

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad De Gestión y Alta Dirección**



Factores claves que facilitan la función de coordinación pública multinivel en el periodo del 2016 al 2020: estudio de caso Gore Ejecutivo

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Pública que presenta:

***Alvaro Fredy Del Carpio Julcamoro***

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Pública que presenta:

***Gianella Ariana Leiva Parravicini***

Asesor:

***Mayen Lucrecia Ugarte Vasquez Solis***

Lima, 2023

La tesis:

**Factores claves que facilitan la función de coordinación pública multinivel en el periodo del 2016 al 2020: estudio de caso Gore Ejecutivo**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Guiselle Marlene Romero Lora

[Presidente del Jurado]

---

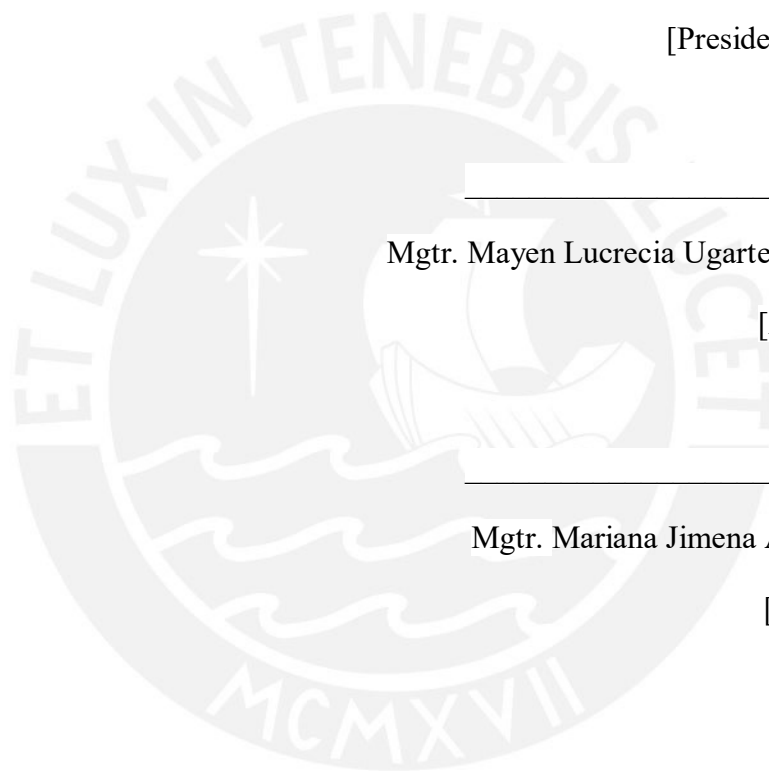
Mgtr. Mayen Lucrecia Ugarte Vasquez Solis

[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Mariana Jimena Alegre Escorza

[Tercer Jurado]




## Informe de similitud

Yo, Mayen Ugarte Vásquez Solis, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Factores claves que facilitan la función de coordinación pública multinivel en el periodo del 2016 al 2020: estudio de caso Gore Ejecutivo, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Alvaro Freddy del Carpio Julcamoro y Gianella Ariana Leiva Parravicini, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 10%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 08/05/23.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 18 de mayo de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Mayen Ugarte Vásquez Solis	
DNI: 08272807	Firma 
ORCID: 0000-0002-3903-5847	

Este trabajo va dedicado a mi familia, especialmente a mis padres, quienes con mucho sacrificio, paciencia y amor me guiaron y dieron la posibilidad de hacer este sueño realidad. También agradecer a mis hermanos por su apoyo incondicional y constante. Igualmente, agradecer a los compañeros, amigos y profesores que fueron parte de este emocionante y fantástico proceso académico, en particular a mi asesora Mayen Ugarte.

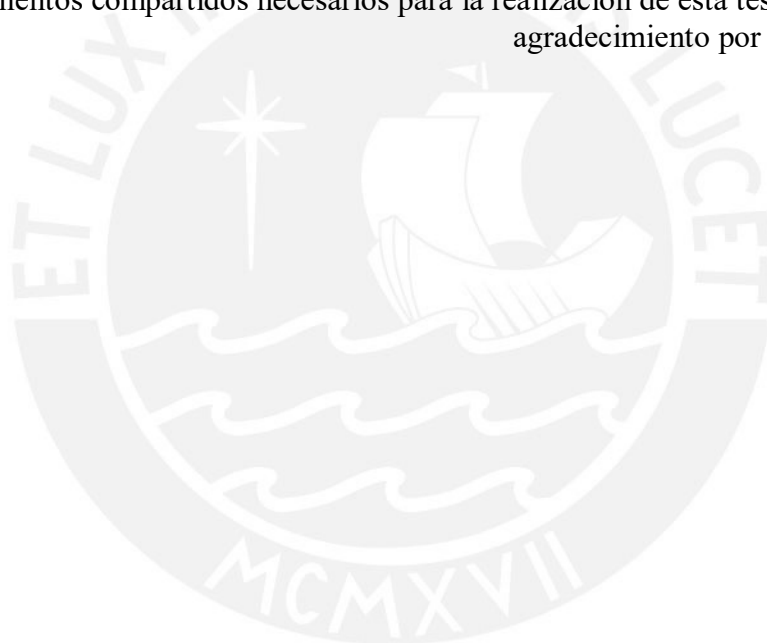
Este es un gran paso, pero vamos por más.

Nuevamente mil gracias.

**Alvaro Del Carpio**

Le dedico el resultado de este trabajo a mi familia. A mi madre, por su amor y paciencia incondicional. A mi padre, por enseñarme a afrontar dificultades sin perder la motivación. A mis hