

## **V. Recomendaciones**

## **PRIMERA RECOMENDACION**

Se afiance la gestión territorial descentralizada, implementando políticas regionales adecuadas a la realidad del territorio y a las necesidades de su población, con una visión sistémica, holística e integral del territorio, teniendo en cuenta sus dinámicas geográficas, económicas, políticas, sociales y culturales, que efectivice el desarrollo integral, armónico y sostenible, en base al sistema de cuencas y corredores económicos naturales, su articulación espacial, infraestructura y servicios básicos existentes, implementando planes de fortalecimiento de capacidades, disponiendo una mayor coordinación por parte de las direcciones sectoriales regionales para la atención integral de los servicios.

## **SEGUNDA RECOMENDACION**

Se implemente planes de fortalecimiento de capacidades institucionales para afianzar el ejercicio de los componentes de la gestión orientada a resultados, tales como el planeamiento estratégico, presupuesto por resultados, gestión financiera, gestión de proyectos y el seguimiento y evaluación del desempeño, para generar una cultura de gestión pública orientada a resultados en las personas.

## **TERCERA RECOMENDACIÓN**

Se empodere a la sociedad civil organizada en la gestión regional, otorgándoles facilidades para que sean ellos quienes coadyuven en la fiscalización de la gestión regional, implementando políticas de gobierno abierto que permitan a la ciudadanía valorar la calidad de los servicios públicos que se brindan, lo cual debe ser corroborado a través de estudios periódicos de percepción que permita evidenciar la creación del valor público.

## **VI. Referencias**



- Actualidad Gubernamental. (2015). La administración financiera del sector público. *Actualidad Gubernamental*, 4-6.
- Alburquerque, F., & Pérez, S. (2018). *El Desarrollo Territorial: enfoque, contenido y políticas*. Recuperado el 27 de Setiembre de 2018, de <https://bit.ly/2sNH8aF>
- Alvarez R., J. L. (2014). El Paradigma de la Gestión para Resultados: orígenes y fundamentos.
- Arias Valencia, M. M., & Giraldo Mora, C. V. (2011). El rigor científico en la investigación científica. *Investigación y educación en enfermería. Vol 29, num 3, octubre-diciembre*, 500-514. Obtenido de <https://bit.ly/2HHf98C>
- Ashbourne, E., Leger, D., & Kolker, E. (2008). *Buenas prácticas emergentes en la Gestión para Resultados en el Desarrollo* (3ra Edición ed.). Washington D.C.: Banco Mundial - OECD. Obtenido de <https://goo.gl/muBXY5>
- Banco Mundial. (2008). *Buenas prácticas emergentes en la Gestión para Resultados en el Desarrollo* (Tercera Edición ed.). Washington D.C: Banco Mundial.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. (PEARSON, Ed.) Colombia: PEARSON.
- BID. (2012). *Buenas prácticas de Gestión para Resultados en el Desarrollo en Latinoamérica y el Caribe*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo .
- Blaikie, N. W. (1991). *A critique of the use of triangulation in social research. Quality and Quantity*. Melbourne. Australia: Victoria University of Technology.
- Bunge, M., & Ardila, R. (2002). *Filosofía de la psicología* (2da Edición ed.). México: Siglo XXI Editores.
- Calvo Drago, J. D. (2005). El enfoque territorial en las políticas públicas. *V Congreso Nacional de Administración Pública* (pág. 21). Guatemala: Secretaría de políticas Territoriales.
- Castañeda, G. V. (2012). *Elemento y consideraciones para la Gestión Descentralizada*. Lima: Consejo Nacional de Educación - USAID .

- Cohaila Ramos, E. F. (2015). *La construcción de la confianza en las instituciones políticas: El caso de los distritos de San Martín de Porres y los Olivos*. Lima.
- Contraloría General de la República. (2014). *Estudio del proceso de descentralización en el Perú*. Lima: Contraloría General de la Republica.
- Defensoría del Pueblo. (2011). *Estado actual del proceso de transferencia de competencias a los gobiernos regionales: tareas pendientes*. Lima: Defensoría del Pueblo.
- Denzing, N. K. (1970). *Sociological Methods: a Source Book*. . Chicago: Aldine Publishing Company.
- García Moreno, M, Kaufmann J, Martínez Guzmán, J.O y Sanjinés P. (2016). *Base de datos de indicadores de GpRD*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de [www.iadb.org](http://www.iadb.org)
- Estrada Moterroso, J. C. (s/f). *Modelo de gestión territorial*. Guatemala. Recuperado el 10 de Diciembre de 2018, de <https://bit.ly/2DyC0Ov>
- García López, R., y García Moreno, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo. Avances y desafíos en America Latina y el Caribe* (Segunda Edición ed.). Whashington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Garcia Reategui, J. H. (2015). *Gestión pública y valor público*. Lima: Actualidad Gubernamental N° 78. Obtenido de <https://goo.gl/64vKGG>
- Garcia Sánchez, I. M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, 1-28.
- Gómez Villegas, M. (2013). *La reforma de la gestión en Latinoamerica: su impacto en la transparencia y ladingulgación de la información financiera*. Valencia - España.
- Gonzales Fuenzalida, L. (2011). *Gestión del territorio: Un método para la intervención territorial*. Santiago: Universidad de Chile.
- Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2011). *Manual de Gestión basada en Resultados*. Naciones Unidas.

- Hernandez Sampiere, R., Fernandez Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw Hilla Education. Sexta Edición.
- Hidalgo Euribe, J. P. (2015). *Enfoques y herramientas gerenciales para la gestión de programas y proyectos sociales*. Lima.
- Hoepfl, M. (1997). *Choosing qualitative research: a primer for technology educativo researches*. J Technology Eduction.
- Instituto Federal Electoral (2012). Valor público: una reflexión institucional. 53. Mexico, Mexico. Obtenido de <https://goo.gl/Tj1QSW>
- INCISPP. (15 de Noviembre de 2016). La gestion pública por resultados. Concepto y elementos. (I.d. Públicas, Ed.) Obtenido de <https://goo.gl/0wlkox>
- Kaufmann, J., Sanginés, M., y García Moreno, M. (2015). *Construyendo gobiernos efectivos, logros y retos de la gstión pública para resultados en America Latina y el Caribe* (2da. Edición ed.). Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de [www.iadb.org](http://www.iadb.org)
- Kerlinger, F. (1988). *Investigación de comportamiento*. Mexico: McGraw-Hill. Segunda Edición.
- Makón, M. P. (2000). El Modelo de Gestión por Resulados en los organismos de la Administración Pública Nacional. República Dominicana: V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública.
- Maxwell, J. (1992). *Understanding and vaidity in qualitative research*. Cambridge - Massachusetts: Harvard Educational Review.
- MEF. (10 de Diciembre de 2018). *Ministerio de Economía*. Obtenido de <https://bit.ly/2QgtecG>
- Mesa Redonda de Acora, Ghana. (2008). *Gestión Orientada a Resultados de Desarrollo*. Acora, Ghana.
- Ministerio de Finanzas Públicas. (2013). *ABC de Gestión por Resultados* (1° Edición ed.). Guatemala: Dirección Técnica del Presupuesto.

- Moore, M. H. (2008). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: PAIDOS. Obtenido de <https://goo.gl/KTGCKE>
- Ñaupas Paitan, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramirez, E., & Villagomez Paucar, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis* (Cuarta Edición ed.). Bogota: Ediciones de la U.
- Olsen, W. (2004). *Triangulation in Social Research: Qualitative and Quantitative Methods Can Really be Mixed*. Londres: M. Holborn, Development in Sociology.
- PCM. (2013). *Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros. Secretaría de gestión pública.
- Puras Higuera, J. M. (2014). *Manual sobre Gestión para Resultados de Desarrollo*. Madrid: H+D, Fundación Humanismo y Democracia.
- Sánchez Jacob, E. (2009). *La gestión para resultados en el nuevo marco de la cooperación internacional para el desarrollo*. Madrid: Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España. Obtenido de [www.coordinadoraongd.org](http://www.coordinadoraongd.org)
- Sandín Esteban, M. P. (2000). Criterios de validez en la investigación cualitativa: de la objetividad a la solidaridad. *Revista de Investigación Educativa*, 223-242. Obtenido de <https://bit.ly/2G9OL4W>
- Sandoval, C. (1996). *Investigación cualitativa*. Bogotá: Instituto Colombiano para el fomento de la educación.
- Schwartz, H., & Jacobs, J. (1984). *Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad*. México: Trillas.
- Secretaría de Descentralización. (2018). *Fortaleciendo la gestión descentralizada*. Lima, Perú.
- Sosa López, J. d. (2015). *Democracia, descentralización y cambio en las administraciones públicas de México (1982-2010)*. Madrid.
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (7-9 de Octubre de 2008). *Gestión territorial, identidad y participación: Conceptos y estrategias desde la subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo*. Santiago de Chile:

Departamento de Políticas y Descentralización. División de Políticas y Estudios.

- Tamayo, T. M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: Limusa Noriega Editores.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Ediciones Paidós Iberica, S.A. Obtenido de [www.paidos.com](http://www.paidos.com)
- Varea, M., & Serra, A. (2011) Tamayo, T. M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: Limusa Noriega Editores.
- Vegas M., H. (2015). *Gestión pública local, gobernanza y participación: una visión a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela*. Barbula, Venezuela.
- Viñas, V. E. (2004). *Conceptos clave de seguimiento y evaluación de programas y proyectos*. Lima: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). División para América Latina y el Caribe.

## **Anexos**

**Anexo 1.** Guía de preguntas para las entrevistas semiestructuradas a los participantes, por categoría, subcategoría e indicador.

- Tema de investigación** : Gestión territorial descentralizada orientado a resultados y la creación del valor público en el gobierno regional de Lima, 2018.
- Problema general** : ¿Cómo es la gestión territorial descentralizada orientada a resultados para la generación de valor público en el gobierno regional de Lima?
- Objetivo general** : Explicar la gestión territorial descentralizada orientada a resultados y la creación del valor público en el gobierno regional de Lima.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	INDICADOR	PREGUNTA
Gestión territorial descentralizada	Creación del gobierno regional del departamento de Lima	Creación del gobierno regional del departamento de Lima.	¿Razones que se consideró para promover la creación del Gobierno Regional del Departamento de Lima?
	Transferencia de funciones sectoriales	Funciones sectoriales transferidas	¿Se ha cumplido con la transferencia de funciones sectoriales del Gobierno Nacional al Gobierno Regional de Lima, acorde a lo previsto en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales?
		Recursos para el ejercicio de funciones sectoriales transferidas	¿Son suficientes los recursos presupuestales transferidos para el ejercicio de las funciones sectoriales?
	Seguimiento y evaluación	Seguimiento y evaluación de la competencias y funciones transferidas	¿Existen acciones de seguimiento y evaluación para verificar el cumplimiento de las funciones transferidas?
	Fortalecimiento institucional	Fortalecimiento y mejora continua	¿Qué acciones de fortalecimiento institucional y mejora se han desarrollado para el mejor desempeño de las funciones transferidas?

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	INDICADOR	PREGUNTA
Gestión por resultados	Planeamiento estratégico	Plan de desarrollo regional concertado	¿Ha participado en la elaboración de la visión y de los objetivos estratégicos del plan de desarrollo regional concertado (PDRC).?
		Plan estratégico institucional	¿Los objetivos estratégicos del plan estratégico institucional (PEI) están alineados a los objetivos del PDRC y éstas a su vez a los objetivos nacionales del plan de desarrollo nacional?
		Plan operativo institucional	¿Las actividades operativas previstas en el POI ayudan a cumplir los objetivos estratégicos del plan estratégico institucional (PEI).?
	Presupuesto por resultados	Programas presupuestales	¿Qué programas presupuestales más importantes se han implementado en el gobierno regional de Lima?
		Presupuesto por resultados	¿Qué nivel del presupuesto institucional se asigna al presupuesto por resultados anualmente?
			¿Cuál es el nivel de ejecución del presupuesto asignado anualmente?
		Presupuesto participativo basado en resultados	¿Qué proporción del presupuesto institucional es destinado para el presupuesto participativo basado en resultados?  ¿La ejecución de los proyectos priorizados en el presupuesto participativo basado en resultados cumple sus objetivos para el que fueron diseñados?
	Gestión financiera	Implementación de sistemas de gestión financiera	¿Qué sistemas de gestión financiera se han implementado?
		Normas para la gestión y control financiero	¿Existen normas y/o directivas para mejorar la gestión y control financiero?



CATEGORIA	SUBCATEGORIA	INDICADOR	PREGUNTA
	Gestión de proyectos	Gestión de proyectos de inversión pública.	¿Cómo se desarrolla la gestión de proyectos de inversión pública?
		Calidad de los proyectos de inversión pública.	¿Los proyectos de inversión pública que se prioriza son de impacto regional?
	Monitoreo y evaluación	Monitoreo.	¿Se realizan actividades de monitoreo y seguimiento del desempeño de la gestión regional?
		Evaluación.	¿Considera como favorable los resultados alcanzados en la aplicación del enfoque de gestión por resultados?
Valor público.	Valor publico creado por servicios para usuarios	Satisfacción del ciudadano o usuario por los servicios prestados.	¿Los ciudadanos se sienten satisfechos con los servicios brindados en salud, educación, agua y desagüe, transportes, etc.?
		Ciudadanos o usuarios informados	¿Los ciudadanos se sienten informados sobre los servicios públicos que se brindan?
	Valor publico creado por los resultados	Impacto de los servicios	¿Los servicios logran generar cambios sustanciales en la población?
	Valor publico creado por la confianza / legitimidad	Políticas publicas regionales	¿Las políticas públicas se priorizan para el cierre de brechas?
Confianza y legitimidad		¿Hay confianza de los ciudadanos en sus gobernantes regionales? ¿Son aceptados por la población?	
		Efectividad de los servicios	¿Son oportunos los servicios públicos brindados y cumplen sus objetivos?
		Liderazgo en la conducción de la gestión pública regional	¿Se percibe el liderazgo del gobierno regional en la solución de los problemas de la ciudadanía?

## **Anexo 2.** Guía de preguntas para la entrevista a profundidad

- Tema de investigación** : Gestión territorial descentralizada orientado a resultados y la creación del valor público en el gobierno regional de Lima, 2018.
- Problema general** : ¿Cómo es la gestión territorial descentralizada orientada a resultados para la generación de valor público en el gobierno regional de Lima?
- Objetivo general** : Explicar la gestión territorial descentralizada orientada a resultados y la creación del valor público en el gobierno regional de Lima.

### Preguntas:

1. ¿Qué razones o criterios primaron para proponer la creación de un gobierno regional aparte en base a las provincias periféricas del departamento de Lima?
2. ¿Cómo se ha desarrollado la transferencia de funciones sectoriales del gobierno nacional al gobierno regional de Lima?
3. ¿Han sido suficientes los recursos transferidos para desarrollar las funciones transferidas y la gestión territorial descentralizada?
4. ¿Se ha desarrollado acciones para el fortalecimiento de capacidades institucionales para la gestión territorial descentralizada?
5. ¿Cuáles son los resultados más significativos de la descentralización a favor de los ciudadanos?
6. ¿Existen articulación de políticas entre el gobierno nacional y los gobiernos locales para la gestión descentralizada?
7. ¿Cómo se desarrolla la gestión pública regional del gobierno regional de Lima?
8. ¿Considera que los ciudadanos están satisfechos con los servicios públicos que se brindan a los ciudadanos?

### Anexo 3. Ficha de observación

La siguiente ficha de observación tiene el objetivo de observar y describir el desempeño de la gestión territorial descentralizada orientada a resultados y la creación del valor público del gobierno regional de Lima en el año 2017.

Nº	Temática observado	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Funciones transferidas		x		
2	Presupuesto transferido			x	
3	Plan de seguimiento y evaluación				x
4	Plan de fortalecimiento de la descentralización			x	
5	Plan de desarrollo regional concertado		x		
6	Plan estratégico institucional		x		
7	Plan operativo institucional		x		
8	Presupuesto participativo		x		
9	Presupuesto por resultados		x		
10	Sistemas de gestión financiera		x		
11	Gestión de proyectos		x		
12	Monitoreo y evaluación del desempeño			x	
13	Calidad de los servicios públicos				x
14	Efectividad de los proyectos de inversión			x	
15	Confianza y legitimidad			x	

#### Anexo 4. Lista de cotejo

La siguiente ficha de cotejo tiene el objetivo de verificar la existencia de documentos oficiales y bibliográficos sobre temática de gestión territorial descentralizada orientada a resultados y la creación del valor público del gobierno regional de Lima en el año 2017.

Nº	Recopilación documental	Observación
1	Funciones transferidas	X
2	Presupuesto transferido	X
3	Plan de seguimiento y evaluación	No existe
4	Plan de fortalecimiento de la descentralización	No existe
5	Plan de desarrollo regional concertado	X
6	Plan estratégico institucional	X
7	Plan operativo institucional	X
8	Presupuesto participativo	X
9	Presupuesto por resultados	X
10	Sistemas de gestión financiera	X
11	Gestión de proyectos	X
12	Monitoreo y evaluación del desempeño	No existe
13	Calidad de los servicios públicos	Bajo
14	Efectividad de los proyectos de inversión	Bajo
15	Confianza y legitimidad	Bajo

**Anexo 5.** Matriz de respuestas de las entrevistas semiestructuradas de los directivos por categoría, subcategoría e indicador.

Categoría	Subcategoría	Indicador	D1	D2	D3
Gestión territorial descentralizada	Creación del gobierno regional del departamento de Lima	Creación del gobierno regional del departamento de Lima.	Se promovió su creación para agilizar el desarrollo económico social de las 9 provincias, dado que a pesar de su cercanía a la ciudad de Lima (Capital del Perú), estaban sumergidos en un retraso y olvido como consecuencia del centralismo, que no permitía mejorar las condiciones de vida de sus pobladores, ni aprovechar sus potencialidades territoriales	Se creó para lograr el desarrollo equitativo de las provincias periféricas del departamento de Lima, con la ejecución de actividades y proyectos de inversión, mejorar la calidad de vida los ciudadanos, basado en planes y programas articulados de acuerdo a los niveles de gobierno, (nacional, regional y local)	Se creó la región Lima con el propósito de mejorar la atención de los servicios públicos a la población de las provincias de Lima.
	Transferencia de funciones sectoriales	Funciones sectoriales transferidas	La transferencia de funciones se realizó en base a planes de transferencias anuales y de sistemas de acreditación. Pero, en dicho proceso se tuvo problemas cruciales, al no ser el resultado de una negociación y consulta, sino impuesto por el gobierno nacional; pues las funciones transferidas no fueron acompañadas con los recursos que correspondían y que el sistema de acreditación se convirtió en una simple formalidad.	Se ha cumplido en su mayoría con la transferencia de funciones del gobierno nacional al gobierno regional y se basó en planes de transferencias. En el caso del Gobierno Regional de Lima, ha sido atípico, dado que se ha procedido desde cero, al no existir antes una estructura institucional base como han ocurrido en otros departamentos.	Se han transferido la mayoría de las funciones señaladas en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Quedan todavía algunos que están en negociación de presupuestos con los sectores.
		Recursos para el ejercicio de funciones sectoriales transferidas	No se incluyeron los recursos materiales, humanos y presupuestales suficientes vinculados a cada una de las funciones transferidas, contrario a lo que se había establecido regulado la Ley del Sistema de Acreditación y su Reglamento	Faltaron un diagnóstico sobre la situación del gobierno regional y procedimientos adecuados en cada sector del Gobierno Nacional que defina cuales eran los recursos vinculados a cada función transferida, por lo que los recursos siempre han sido insuficientes.	Se nos han transferido recursos insuficientes que no alcanza para atender todas las necesidades demandadas por la población.
	Seguimiento y evaluación	Seguimiento y evaluación de la competencias y funciones transferidas	Se podría decir que desde el inicio del proceso de descentralización, no hemos contado con una herramienta de seguimiento y evaluación de las competencias y funciones transferidas para determinar su impacto de los servicios públicos que se brinda a los ciudadanos	Se sabe que en el 2012 se aprobó un plan de supervisión y evaluación de las competencias sectoriales transferidas a los gobiernos regionales con enfoque de gestión descentralizada de servicios públicos, pero que el caso del gobierno regional de Lima no se aplicó.	No existe, el gobierno nacional no se preocupó por su aplicación.

Categoría	Subcategoría	Indicador	D1	D2	D3
	Fortalecimiento institucional	Fortalecimiento y mejora continua	El gobierno nacional dispuso que la capacitación y asistencia técnica se realice una vez transferidas las competencias y funciones, lo cual no fue coherente con lo establecido en la Ley de Sistema de Acreditación que señalaba la importancia de llevar a cabo la capacitación y asistencia técnica antes de transferir.	Consideramos que el gobierno nacional no efectivizó tareas vinculadas al ejercicio de las funciones transferidas. Sin embargo, el gobierno regional de Lima a través de sus órganos realiza acciones de capacitación para mejorar el desempeño en el ejercicio de las funciones transferidas.	No se concretó acciones de fortalecimiento para desarrollar las funciones transferidas. Ha faltado un mayor acompañamiento para afianzar la gestión regional.
Gestión por resultados	Planeamiento estratégico	Plan de desarrollo regional concertado	Con el asesoramiento del CEPLAN se ha elaborado el último PRDC 2016-2021, en la que han participado las autoridades provinciales, distritales, y sobre todo la sociedad civil. Se ha priorizado 8 objetivos estratégicos territoriales	Se han priorizado 08 objetivos estratégicos para el ámbito del Región Lima, los cuales están en base al Plan Nacional que el CEPLAN ha considerado	Con el apoyo del CEPLAN y la participación de la sociedad civil, se ha venido desarrollando e implementando el plan de desarrollo regional concertado.
		Plan estratégico institucional	Consideramos que el PEI actual si está alineado al PRDC, dado que en su elaboración se tenido como instrumento orientado al PDRC que previamente ha sido aprobado por el CEPLAN	Uno de nuestros propósitos ha sido efectuar una gestión regional para lograr resultados en favor de la población. Ello implica una gestión teniendo como base una planificación que nos permita ejecutar actividades y proyectos que nos permitan cumplir objetivos claros	El desarrollo de la gestión se guía por el plan estratégico institucional aprobado y alineado a los planes territoriales y sectoriales.
		Plan operativo institucional	La Alta Dirección del gobierno regional de Lima, ha dispuesto siempre que los planes operativos sean elaboradas teniendo en cuenta su alineamiento a los objetivos de los planes estratégicos institucionales y territoriales	En efecto estamos convencidos de disponer de una buena programación operativa para el año y con ello cumplir eficientemente los objetivos previstos en el PEI institucional	Se efectiviza la programación de actividades operativas y proyectos de inversión a través del plan operativo institucional de cada año fiscal.
	Presupuesto por resultados	Programas presupuestales	Se desarrolla programas presupuestales de educación, salud, transportes, recursos hídricos, entre otros	El presupuesto del gobierno regional de Lima, mayormente están orientados a brindar servicios de educación y salud	Cada año afianzamos programas presupuestales de educación, salud, transportes, etc.
		Presupuesto por resultados	Para programas presupuestales o presupuesto por resultados se asigna aproximadamente el 70% del presupuesto institucional	La gestión regional asigna casi el 70 % del presupuesto institucional para programas presupuestales con enfoque de presupuesto por resultados.	Aplicamos el enfoque de presupuesto por resultados para lograr calidad en el gasto público.

Categoría	Subcategoría	Indicador	D1	D2	D3
			Los últimos años hemos alcanzado una ejecución del orden del 95% del presupuesto institucional anual. Sin embargo, muchas veces el gobierno nacional nos transfiere presupuesto a las postrimerías de finalizar el año fiscal, lo que dificulta ejecutar en su totalidad dicho presupuesto.	El gobierno regional de Lima tiene una alta ejecución del presupuesto, que bordea el 95 del presupuesto que se asigna tanto para actividades como para proyectos.	Cumplimos con la ejecución de los presupuestos programados
	Presupuesto participativo basado en resultados		El gobierno regional de Lima desde sus inicios ha venido asignando un presupuesto proveniente de los recursos determinados (Canon, Sobre Canon, Regalías, etc.) para proyectos priorizados en el presupuesto participativo, que equivale aproximadamente al 25 % del presupuesto institucional del Pliego.	El presupuesto participativo es un mecanismo que nos permite priorizar los resultados que se espera alcanzar. Es así que todos los años asignamos presupuesto proveniente del canon y sobre canon y regalías, para los proyectos que son priorizados en los presupuestos participativos.	En el desarrollo del proceso de presupuesto participativo regional basado en resultados, se priorizan proyectos para el cierre de brechas sociales.
			Antes no se podían ejecutar proyectos de impacto regional, por la atomización de proyectos priorizados en los presupuestos participativo. Ahora se priorizan en promedio un proyecto por provincia.	Se trata de priorizar proyectos de impacto regional, promoviendo la participación responsable de la sociedad civil organizada.	Se garantiza la participación de representantes de la sociedad civil organizada de nivel regional y provincial, gobiernos locales provinciales y distritales.
Gestión financiera	Implementación de sistemas de gestión financiera		A la fecha se encuentran implementados los sistemas de administración financiera (SIAF) que permiten a la gestión administrativa los procesos de ejecución del gasto.	Se han implementado los Sistemas Administrativos: Gestión de Recursos Humanos; Abastecimiento; Presupuesto Público; Tesorería; Contabilidad; Inversión Pública; Planeamiento Estratégico; Defensa Judicial del Estado; Control y Modernización de la gestión pública.	La administración financiera se efectúa en base a las normas y directivas del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).
	Normas para la gestión y control financiero		Para una eficiente gestión administrativa en la ejecución del gasto y en cumplimiento a las normas de los entes rectores se han emitido Directivas para garantizar una mejor ejecución del gasto (directiva para ejecución del gasto, procedimientos para rendición de gastos, etc.)	La gestión actual considera que es muy importante las directivas que norman los procedimientos de manera específica para la programación, gestión y el control del presupuesto	Se han implementado directivas para ejecución y evaluación del gasto, y se efectúan en todas las unidades ejecutoras del pliego presupuestal.

Categoría	Subcategoría	Indicador	D1	D2	D3
	Gestión de proyectos	Gestión de proyectos de inversión pública	Existe un órgano OPMI que elabora un diagnóstico de brechas de infraestructura y servicios públicos, establecen los objetivos para reducir las brechas, por áreas geográficas, que comunican a los GR y GL. Realiza la programación multianual para un periodo mínimo de tres años.	Mediante la gestión de proyectos se realiza el planeamiento, la organización y el seguimiento para alcanzar los propósitos previstos. Se realiza a través de la OPMI y los órganos de línea autorizados.	Los proyectos de inversión pública son planteados por las unidades formuladoras y ejecutados por unidades ejecutoras, el seguimiento es efectuado por la oficina de programación multianual de inversiones.
		Calidad de los proyectos de inversión pública	La gestión regional prioriza principalmente proyectos orientados al sector educación, Salud, Transporte, Agricultura y saneamiento, comprendiendo que ellos son los más urgentes que la población demanda y están establecidos en los planes de desarrollo.	Los proyectos que se desarrolla son básicamente orientados a los sectores sociales como salud, educación, saneamiento y en aquellos que permiten el desarrollo económico tales como infraestructura de riego y transportes	Se realizan coordinaciones con los gobiernos locales para desarrollar proyectos de impacto.
	Monitoreo y evaluación	Monitoreo	Uno de las acciones importantes para lograr los objetivos estratégicos es realizar el monitoreo y el seguimiento, para determinar los problemas y realizar acciones correctivas de los posibles desviaciones, situación que todavía estamos un poco retrasados en su implementación.	La gestión regional prioriza las acciones monitoreo y seguimiento para mejorar el logro de resultados, para corregir y/o reorientar la ejecución de actividades y los proyectos. Esto se realiza mínimamente a través de las mismas unidades orgánicas.	Se efectúan acciones de monitoreo sobre el cumplimiento de las metas físicas y financieras programadas previamente en todas las unidades ejecutoras.
		Evaluación	Según las vistas continuas que se realiza, la población expresa su agradecimiento por las obras que ejecutamos. Ello es un indicador de que la población lo ve como favorable la gestión regional.	La gestión por resultados que se aplica en el gobierno regional de lima permite alcanzar resultados importantes en favor de la población	No se ha implementado acciones de evaluación del desempeño de la gestión regional así como del impacto de las intervenciones del gobierno regional de Lima.
Valor público.	Valor publico creado por servicios para usuarios	Satisfacción del ciudadano o usuario por los servicios prestados	Como autoridad regional percibo que la población se siente satisfecho con las obras que entregamos sobre todo en educación, salud, saneamiento, transportes. La demanda de la población es muy alta	Existe una alta demanda de la población por los servicios en educación, salud, agua y desagüé, construcción de vías, entre otros, por lo que la población muchas veces no estarán satisfecho completamente	Tratamos de cumplir con la demanda de la población, pero somos conscientes de que la demanda ciudadana es alta, existiendo una brecha significativa por atender.



Categoría	Subcategoría	Indicador	D1	D2	D3
		Ciudadanos o usuarios informados	Hacemos esfuerzos para informar y hacer conocer a los ciudadanos sobre los servicios que brindamos en todos los sectores	Se dispone de un órgano formal de información (medios escritos, hablados, televisivos y redes sociales) para informar a la población sobre los avances en la ejecución de las actividades y proyectos que el gobierno regional de Lima efectúa.	Se difunde por medios escritos, hablados y televisados, así como por las redes sociales a la población respecto a la oferta de servicios públicos. Se realizan eventos de rendición de cuentas periódicamente.
	Valor publico creado por los resultados	Impacto de los servicios	Los servicios que se brinda vienen generando cambios sustanciales en la calidad de vida de la población. Concretar las actividades y proyectos hacen que mejoren los servicios públicos a favor de la población	Muchas familias han mejorado su calidad de vida con los servicios brindados. Las obras y actividades ayudan a resolver los problemas de carencia de servicios básicos.	Las familias mejoran su calidad de vida sustancialmente como resultado de la ejecución de proyectos de inversión
		Políticas publicas regionales	Las inversiones públicas se realizan con el criterio de atender las necesidades básicas urgentes, previo diagnóstico de los servicios brindados a nivel regional territorial	Las inversiones públicas que se realizan en el gobierno regional de Lima están orientado al cierre de brechas de los servicios básicos para el desarrollo humano de las personas, alineados a las políticas nacionales, sectoriales y regionales.	La ejecución de las inversiones regionales está orientados al cierre de brechas y están basados en la demanda de la población.
	Valor publico creado por la confianza / legitimidad	Confianza y legitimidad	Pasamos por tiempos en que las instituciones públicas tienen poca credibilidad lo que hace en la poca confianza en sus gobernantes regionales y provinciales	Se hacen esfuerzos para recuperar la confianza de la población hacia las instituciones públicas efectuando una gestión pública eficiente, eficaz y buscando sobre todo la calidad en el gasto publico	Es limitada el nivel de confianza de los ciudadanos hacia la gestión regional, por indicios de corrupción y demora en la atención de los servicios públicos.
		Efectividad de los servicios	Tratamos que la ejecución de los proyectos de inversión pública sea oportunas para cumplir los objetivos, pero todavía se tiene muchas trabas burocráticas que aun dificultan.	Hay relativos retrasos en la atención de los servicios y la ejecución proyectos	Existen significativos retrasos en la atención de los servicios públicos y la ejecución de los proyectos de inversión, por trabas burocráticas
		Liderazgo en la conducción de la gestión pública regional	Los políticos deben realizar la gestión pública, considerando en el bien común para todos los ciudadanos, buscando su bienestar.	Los políticos deben ser transparentes y tener una verdadera vocación de servicios.	Buscamos el bien común en la ejecución de las actividades y proyectos.

**Anexo 6.** Matriz de respuestas de las entrevistas semiestructuradas de los funcionarios por categoría, subcategoría e indicador.

Categoría	Subcategoría	Indicador	F1	F2	F3	F4	F5
Gestión territorial descentralizada	Creación del gobierno regional del departamento de Lima	Creación del gobierno regional del departamento de Lima.	Fue creado en el marco del actual proceso de descentralización en base a 9 provincias, con el objetivo de lograr el desarrollo social, económico.	Mejorar la prestación de servicios para elevar el nivel de vida de los ciudadanos, dada las altas expectativas de servicios públicos de calidad.	Se creó con el propósito de atender más rápido las necesidades de la población, mejorando la atención de los servicios públicos.	El propósito era reforzar la democracia, aproximando el nivel de toma de decisiones a quienes se ven más afectados por las medidas gubernamentales.	Para que la prestación de servicios públicos puede resultar menos costosa y oportuna a los ciudadanos.
	Transferencia de Funciones Sectoriales	Funciones sectoriales transferidas	De 185 funciones sectoriales que la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales dispone, a la fecha nos han transferido 173 que equivale al 93.5 %.	Se han completado la transferencia de las principales funciones sectoriales: educación, salud, trabajo, vivienda y población.	En su totalidad se han transferido las funciones de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales	Se han cumplido con la transferencia de funciones en materia de recursos naturales y gestión del medio ambiente, así como de defensa civil.	Se han cumplido en su totalidad la transferencia de funciones sectoriales correspondiente al desarrollo económico
		Recursos para el ejercicio de funciones sectoriales transferidas	Los recursos transferidos para cumplir las funciones han sido insuficientes. Se advierte que los funcionarios de los ministerios han mostrado resistencia para el costeo justo.	Por definición son insuficientes los recursos financieros para atender en su integridad las funciones, pero priorizamos el gasto para el sector social por ser importante para el desarrollo humano.	Los recursos siempre son insuficientes para desarrollar todas las funciones	En la práctica ha sido insuficiente el recurso presupuestal para cumplir con todas las funciones en el caso de recursos naturales y gestión ambiental.	En materia de desarrollo económico, también han sido insuficientes para atender la creciente demanda.
Seguimiento y evaluación	Seguimiento y evaluación de las competencias y funciones transferidas	Se realiza en base a las metas físicas y financieras programados en forma anual en los planes operativos institucionales, para efectuar acciones correctivas.	No se conoce los niveles de eficiencia y eficacia y el impacto de la transferencia de funciones en la mejora de los servicios públicos.	No tenemos planes de seguimiento, por lo que no se han realizado seguimientos, monitoreo y evaluaciones.	Se efectúan acciones de seguimiento y evaluación del cumplimiento de las metas físicas y financieras del Plan Operativo Institucional.	Como política administrativa se realizan acciones de seguimiento y evaluación a través del Plan Operativo Institucional.	

Categoría	Subcategoría	Indicador	F1	F2	F3	F4	F5
	Fortalecimiento institucional	Fortalecimiento y mejora continua	A pesar que el Decreto Supremo N° 047-2009-PCM, dispuso realizar fortalecimiento de capacidades, para ejercer la gestión descentralizada, ésta no se concretó en el gobierno regional de Lima.	Las unidades ejecutoras del sector social, realizan con frecuencia capacitaciones específicas para un mejor desempeño de las funciones transferidas.	Hay poca capacitación para mejorar las capacidades de las personas, a falta de decisión política de la alta dirección.	En el caso de las funciones sectoriales de recursos naturales y gestión del medio ambiente, con frecuencia realizan eventos de capacitación específica, para mejorar el desempeño regional	Con relativa frecuencia se desarrollan acciones de capacitación al personal que tiene a cargo el desempeño de las funciones transferidas. Falta apoyo del gobierno nacional.
Gestión por resultados	Planeamiento estratégico	Plan de desarrollo regional concertado	En el año 2016 se ha actualizado el plan de desarrollo regional concertado para el periodo 2016 al 2021, de manera participativa	La gerencia regional de desarrollo social ha participado activamente en la elaboración del plan de desarrollo regional concertado para el periodo 2016 - 2021	Se ha participado en la elaboración del plan de desarrollo. Contiene objetivos prioritarios.	Su elaboración ha permitido a los actores un mayor compromiso para cumplir con los objetivos estratégicos. Falta mayor difusión.	Las unidades orgánicas sectoriales de han participado activamente en la elaboración del PDRC.
		Plan estratégico institucional	La elaboración del PEI 2017-2019 se realizado en base al plan de desarrollo regional concertado 2016-2021, tiene enfoque por resultados.	En lo que corresponde a la Gerencia Regional de Desarrollo Social, se han priorizado objetivos que van de la mano con el PDRC	Tenemos el PEI actualizado, que sirve como guía de la gestión regional.	Podemos afirmar que está alineado a las directivas del CEPLAN.	El planeamiento estratégico institucional está basado en la directivas CEPLAN.
		Plan operativo institucional	Con el planeamiento operativo, se evalúan las metas físicas y financieras	Las actividades operativas se relacionan con los objetivos del PEI institucional	Se cumple con las fases del planeamiento operativo, (elabora, aprueba, ejecuta y evalúa)	Las actividades operativas del POI están alineadas a los objetivos estratégicos del PEI	La evaluación del POI permite realizar correcciones para mejorar de la gestión regional.
Presupuesto por resultados	Programas presupuestales	La asignación del presupuesto, mayormente está orientada a los sectores de educación, salud, transportes y agricultura.	Los principales programas presupuestales son el PELA) y Articulado Nutricional y Salud Materno Neonatal)	Se vienen ejecutando programas con enfoque de resultados en salud, educación, transportes y trabajo.	El más conocido es el programa 0068 reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres	Otro programa presupuestal que se desarrolla es el 0042 Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario	

Categoría	Subcategoría	Indicador	F1	F2	F3	F4	F5
		Presupuesto por resultados	La asignación presupuestal para resultados es del orden del 65%, y están orientados al sector social, es decir para educación y salud.	Es significativo el presupuesto asignado para presupuesto por resultados principalmente es para educación y salud.	Es una buena herramienta para mejorar la calidad del gasto el presupuesto por resultados.	Se impulsa el modelo de presupuesto por resultados en la programación, ejecución del presupuesto.	Es muy importante aplicar el enfoque de presupuesto por resultados en la gestión regional.
			La ejecución del presupuesto por toda fuente de financiamiento, durante los últimos 4 años ha superado el 95%. Pero hay dificultades en los proyectos por su naturaleza y complejidad.	Los resultados de evaluación indican una mayor calidad del gasto en los programas presupuestales.	Muchas veces nos transfieren el presupuesto con plazos muy ajustados para su ejecución o a finales del año fiscal	En definitiva el presupuesto por resultados permite eficiencia, eficacia y sobre todo calidad del gasto.	No solo se deben aplicar en los programas presupuestales, sino en todas las acciones de la gestión regional.
		Presupuesto participativo basado en resultados	El monto para el presupuesto participativo proviene de los recursos determinados, luego de descontar lo de ley.	Se confirma que el monto para el presupuesto participativo proviene del canon, sobre canon y regalías.	El desarrollo del presupuesto participativo permite asignar recursos acorde a la demanda ciudadana.	A pesar de ser limitado el monto para el presupuesto participativo, ésta permite generar mayor valor público.	A pesar de la limitada articulación con los procesos participativos locales, éstos permiten afianzar gobernabilidad.
			Se priorizan proyectos de inversión pública orientados al logro de resultados y al cierre de brechas de los servicios básicos.	Los actores priorizan proyectos orientados a resolver problemas de educación, salud, transportes y recursos hídricos	Siempre se muestra expectativas de la sociedad civil organizada.	Se ha tomado madurez para evitar la atomización de proyectos que no generan impactos. I.	El número de proyectos priorizados oscila en promedio en 18 proyectos, como tendencia de los últimos años
Gestión financiera	Implementación de sistemas de gestión financiera	Esta implementado los Sistemas Administrativos (recursos humanos; abastecimiento; presupuesto público; tesorería; contabilidad; inversión pública; planeamiento estratégico; defensa judicial del estado y control)	Se dispone del Sistema de Administración Financiera (SIAF) y Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) para ser más eficiente y eficaz. Persisten problemas técnicos.	Los sistemas de gestión financiera deben permitir mayor celeridad la gestión administrativa, pero falta capacitación.	El SIAF y el SIGA permiten ser eficiente y eficaz en la ejecución del gasto, pero requieren personal calificado, pues el constante cambio o rotación afectan la agilidad de la gestión administrativa	El personal administrativo utiliza obligatoriamente el SIGA y SIAF para la ejecución del gasto, pero aún falta agilidad.	

Categoría	Subcategoría	Indicador	F1	F2	F3	F4	F5
		Normas para la gestión y control financiero	La gerencia regional de planeamiento asesora a los órganos para la elaboración de directivas para la gestión financiera	En la ejecución del gasto se sigue de manera diligente las directivas de ejecución del gasto.	Se emiten directivas para la gestión del presupuesto a fin de facilitar las normas presupuestales.	En la ejecución del gasto se aplican directiva nacional y regional como una forma de lograr calidad del gasto.	Se hace uso irrestricto de directivas tanto de nivel nacional y regional para el control y ejecución del gasto.
	Gestión de proyectos	Gestión de proyectos de inversión pública	Los proyectos se realizan a través de unidades formuladoras y ejecutoras, acorde a las normas de Invierte.pe. Se promueve el cierre de brechas.	Se priorizan proyectos en el marco del cierre de brechas que el Ministerio de Economía viene promoviendo a través del Sistema Invierte Perú.	Los proyectos se atienden en base a la demanda de la población. La OPMI es responsable del diagnóstico y seguimiento.	La ejecución de proyectos se desarrolla en base en los objetivos estratégicos del plan de desarrollo concertado.	La programación, aprobación y ejecución de proyectos se realiza en base al diagnóstico de brechas y el impacto a lograr.
		Calidad de los proyectos de inversión pública	Se ejecutan orientando a resolver problemas más urgentes de la población, como en educación, salud, transporte, infraestructura de riego, saneamiento.	Los proyectos se ejecutan de manera integral, priorizando los más urgentes y su impacto.	La ejecución de proyectos se efectúa dentro de los plazos y costos previstos, lo que garantiza su calidad.	Son escasos la concepción de proyectos de recursos naturales y gestión del medio ambiente.	Mayormente se ejecutan proyectos de infraestructura. Muchas veces hay retrasos perjudiciales.
	Monitoreo y evaluación	Monitoreo	No existe plan de monitoreo y seguimiento. Cada unidad orgánica efectúa a través de directivas específicas la verificación de las metas previstas.	Se carece aún de un plan de monitoreo y seguimiento que permita verificar el grado de cumplimiento de los diversos indicadores previstos en los planes estratégicos	Es muy limitado la ejecución de acciones de monitoreo, que hubiera ayudado a mejorar la gestión regional.	Todavía están enfrascados en el día a día, en cumplir los objetivos del corto plazo, pero aún no se ha logrado verificar los logros del mediano y largo plazo.	Solo se cumple con la ejecución de las actividades y proyectos anuales. No existe plan de monitoreo para el mediano y largo plazo.
		Evaluación	No existe evaluación de que permita verificar el impacto de la gestión regional, de los planes, programas presupuestales.	Algunos indicadores sociales señalan que existen mejoras en la calidad de vida de los ciudadanos.	No se evidencia evaluaciones de impacto que permita comparar la gestión regional, solo existen algunos indicadores favorables a nivel de productos entregados.	Se nota cierta mejora en la calidad de vida de la población, pero no hay evaluaciones de impacto para verificarlos.	No existen resultados de evaluaciones del desempeño de la gestión regional y su impacto en la población.

Categoría	Subcategoría	Indicador	F1	F2	F3	F4	F5
Valor público.	Valor publico creado por servicios para usuarios	Satisfacción del ciudadano o usuario por los servicios prestados	En general existe una alta demanda de servicios públicos. Se ha priorizado salud, educación, saneamiento básico, por lo que se cree que la población se siente satisfecho.	A pesar de la alta demanda de servicios de calidad, los proyectos y actividades que ejecutamos benefician a la población, por lo que se confía en la valoración de los beneficiarios.	Considera que los usuarios de los servicios públicos están satisfechos a pesar de la creciente demanda.	Promovemos la mejora de la calidad de los servicios en salud y educación, con ello confían en la aceptación de los usuarios.	Una alta proporción de la población beneficiaria de las obras que se ejecuta muestran su satisfacción, dado que se cumple con lo programado
		Ciudadanos o usuarios informados	Se realizan audiencias públicas con frecuencia para informar sobre los avances de la gestión regional. Participan autoridades y sociedad civil.	Se cumple con los mecanismos de transparencia al brindar información a la población a través del portal web.	Se informa sobre los servicios públicos a través de los medios escritos, televisados y hablados.	Con frecuencia se difunde las actividades que ejecuta la gestión regional.	Se desarrolla acciones de difusión de las obras y proyectos que se ejecutan a fin de sensibilizar a la población.
	Valor publico creado por los resultados	Impacto de los servicios	Las acciones y obras que se efectúan generan cambios sustanciales en la población. Se nota mejoras en el aprendizaje lógico matemático y comprensión lectora, así como la reducción de desnutrición crónica y la anemia.	Los servicios que el Gobierno Regional de Lima brinda a la población, sobre todo en el sector educación, salud, saneamiento y otros vienen generando mejoras en la calidad de vida de la población	Los proyectos de inversión ejecutados ayudan a mejorar la calidad de vida.	En general se observa mejoras para la población, pero debido a la gran expectativa de demanda no se nota mucho los cambios sustanciales	Es notorio la mejora en la calidad de vida de los pobladores, principalmente en aquellos lugares que se entregan obras o se realizan actividades de impacto.
		Políticas publicas regionales	La política regional está orientado a priorizar el cierre de brechas, sobre todo en salud, educación, agricultura, saneamiento y transportes.	Están orientados a mejorar la calidad del gasto, desarrollas proyectos de impacto regional.	Se implementa política para mejorar el desempeño de la gestión regional y afianzar la descentralización	Los objetivos estratégicos del plan de desarrollo concertado están priorizados en base a un análisis prospectivo para logro de resultados.	Las políticas públicas regionales están orientados a fortalecer la institucionalidad regional, aplicando las políticas de la modernización de la gestión pública.

Categoría	Subcategoría	Indicador	F1	F2	F3	F4	F5
	Valor publico creado por la confianza / legitimidad	Confianza y legitimidad	Las políticas de transparencia están orientados a generar confianza y legitimidad del gobierno regional.	Promovemos mayor transparencia en la gestión regional, para recuperar confianza de la población.	Es cierto que hay poca confianza de la población en sus gobernantes y la entidad.	Si se realiza una gestión transparente y para el bien común es posible lograr la confianza y legitimidad ante la población	Es una realidad generalizada, pero con una actuación transparente es posible lograr la confianza de la población.
		Efectividad de los servicios	Se tienen retrasos en la ejecución de actividades y proyectos por problemas administrativos	En algunos servicios de salud y educación todavía se muestran retrasos significativos en la atención, debido a problemas de logística y recursos humanos	Se trabaja para cumplir en los plazos los objetivos de los planes estratégicos.	Como Directivos consideramos que son oportunos y cumplen con los objetivos la ejecución de sus actividades y proyectos	En general se cumple con los objetivos que se prevén, los retrasos se deben a situaciones administrativas
		Liderazgo en la conducción de la gestión pública regional	La gestión pública se desarrolla con transparencia, participativo y con valores éticos, en la que debe estar orientado al bien común.	Existe liderazgo de la autoridad, dado que dispone transparencia, honestidad y busca el bien común	Se busca el bien común en la conducción de la gestión regional.	Los funcionarios cumplen con las políticas dispuestos por el gobernador regional.	Se impulsa los valores éticos en la gestión regional, para lograr el liderazgo institucional.

**Anexo 7.** Matriz de respuestas de las entrevistas semiestructuradas a los representantes de la sociedad civil por categoría, subcategoría e indicador.

Categoría	Subcategoría	Indicador	SC 1	SC 2	SC 3	SC 4	SC 5	SC 6
Gestión territorial descentralizada	Creación del gobierno regional del departamento de Lima	Creación del gobierno regional del departamento de Lima.	Se creó para tener un gobierno más cerca, que atienda con más efectividad las necesidades de la población, dado que estaba muy desentendida por diversos gobiernos nacionales, pese a su cercanía a Lima Metropolitana	Se pensó en lograr mejor calidad de los servicios públicos, aprovechar las grandes potencialidades territoriales y nuestra ubicación estratégica frente a la capital del Perú.	Se consideró generar mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del presupuesto, y promover mayor desarrollo en todos los sectores.	Para afianzar el proceso descentralización y que los ciudadanos de la región sean responsables de su propio desarrollo, en la que se mejoren la toma de decisiones y que éstos sean con mayor conocimiento de la prioridades.	Se pensó que con la creación del gobierno regional, el desarrollo territorial sería posible y viable y esto sea con personal calificado propia del ámbito regional, así como aprovechar nuestras potencialidades.	Para facilitar una gestión pública más cercana a la realidad, dado el atraso de las provincias de Lima, además los organismos de desarrollo confundían los indicadores sociales que no reflejaban la realidad regional
	Transferencia de funciones sectoriales	Funciones sectoriales transferidas	La sociedad civil cree que ya han sido transferidos la mayoría de funciones sectoriales al gobierno Regional.	La sociedad civil está informado que las funciones sectoriales previstas en la LOGR estarían ya transferidos al gobierno regional de Lima.	En el caso de la región Lima, el gobierno regional de Lima viene ejerciendo las funciones sectoriales previstos en la Ley.	Se han cumplido con la transferencia de funciones sectoriales al gobierno regional de Lima, acorde a los planes de transferencia de funciones.	Se ha informado a la sociedad civil que se vienen ejerciendo funciones sectoriales de educación, salud, trabajo, vivienda, etc.	Las principales funciones sectoriales transferidos son de salud, educación, otros.
			Recursos para el ejercicio de funciones sectoriales transferidas	Es insuficiente el presupuesto para ejercer todas las funciones	Es muy limitado el presupuesto	Limitado presupuesto para ejercer las funciones transferidas	Confirma las limitaciones de presupuesto.	No dispone de información presupuestal.
	Seguimiento y evaluación	Seguimiento y evaluación de la competencias y funciones transferidas	No hay evidencia de seguimiento y evaluación de los resultados del proceso de descentralización.	Hay desconocimiento sobre seguimiento y evaluación del ejercicio de funciones.	No se conoce sobre acciones de seguimiento y evaluación	El GORE Lima no efectúa evaluación sobre el impacto del proceso de descentralización.	No se conoce sobre resultados del ejercicio de las competencias y funciones.	No se conoce sobre el impacto de la descentralización en GORE Lima.



Categoría	Subcategoría	Indicador	SC 1	SC 2	SC 3	SC 4	SC 5	SC 6
	Fortalecimiento institucional y mejora continua	Fortalecimiento y mejora continua	Se desarrollan capacitaciones a la sociedad civil en presupuesto participativo.	Se promueve la participación ciudadana responsable y comprometida.	Promueven la participación ciudadana en la vigilancia ciudadana y aportes responsables.	La participación ciudadana es importante en la gestión regional para el fortalecimiento del proceso de descentralización.	La sociedad civil es convocada para participar en el CCR y el presupuesto participativo.	Se impulsa los espacios de concertación como una forma de fortalecer la participación de la sociedad civil.
Gestión por resultadose	Planeamiento estratégico	Plan desarrollo regional concertado	Los objetivos estratégicos de nivel territorial están plasmados en el PDRC, con los aportes de la sociedad civil.	La sociedad civil ha sido convocada para dar aportes en la formulación del PDRC.	Falta mayor difusión de las políticas regionales previstos en el PDRC.	Algunos funcionarios no conocen los objetivos estratégicos territoriales, por lo que no impulsan su cumplimiento.	La sociedad civil si participa en el planeamiento estratégico del gobierno regional de Lima	Se confirma la participación de la sociedad civil y otros actores en el planeamiento estratégico territorial.
		Plan estratégico institucional	Los objetivos estratégicos del PEI se articulan a los objetivos del PDRC.	El PEI del GORE Lima contiene los objetivos estratégicos de mediano plazo.	Opina que el PEI del GORE Lima está alineado al PDRC de nivel territorial.	Ratifica que el PEI del GORE Lima tiene las acciones estratégicas	Se conoce que el portal web esta publicado el PEI del GORE Lima.	Afirma que el PEI del GORE Lima es de mediano plazo y tiene objetivos estratégicos.
		Plan operativo institucional	Afirma que las entidades del GORE Lima trabajan con un plan operativo.	Todas las unidades ejecutoras tienen su plan operativo.	Tienen actividades operativas y proyectos para ejecutar en el año fiscal.	Sabe que el GORE Lima planifica sus actividades para año.	Opina que el plan operativo es guía para ejecutar las actividades y proyectos en el año fiscal.	Es la programación de metas físicas y financieras para su ejecución.
	Presupuesto por resultados	Programas presupuestales	Conoce que el GORE ejecuta el programa logros de aprendizaje lógico matemático y comprensión lectora y articulado nutricional.	Es conocido los programas presupuestales de salud y educación.	Es una estrategia de asignación presupuestal para lograr resultados favorables.	El GORE Lima viene implementando el PELA, lucha contra la desnutrición y anemia.	Los más importantes son aquellos que tienen que ver con el desarrollo de la persona, como en salud y educación	Hay varios programas focalizados para promover logro de resultados.
		Presupuesto por resultados	Es una forma de asignar el presupuesto público.	El GORE implementa el presupuesto por resultados.	Opina que es importante para lograr calidad del gasto.	Es metodología para garantizar el buen uso del presupuesto.	El presupuesto es orientado a mejorar los servicios públicos.	Implementa para cumplir con la política nacional de calidad del gasto.

Categoría	Subcategoría	Indicador	SC 1	SC 2	SC 3	SC 4	SC 5	SC 6
		Presupuesto participativo basado en resultados	Promueve la gobernabilidad al atender la demanda ciudadana.	Es participativo, asegura la participación ciudadana.	Es un espacio donde participan actores del desarrollo regional.	Genera valor público al priorizar inversiones regionales.	También se promueve la vigilancia de la ciudadanía en la gestión de proyectos.	Es un mecanismo de priorización de proyectos de manera concertado.
			Se priorizan proyectos de impacto regional, evitando la atomización	Los actores del presupuesto participativo se priorizan proyectos para el cierre de brechas.	Las prioridades del proceso participativo son articulados en el CCR.	Se priorizan proyectos de manera participativa.	Se priorizan un promedio de dos proyectos por provincia y se debe ejecutar de manera integral	Se asignan presupuesto para su ejecución integral de proyectos
	Gestión financiera	Implementación de sistemas de gestión financiera	Afirma que se aplica las normas y directivas del SIAF y SIGA.	Tienen referencia del SIAF como sistema de administración financiera.	Conoce que se actúa con las normas y directivas.	Solo sabe que la parte administrativa utiliza el SIAF	Es la parte de la contabilidad, tesorería y logística.	Es la gestión del presupuesto y el gasto basado en normas y directivas
		Normas para la gestión y control financiero	Disponen de normas y directivas	Las normas y directivas lo emite el MEF.	El MEF emite las normas de gestión financiera	Son órganos rectores que emiten directivas de gestión finanzas.	En su portal de transparencia se publican sus normas.	El MEF y la contaduría emite las normas y directivas.
	Gestión de proyectos	Gestión de proyectos de inversión pública	Sistema Invierte Perú norma la gestión de proyectos	Es realizado por la OPMI, unidad formuladora y ejecutora de la entidad.	Previo diagnóstico se consolida la programación multianual	La OPMI efectúa seguimiento en todas las fases de la inversión.	Se desarrolla en el marco del <a href="http://invierte.pe">invierte.pe</a>	Se efectúa por órganos especializados de cada gerencia.
		Calidad de los proyectos de inversión pública	Se orientan al cierre de brechas	Se priorizan según la demanda de la población.	Existe atomización de proyectos de inversión.	Se ejecutan proyectos de competencia local	Hay retrasos en la ejecución, perjudicando la calidad.	Demasiados retrasos perjudican los objetivos del proyecto.
	Monitoreo y evaluación	Monitoreo	Opinan que no existiría monitoreo en el GORE Lima.	Considera que el monitoreo debe ser básico en la gestión regional.	No conoce sobre el desarrollo de monitoreo en el GORE.	Afirma no conocer si el GORE efectúa monitoreo en su labor.	Debería existir monitoreo para verificar metas físicas y financ.	Cree que no se hace monitoreo en el GORE Lima
		Evaluación	No se evidencian resultados de la gestión regional.	No existe evaluación del PEI y PDRC.	No existe evaluación de desempeño regional.	No se muestran la situación de los indicadores.	Es importante, pero no se conocen.	Falta evaluación del desempeño regional.

Categoría	Subcategoría	Indicador	SC 1	SC 2	SC 3	SC 4	SC 5	SC 6
Valor público.	Valor publico creado por servicios para usuarios	Satisfacción del ciudadano o usuario por los servicios prestados	La sociedad civil no siente satisfacción por los servicios públicos atendidos en salud, educación que son inoportunos, lentos y de baja calidad.	Afirma que es de baja calidad los servicios públicos brindados, aun son de baja calidad. Hay indicios de corrupción.	Es bajo el nivel de satisfacción por los usuarios de los servicios que se presta sobre todo en salud y educación.	Es notorio la falta de compromiso del personal encargado de brindar los servicios públicos, generando insatisfacción de la ciudadanía.	Hay avances relativos en la calidad de los servicios en educación, salud y transportes, pero todavía no logra satisfacción de manera general.	Es alta la demanda de servicios de calidad, situación que aún no logra el GORE Lima, por falta de mayor compromiso de los responsables.
		Ciudadanos o usuarios informados	La mayoría de la población no conocen los servicios que presta el gobierno regional de Lima	Falta difusión de las bondades de los servicios públicos que se brinda en el GORE Lima.	No se conoce de los nuevos servicios que se implemetan en el gobierno regional de Lima	Solo se conocen las anomalías de los servicios públicos, que se difunden como denuncias de los usuarios.	Si se conocen algo, pero más se muestran las ineficacias en las atenciones.	Existe poco interés de la población por conocer de dichos servicios públicos.
	Valor publico creado por los resultados	Impacto de los servicios	Es limitado el impacto de los servicios públicos que se brinda.	La ejecución de proyectos genera mejoras en los servicios públicos, casos de infraestructura educativa, salud y transportes.	Con la gestión regional debería ser mejor la atención de los servicios públicos. Todavía no se logra impacto favorable.	Las inversiones en salud, educación transportes logran resultados sustanciales en la vida de la personas	Desde la creación del gobierno regional, los servicios en educación, y salud y saneamiento han mejorado en la mejora de la vida de las personas.	La construcción y mejoramiento de caminos permitir mayor oportunidad para los productores y es obvio su progreso familiar.
		Políticas publicas regionales	Se priorizan el cierre de brechas en salud, educación, saneamiento, transportes y agricultura.	Gestión regional participativo, moderno, transparente.	Lucha contra la corrupción y priorizar con los objetivos del plan de desarrollo regional.	Priorizar intervenciones para mejorar indicadores y cerrar brechas	Participación ciudadana en la gestión regional y en los procesos participativos.	Calidad del gasto para el logro de resultados a favor de la población.
	Valor publico creado por la confianza / legitimidad	Confianza y legitimidad	Los indicios de corrupción genera desconfianza y deslegitimidad.	El principal problema es la corrupción, por ello la mayoría de la población no confía en sus autoridades	Es baja el nivel de aceptación de la población de sus autoridades tanto regionales y locales-	Los escándalos de corrupción que azotan a la región afectan a confianza en los gobiernos y en las instituciones.	Opina que existe desencanto por la corrupción en los gobiernos regionales.	La falta de transparencia y la corrupción genera crisis social.

Categoría	Subcategoría	Indicador	SC 1	SC 2	SC 3	SC 4	SC 5	SC 6
		Efectividad de los servicios	Existen demoras en la atención de los servicios públicos y en la ejecución de proyectos por factores técnicos,	Los servicios prestados no resuelven los principales problemas de la población.	Los proyectos en infraestructura educativa, salud y vías son oportunos y cumplen con los objetivos para el que fue diseñado.	La efectividad es la medida del impacto generado por los servicios que se brindan.	Observa mejoría en los servicios de salud y educación, responden a las expectativas de la población, al ser oportunos y cumplen con sus objetivos.	Los servicios muchas veces son lentos, inoportunos y de mala calidad, al no ser eficientes y eficaces, afectando la efectividad en los resultados.
		Liderazgo en la conducción de la gestión pública regional	Falta mayor liderazgo en la conducción del proceso de desarrollo regional.	Limitado conocimiento sobre gestión regional orientado a resultados no permite afianzar los objetivos del proceso descentralizador	No existe un liderazgo real en la gestión regional, al no marcar claramente los lineamientos de gestión pública.	No se visualiza una política que promueva el bien común en el accionar de la gestión pública regional	Se observa coordinaciones con los gobiernos locales para la ejecución conjunta de proyectos que resuelvan situaciones comunes.	A veces se evidencian falta de claridad sobre la misión institucional y los objetivos estratégicos, lo que afecta el liderazgo regional.

## Anexo 8. Transcripción de la entrevista a profundidad

- Tema de investigación** : Gestión territorial descentralizada orientado a resultados y la creación del valor público en el gobierno regional de Lima, 2018.
- Problema general** : ¿Cómo es la gestión territorial descentralizada orientada a resultados para la generación de valor público en el gobierno regional de Lima?
- Objetivo general** : Explicar la gestión territorial descentralizada orientada a resultados y la creación del valor público en el gobierno regional de Lima.

1. ¿Qué razones o criterios primaron para proponer la creación de un gobierno regional aparte en base a las provincias periféricas del departamento de Lima?

Pues la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) por los años 60, realizó dos (2) estudios para promover el desarrollo territorial, llegando a la conclusión, que la única forma de lograr el desarrollo de los departamentos del Perú, era darle un enfoque territorial por cuenca. Se sugirió realizar un estudio en la cuenca de Huaura como un plan piloto a nivel nacional, para que a partir de dicho estudio se replique en todo el Perú. La idea era bueno. Se capacitaron a 100 profesionales peruanos de todas las ramas, hubieron arquitectos, geólogos, arqueólogos, agrónomos, agrícolas, forestales, ingenieros mineros, es decir todas las profesiones, se capacitaron y entraron al proyecto especialistas de todo el mundo, la FAO financió una parte y el Gobierno del Perú puso una contrapartida, que en suma ascendió aproximadamente a dos (2) millones de dólares que en esa época era muy significativo. Se terminó el proyecto los años en los años 67 y 68, tras el golpe de estado del General Juan Velasco, entonces la FAO optó por retirarse, pero dejaron el proyecto.

Más o menos el año 1978 se afianzó el proceso de globalización mundial, y con ello la enorme baja de los aranceles, lo que implicó que las empresas tenían que ser más competitivas para poder tener rentabilidad. Las empresas ubicadas en el ámbito territorial de las provincias del departamento de Lima (exceptuando Lima capital), tales como Industrias Pacocha dedicada a la producción de aceites y jabones, que en esa época tenía más de mil trabajadores (la más grande de

Huacho), decide cerrar porque más barato era importar aceites y jabones que producir en Huacho, las plantas de Coca Cola e Inca Cola (bebidas) se trasladaron a Lima, dado que les era más barato sus costos de producción. Las desmotadoras (fibras de algodón) también cerraron dado que ya no se cultivaban algodón en las zonas, la planta de procesamiento de caña de azúcar de nombre Ingenio fue comprado por la empresa Paramonga para mejorar su capacidad productiva y rentabilidad. Todo ello generó una ola de tremenda desocupación para la población.

Por aquellos años tuve la oportunidad de liderar la Cámara de Comercio de Huacho, lográndose un importante protagonismo en la promoción del desarrollo de Huacho, basado en el fortalecimiento y participación de las organizaciones de la sociedad civil de aquel entonces. Es así que desde estos espacios se inició un proceso de análisis de la situación problemática, al considerarse que no se podría continuar sosteniendo la situación problemática y en ese propósito también se incorporaron las organizaciones no gubernamentales (ONGs) de esa época.

Otro aspecto identificado era que no teníamos posibilidades de integración con otros departamentos estratégicos ubicados en la parte de la sierra y selva, dado que no existían carreteras que permitan una mayor integración, debido al centralismo del gobierno nacional, además de observarse que las inversiones se quedaban en los distritos de Comas, Carabayllo, San Juan de Lurigancho, entre otros que pertenecen a la jurisdicción de Lima capital y no había inversiones significativas en las provincias de del departamento de Lima. Consiguientemente se planteó promover un desarrollo transversal y allí fue donde se pensó en los ejes transversales, comenzando con el eje Huaura, Sayán, Churin, Oyón, hasta Huánuco y luego sería los demás ejes, primero pensando con este, porque es de nuestra cuenca como desarrollo territorial.

Aproximadamente en el año 1999 más o menos también, el Ministerio de la Presidencia en el Gobierno de Alberto Fujimori, convocó a un concurso para identificar propuestas de cómo combatir la pobreza con sostenibilidad con enfoque

territorial. Uno de las propuestas planteadas era que estos se realicen a través de corredores económicos, creando 25 corredores económicos que unan los pueblos más alejados con las ciudades intermedias, para que allí se procesen todos productos con valor agregado y se venda a los grandes mercados. Para ello se tendría que existir conectividad territorial. Dicha propuesta se complementaba con la propuesta de la FAO.

Y por coincidencia se recibió el estudio de cómo combatir la pobreza con sostenibilidad en el departamento de Lima, comprendido por 10 provincias, y se propuso 02 corredores económicos: Huaura, Sayán, Churin, Oyón y la de Cañete a Yauyos, como corredores económicos transversales, coincidentes con el enfoque por cuenca.

Entonces, se decidió gestionar la creación de la Región Lima, consistente en independización de las 9 provincias, dado que se tenía parecidas características, tales como ser agropecuario, minería, turismo, en las provincias costeras la pesa, playas, a diferencia de Lima que era e servicio, de comercio, industria y comercio. Es decir al ser realidades diferentes decidimos separarnos. La creación de la Mesa Regional para la Lucha contra la Pobreza fue un impulso más en su consecución.

Con la Mesa Regional para la Lucha contra la Pobreza, se formuló el primer Plan de Desarrollo Concertado, en la que se planteó como primer objetivo promover los corredores transversales, es decir las carreteras transversales. El primero como estrategia era que se hagan el corredor económico desde Pativilca a Cajatambo, el segundo Huaura, Sayán, Churin, Oyón hasta Huánuco, el tercero de Chancay, Huaral, Acos, Huayllay, el cuarto Lima, Canta, Huayllay, el quinto la carretera central que ya existía y sexto la carretera de Cañete a Yauyos.

Considero que el enfoque territorial y el enfoque por cuencas, es el camino correcto para llegar al desarrollo de los pueblos, que permita la integración de los pueblos, incluso me atrevería a decir que el presupuesto debería ser asignado con

enfoque de cuenca, porque los grandes proyectos que se hacen en las partes alto andinas, finalmente va a beneficiar a la costa, las represas que están arriba benefician a la sierra algo, pero más a la costa

Cuando viajábamos a Oyón por el Valle de Huaura, hace 15 o 18 años, observamos que la gente que se dedicaba a la ganadería eran muy pobres y aquellos que se dedicaban a los frutales también eran muy pobres, pero vivían mejor, pero en ambos casos no tenían acceso a la tecnología para mejorar la ganadería o los frutales. Se realizaron proyectos frutícolas en la zona y todos comenzaron a mejorar su producción en casi todo el valle de la zona, hasta 2 mil metros y todos han salido de la pobreza. Lo importante es que las vías de comunicación se han hecho realidad, eso permite llegar a más mercados, permite sacar el producto con mejor facilidad, hay menos pérdida, post cosecha, en la post cosecha se perdía hasta el 30% solamente por el mal camino, o por otras condiciones, ahora ya todo eso ha mejorado, vienen compradores de toda esa zona vienen compradores de Ecuador, Colombia y se llevan todos los duraznos, pagan un precio razonable, ahora ya están importando directamente, entonces, poco a poco esos procesos se han ido mejorando, pero ha sido todo un proceso, pues el enfoque territorial y el enfoque de cuenca es fundamental porque si no se hacen represas en la parte zona alto andinas no hay agua en la parte baja, y en realidad es una situación que habrían muchos terrenos eriazos y todavía hay terrenos eriazos, en la parte alto andina todavía se pueden hacer más represas se pueden hacer más reservorios, la siembra y cosecha de agua debería hacerse con más énfasis debería darse mayor impulso a esos proyectos, el gobierno debería dar más fuerza a eso.

2. ¿Cómo se ha desarrollado la transferencia de funciones sectoriales del gobierno nacional al gobierno regional de Lima?

Según la constitución dice la descentralización es un proceso gradual y permanente, que tiene como objetivo el desarrollo integral del país y la única forma de ver un



desarrollo integral es especialmente descentralizando porque Lima con el centralismo, solo Lima, en desmedro de todas las demás regiones lo que pasa es que hay una mala percepción, de la población cuando hablan de regiones, creen que son deficientes, cuando no es cierto. Los gobiernos regionales son más eficientes que los gobiernos nacionales, lo que pasa es que son vivos, nos transfieren recursos setiembre, octubre noviembre, cuando ya no se puede gastar, ellos pasan como buenos gastadores y nos ensartan y por otro lado ha habido corrupción hoy día he escuchado a Mora escuchar sobre la descentralización al ex congresista Mora.

Sabes que pasa, que son personas que solo están en Lima, que no saben todo lo que se ha logrado con el proceso de descentralización, si no hubiera sido por la descentralización muchas obras que ahora existen en la región, no existirían, mira Lima en salud y educación que lo manejan los ministerios es más deficiente a veces que la región, en salud nosotros tenemos indicadores positivos que hemos mejorado notablemente que no tiene ni Lima a pesar de que no tienen los recursos, tenemos la misma cantidad de población y la misma cantidad de médicos desde hace 15 años, si la población ha crecido, pues, es imposible que con esos recursos seas eficiente, no es que la Regiones no sean eficiente, lo que pasas es que no se ha hecho la transferencia de recursos como deberían darse y las competencias se han ido descentralizando desde hace algunos años, se han perjudicado y eso no lo entienden algunos congresistas, algunos politólogos, porque ellos no conocen la realidad de las provincias, ellos no saben todo lo que se ha hecho, no saben todo lo que se ha mejorado, están totalmente desfasados, pero hay esa concepción, hablan de corrupción, a nivel nacional los últimos 4 o 5 presidentes incluyendo el actual tienen problemas serios de corrupción, toditos, de gobierno regionales ha habido 4 procesos por 25 no más ponle son 100, de 100 habrán 12 o 14 que tienen problemas, es el 14 % en el caso de los gobiernos nacionales es el 100% no se puede hablar de caso de corrupción cuando la corrupción esta acá, pero cuando hablan de una corrupción, entonces hay como una percepción equivocada de lo que son los gobierno regionales

3. ¿Han sido suficientes los recursos transferidos para desarrollar las funciones transferidas y la gestión territorial descentralizada?

No ha sido suficiente, en el caso de la región Lima con mayor razón, porque como hasta ahora, como hasta el año pasado, mejor dicho, el presupuesto de la pobreza nos consideraba el INEI junto con Lima Metropolitana, no se veía la real pobreza en la región Lima, del 2008 a ahora antes nosotros teníamos el doble, el triple, que Huancavelica, Ayacucho ahora ellos tienen el doble de nosotros, porque, porque dicen la pobreza, o sea no hay una buena redistribución de los recursos, los indicadores no son los adecuados, no tenemos los indicadores adecuados, en el caso de la Región Lima con mayor razón, y peor no ha habido una buena distribución, entonces definitivamente, eso ha afectado a la región Lima, y no tenemos mucho presupuesto, felizmente el año pasado tuvimos por gestión recursos adicional, pero bueno eso ya es otra cosa, pero en el fondo no hay una buena distribución, y el presupuesto muchas veces se hace por amistad, porque alguien que conoces

4. ¿Se ha desarrollado acciones para el fortalecimiento de capacidades institucionales para la gestión territorial descentralizada?

Yo creo que hay muchas cosas que faltan, por ejemplo, yo siempre he planteado de que las elecciones adelante, para que por lo menos un mes antes, los electos tengan una inmersión de lo que es gestión pública, con los mejores especialistas de la contraloría, de la OSCE, de todo, para que tengan un conocimiento cabal de lo que es una gestión pública, porque muchos llegan a la gestión pública, con un total desconocimiento de la gestión y van a aprender recién el primer año, los 02 primeros años, el tercer año ya aprendieron un poco y en el 4to ya se van y como hay elecciones peor ya pierde todo, entonces creo que lo que debe hacerse es que a los electos darle un taller de capacitación una inmersión en gestiones publicas dos meses, antes que asuman el cargo

5. ¿Cuáles serían los resultados más significativos de la descentralización en favor de los ciudadanos?

En realidad, la regionalización está en un proceso, está en su primera fase, y es la de los gobierno regionales en base a departamentos, la verdadera regionalización debería ser unirse 2 o más departamentos pero por razones históricas y chauvinistas es difícil lograrlo eso, por eso la mejor forma de que se unan 2 o más departamento es por interesee comunes, o porque a ti te interesa, es como un matrimonio, tú no puedes unirte a alguien que no te gusta, que no te parece, a la fuerza nada funciona, las mancomunidades se han creado por la necesidad que hemos visto los mismo gobernadores de las regiones vecinas que tenemos que unir esfuerzos para que se hagan las obras que nos integren que se hagan las obras que nos integren que son vías de comunicación en su mayoría, principalmente, las vías de comunicación están en desarrollo, Permiten ampliar los mercados, porque ya ellos en vez de venir a Lima ya pueden ir a otra región y venderle a otra región ya nos permite integrarnos mejor, la necesidad nos ha obligado a unirnos y eso es lo que un futuro las mancomunidades van a ser la región , posiblemente entonces 2 o 3 nos unimos a lo mejor con Pasco y Huánuco con alguna región en un futuro pero ya tenemos intereses comunes, pero ya tenemos una vía que nos une, por eso consideramos que la mancomunidad es un gran avance porque es parte del proceso de regionalización y lo bueno es que nosotros de común acuerdo lo hemos hecho, nadie nos ha obligado, en cambio cuando se hizo una convocatoria para crear las regiones en el 2005 creo que fue, fracaso porque a la fuerza querían que se unan tumbes con Piura y los de tumbes no querían nada con Piura , porque cuando hubo las CORDES Tumbes con Piura era una sola unidad y Piura era el centralismo, allí centralizaba todo el turismo y se olvidó de Tumbes entonces los Tumbesinos decían no nos conviene ir con Piura y se creó una rivalidad y que cuando quisieron unirlos, no quisieron, por eso es que fracaso, porque fue forzado, ya tú vas a ir con tal, ya quieres ir o no, entonces la mayoría no quería, además todavía no estamos preparados para que ese proceso continúe, ahora no, ahora las regiones ya se ponen de común acuerdo, si nosotros nos ponemos de acuerdo con Pasco ya es de

común acuerdo, pero las mancomunidad es prácticamente esta insinuándonos o trazándonos el camino para la futura región.

Hay varios proyectos, la carretera que va desde Huacho hasta Ucayali, es una carretera que va unir 4 regiones, la región Lima, Pasco, Huánuco y Ucayali, pero también va a beneficiar a las vecinas a San Martín a Junín a todas, entonces esta carretera faltan 150 kilómetros para concluir todo el tramo, desde la costa hasta la selva, se han licitado este mes, el año pasado 50 kilómetros, se va a licitar se supone este año posiblemente el otro trimestre otros 50 más y va quedar 50 para el 2019, entonces para el bicentenario se supone que ya estamos integrados desde la Costa hasta la Selva a través de la carretera y vas a llegar en 6 horas o 6 horas y media desde Huaura hasta Ucayali hasta Pucallpa, entonces esa es una, la otra es Lima – Canta – Canta - Huayllay, que ya está licitada todo el tramo, que está paralizada por problemas judiciales que se tienen que resolver y también debe estar lista y la otra es Chancay -Huaral- Acos, que ya está asfaltada hasta Acos y de Acos a Huallay que están haciendo los estudios , 02 estudios faltan, terminan los estudios y ya también lo licitan también debes estar más o menos o construyéndose para el bicentenario, entonces para el bicentenario debe haber 03 alternas hacia la central por el norte y nosotros estamos haciendo una alterna central por el sur conjuntamente con Junín, Junín está haciendo una y nosotros otra, 02 paralelas, el gobierno dirá cuál de las 02 fue la mejor cuando salgan los estudios y determinaran cual se hará pero las 02 hablan de 4 carriles.

Yo creo que si hay avances, la pobreza ha disminuido notablemente, también la descentralización ha influido en eso, los indicadores de educación y salud han bajado, los indicadores de educación han subido en comprensión lectora, hemos mejorado en lógico matemático, claro podemos hacerlo más, pero estamos mejorando, estamos mejorando en los sectores de salud, la anemia es la única que hemos bajado un poco, pero ha sido porque el gobierno central quiso manejar solo el problema de cómo controlar la anemia, cuando hemos trabajado con el Gobierno Regional hemos tenido más éxito, allí demuestra la importancia, el trabajo articulado, el gobierno central solo desde Lima no puede repartir solo los

productos o los insumos de la anemia, que se requiere para combatir la anemia y de que llegue al consumidor final, es imposible, tiene que contar con el apoyo de los gobiernos regionales y locales para que pueda llegar a los sitios más alejados, entonces, definitivamente yo estoy convencido de que de la descentralización ha sido la reforma más importante del siglo 21.

6. ¿Existen articulación de políticas entre el gobierno nacional y los gobiernos locales para la gestión descentralizada?

También depende de capacidad, se han distribuido las competencias, por ejemplo lo que es pistas y veredas, hay obras específicas que hacen los Gobiernos Locales, hay otras con el Gobierno Regional, hay carreteras nacionales, locales y departamentales hay una diferenciación de funciones y competencia para cada uno de los gobiernos, pero lo que si nunca debe faltar es la articulación, obligada, es necesaria, hay gobierno locales, provincias que no coordinan con el gobierno regional por una cuestión de celo político muchas veces, y eso es un gran error , cuando en salud decidimos que para hacer un hospital un centro de salud, una posta, tenían que obligatoriamente coordinar con el gobierno regional, la cosa funcionó mejor, porque, ya uno no iba directo al ministerio, porque decían tienen que coordinar con el Gobierno Regional, en cambio en educación no se da eso, en educación, ellos van y hablan directo, y les dan la carta para un colegio y no tenemos conocimiento y después tenemos que perder profesores.

Cuando hay una descoordinación es un gran error y lamentablemente eso depende a veces como no somos un país tan institucionalizado mucho depende de las personas, si yo tengo un ministro que no está de acuerdo con los gobiernos regionales apoya los locales en fin, o pasa por alto, lo ideal es que todo sea coordinado, hay muchos ministros que de frente van con un Alcalde y hacen una obra y ni siquiera nos enteramos, eso está mal, debería haber siempre coordinación y un trabajo articulado, y uno de los grandes problemas que la OCDE encontró cuando han venido al Perú para pertenecer al OCDE, ha sido eso, la falta de

articulación entre los gobiernos, eso es uno de los primeros requisitos, que ha mencionado, que no hay una articulación como debería ser entre los gobiernos.

Hay que mejorar primero la institucionalidad no solo para mejorar la gestión, en general para mejorar todo lo que es la gestión, y todo lo que es el país, primero que las instituciones deben fortalecerse, es un gran problema que muchas instituciones dependan de otras, por ejemplo, en Venezuela, el poder electoral, el poder judicial todo está ligado al poder político, al ejecutivo el ejecutivo allí hace y desase, tienen todos los poderes, en EE.UU es todo lo contrario y en Europa, allí hay una división de poderes bien marcada, acá, no, por ejemplo en EE.UU si tú haces una tu marcha y destrozás un local privado o público te meten preso y aunque el presidente llame, sales, no dicen él ha cometido una falta, ha ido contra la ley y nadie puede decirte que vaya contra la ley para sacarlo, se va preso, entonces, aquí toman carreteras hacen lo que les da la gana y no pasa nada, si aquí hubiera más orden, lo que falta es orden y cumplir las leyes, pero cumplir para todos igual, que haya justicia, un fiscal te agarra bronca por cuestión politiquera u otra situación, te puede meter preso y te malogra la vida y a lo mejor eres inocente, acá tú tienes que demostrar que eres inocente, en otro país, así te digan que eres culpable, la constitución dice así, que toda persona es inocente hasta que se demuestre lo contrario, acá no es así, acá tu eres sospechoso y ya te meten preso, eso es ilógico, no sé cómo permiten eso, eso por ejemplo el congreso debería sacar una norma bien clara y prohibir ese tipo, porque está yendo contra la constitución, bueno, lo que te quiero decir es que la institucionalidad no está muy sólida en el país y eso hace que tengamos muchos problemas el otro asunto es que la descentralización tiene que ser un proceso que todos los gobernantes y todos los que postulamos lo tengamos en cuenta como el camino para el desarrollo y el enfoque territorial y el enfoque de cuenca, o sea, tenemos que tener líneas o ejes transversales, que diga, todo los que entramos vamos a seguir esta política, vamos a seguir profundizando en el proceso de regionalización, vamos a trabajar en forma territorial, o sea tienen que hacer política de estado, la descentralización tiene una política de estado y la constitución lo dice es irreversible, y que es un proceso gradual y permanente pero

en la época de Humala retrocedimos notablemente y ahora no se ha hecho mucho por destrabar ese retroceso, entonces tenemos que realmente, por ejemplo decían porque los directorios los nombran las regiones, en realidad esto ya es un proceso, ya nos transfirió una competencia, ya Lima no puede nombrar a todo el mundo, o sea siguen con esa idea, ya en el caso de los asuntos tecnológicos, quizás, que pase pues a Lima, pero que pase todo, ya esa parte, pero el resto, el resto ya cada uno que manejarlo porque ya es nuestra función.

7. ¿Cómo se desarrolla la gestión pública regional del gobierno regional de Lima?

Tú sabes que hay un Presupuesto Participativo, tú sabes que el presupuesto básicamente de obras sobre todo está regido por un instructivo por un procedimiento que nosotros no podemos salir, tú sabes que los participante, tú conoces mejor que nosotros, todo el instructivo que tenemos que seguir para el Presupuesto Participativo, ahí se determina una cantidad de obras que tienen que hacerse se supone que si o si, los que son priorizados a través del Presupuesto Participativo, pero también, por otro lado, tenemos también nosotros la potestad de poder solicitar recursos adicionales a través de los proyectos que presentamos, y los proyectos lo hacemos en función a las necesidades que vemos, por ejemplo, si nosotros hablamos que las represas los reservorios son fundamentales, hemos hecho muchas represas nosotros y seguimos haciendo porque consideramos que eso es fundamental para el desarrollo, consideramos que el sector agropecuario debe tener un desarrollo mayor, el agua es un líquido elemento que escasea todo el tiempo, hay que segmentar los canales, una forma, es a través del sistema de cemento para canal, entonces, se determina ir mejorando eso para que el agua se pierda menos, tenga más eficiencia para el riego, sea más productivo, el Gobierno Regional, lo que tiene que ver, si bien es cierto que el sector educación, salud, son fundamentales, eso ya nadie lo niega, sobre todo el milenio habla de desnutrición crónica, la primera infancia hay que darle énfasis, bueno , en el sector salud, ahorita hemos inaugurado entre ayer y hoy, 02, 03 colegios, tenemos como 05 más por inaugurar , el sector educación le estamos dando mucho énfasis, educación y salud, hemos bajado en

salud prácticamente todos los indicadores, nosotros nos proyectamos, educación y salud, los ejes, pero sin descuidar la parte productiva que nos da sostenibilidad, tiene que ver un punto de equilibrio, como darle un punto de equilibrio, invertimos en colegios, en postas, en centro de salud, mejoramos esto, pero también en proyectos productivos, Procompite, los canales, las represas, los reservorios, trabajo articulado, las maquinarias para dar un mejor servicio y prevenir cualquier emergencia, como el Gobierno Regional el único que está bien equipado, nadie tiene ni 10 tractores operativos, nosotros tenemos más de 90 tractores operativos, que nos permite, trabajar a la prevención, ahorita tenemos las maquinas distribuidas en todas provincia, 03,04 máquinas en cada provincia, están haciendo trabajos con los alcaldes, sucede una desgracia, inmediatamente el tractor está allí, o sea por lo menos tiene la mayor rapidez para actuar en casos de desgracia, cosa que no sucede con nadie, entonces, nosotros nos hemos proyectado más que otros Gobierno Regionales, hemos trabajado a la prevención, porque sabemos que la prevención es lo más importante, con la junta de regantes hemos trabajado para mejorar todo lo que es la parte del rio, y por esos lugares de nuestra región han sido menores siempre, que otros lados, pero todo lo que tiene que tener en mente es planificar, ya cuales son los ejes fundamentales, agropecuario, turístico, en turismo también hay inversiones, quizás no tan fuerte como el agropecuario, porque nuestra región también su fuertes es el sector agropecuario y educación y salud que son fundamental y las vías de comunicación como consideramos, si no, no hay desarrollo, de acuerdo, al enfoque territorial de cuenca, cuando hablamos de cuenca, hablamos de represa, de vías de comunicación, para nosotros las vías de comunicación son el eje de combatir la pobreza por eso que hablamos de ejes transversales, desde que empezamos a hablar de este tema ya tenemos casi el 70 y tanto % de asfaltado o en buenas condiciones, entonces ahora estamos hablando de los ejes transversales, que también uniendo y con eso creas una red y permites por ejemplo la zona más pobre de la sierra de Lima, integrarte a otras carreteras para poder llegar a otros pueblos o a otros mercados.



La gestión se mide con indicadores, o sea si, la pobreza tiene que disminuir, la desnutrición crónica hemos bajado, la anemia hemos bajado, la muerte materna está en cero, hemos bajado casi todos los indicadores, hemos mejorado, antes teníamos 04 hospitales, 01 hospital entre los 20 primeros y el de cañete estaba entre los 20 últimos, ahora los 04 hospitales esta entre los 20 primeros, o sea hemos mejorado notablemente en indicadores, todo esos son indicadores de una u otra forma lo que tú haces tiene que medirse en alguna manera.

Tenemos que mejorar mucho en la parte organizativa, nosotros no tenemos estadísticas propias y las estadísticas que tiene el INEI no son muy confiables, porque son por LIMA Metropolitana, muchas de ellas, entonces nosotros deberíamos tener estadísticas propias, o el INEI debería dar estadísticas más confiables para que nosotros de esa manera poder ver cómo vamos mejorando cada vez, porque si no hay buenos indicadores, no hay línea de base, pero en el caso de anemia, desnutrición crónica, si hay indicadores, por eso decimos que hemos bajado, mejorado, pero no hay indicadores por ejemplo PBI, no tenemos PBI de la Región Lima, hasta ahora nadie lo ve.

En el caso de educación, yo soy partidario que las UGELES solo se dediquen a la parte pedagógica, con eso reducimos notablemente, mejoramos la parte pedagógica, se evita la corrupción, mira, yo pienso que se pueden mejorar muchas cosas, incluso se puede disminuir la corrupción, si es que hay un trabajo un poco más articulado o mejoramos la organización, se puede mejorar.

Por eso digo si las UGELES las unimos, ya las compras serán corporativas, y te evitas tanta corrupción, controlas mejor a un solo ente, que controlar a 09, mira en 03 años hemos repartido de la deuda social, 40 millones, de donde ha salido eso, de la corrupción que se ha evitado de las UGELES de 03 años, 40 millones, no es poco.

8. ¿Considera que los ciudadanos están satisfechos con los servicios públicos que se brindan a los ciudadanos?

Yo creo que sí, debería mejorarse, cada gerencia debería asumir más su responsabilidad, a veces quieren que uno esté detrás, cada uno tiene que asumir y trabajar sus indicadores, pero que pasa, tú no puedes pedir mucho porque los sueldos son muy bajos, con ese sueldo no puedes pedir un funcionario de otro nivel, alguien que conozca que sepa no va venir por 4 mil soles, te va a pedir 10, 12, pero no va a ganar más que el gerente, sabemos de las limitaciones y una de las razones es el sueldo.

Mira, posiblemente la población no este satisfecha, lo que pasa es que, el problema que tenemos con nuestra población, es que nuestra población es muy sensible, digamos, a los comentarios o chismes, al periodismo, es muy sensible y no valora en si como ha mejorado, no se da cuenta de lo que has hecho, las buenas obras no se comentan, el problema está en que nuestra población, tu prendes un canal de televisión, todo es noticia mala, la noticia buena no las pasan porque no venden, entonces, el sensacionalismo es lo que más vende, entonces, lamentablemente tendría que estar informando permanentemente, y generalmente los que hacen gestión, no saben informar lo que hacen, cuando yo converso con personas todo lo que hemos hecho, me dicen porque lo difundes, todos me dicen lo mismo no hay una persona, o sea estás haciendo bastante, pero nadie lo sabe, más bien a nivel nacional los ministros reconocen al Gobierno Regional de Lima como uno de los mejores, los mismos gobernadores, nos reconocen, prácticamente todos nos reconocen, pero acá mismo no nos reconoce, porque la prensa nos da duro todo los días, el Facebook, mucha gente malintencionada, pagada probablemente algunos, pero ese es el gran problema que tenemos, la población se deja llevar siempre por las malas noticias, yo ayer estuve con un señor, yo le decía mañana estamos inaugurando 02 colegios, y para Huacho cuando, los 02 son de Huacho, donde, Santa María y Hualmay y Sayán que también es de Huaura, o sea, ellos creen que las obras de Huacho, son de Huacho cuadrado, y Huacho cuadrado lo ve

el Alcalde básicamente pero esa es la percepción, él dice para Huacho cuando, los 02 son de huacho uno de Santa María y otro de Hualmay y 02 buenos colegios, pero no saben, el problema es que es muy fácil criticar, es muy fácil irse por el otro camino, la parte de comunicación también es un problema que tenemos.

Yo siempre he dicho, para nosotros, los ejes transversales, son nuestras obras emblemáticas, que lo ha hecho el gobierno nacional pero nosotros hemos hecho la gestión, las carreteras, las represas que hemos hecho, son represas que benefician el enfoque de cuenca, mejorar los indicadores de educación también es fundamental, todos los centro de salud, hemos mejorado, ahí se ha hecho gestión, básicamente, en educación también los centros educativos, y también gestión, se ha hecho gestión en algunos sitios, ha habido un complemento, no solo obras físicas sino también de gestión, o sea haber disminuido la anemia, haber disminuido la desnutrición crónica, haber logrado integrar a los pueblos, haber mejorado la calidad de vida de la población en educación y salud, haber logrado las obras de irrigación, yo creo que es una gran satisfacción, de ver a los pueblos más alejados, y hemos mejorado en muchas cosas, las clínicas móviles, que han llegado a las zonas más alejadas, le ha permitido a un poblador que nunca vio a un especialista ver a 04, 05 juntos a la vez, ha habido atención preventiva, ha habido muchas cosas la satisfacción desde que se creó la región, desde allí ya sentí una satisfacción porque yo he sido uno de los que ha liderado esto, cuando se crean los ejes transversales, las carreteras también fue una gestión nuestra, o sea todos esos procesos que han sido a través del tiempo, son satisfacciones, cuando se inaugura la carretera Sayán Churin, me acuerdo que bajo el presidente Buena Ventura y yo ya no era Presidente, bajó y me abrazó, me dijo Nelson tu eres el artífice y temblaba y se le caían las lágrimas de emoción y me dijo mi padre me dijo que esta obra era emblemática, yo he visto a personas que se han puesto un lente y han podido leer, después de 10 años, y se le caían las lágrimas, entonces todo eso lo que hemos visto nos llena de satisfacción, sabemos de las criticas pero eso me compensa.

## Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Luis Alberto Núñez Lira, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado "**Gestión territorial descentralizada orientado a resultados y la creación del valor público en el Gobierno Regional de Lima, 2017**" del estudiante **Heriberto Hilario Quispe Lifonzo**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato **25%** verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, abril de 2019



Luis Alberto Núñez Lira

DNI: 08012101

Resumen de coincidencias

25 %

Se están viendo fuentes estándar  
Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias		
1	Entregado a Pontificia... <small>Trabajo del estudiante</small>	1 %
2	tesis.pucp.edu.pe <small>Fuente de Internet</small>	1 %
3	sd.pcm.gob.pe <small>Fuente de Internet</small>	1 %
4	aempresarial.com <small>Fuente de Internet</small>	1 %
5	www.pcm.gob.pe <small>Fuente de Internet</small>	1 %



**Gestión territorial descentralizada orientado a resultados y la creación del valor público en el Gobierno Regional de Lima, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

**AUTOR:**  
Mgtr. Heriberto Hilario Quispe Lifoanzo

**ASESOR:**

Dr. Yván Alvarado Véliz





# FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

## 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

..... QUISPE LIFONZO HERIBERTO HILARIO .....

D.N.I. : 15352353 .....

Domicilio : CAY. TERCER MUNDO S/N - SAN VICENTE DE CAJATE .....

Teléfono : Fijo : ..... Móvil : 978479672 .....

E-mail : hquispe16@hotmail.com .....

## 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : DOCTOR .....

Mención : GESTION PUBLICA Y GOBERNABILIDAD .....

## 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

..... QUISPE LIFONZO HERIBERTO HILARIO .....

.....

.....

Título de la tesis:

..... GESTION TERRITORIAL DESCENTRALIZADA ORIENTADO A RESULTADOS Y LA CREACION DEL VALOR PUBLICO EN EL GOBIERNO REGIONAL DE LIMA, 2019. .....

Año de publicación : 2019 .....

## 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : Quispe .....

Fecha : 27 ABRIL 2019 .....



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

### ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

HERIBERTO HILARIO QUISEP LIFONZO

INFORME TITULADO:

GESTION TERRITORIAL DESCENTRALIZADA ORIENTADO A  
RESULTADOS Y LA CREACION DEL VALOR PUBLICO EN EL  
GOBIERNO REGIONAL DE LIMA, 2017

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

SUSTENTADO EN FECHA: 13 DE FEBRERO DE 2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN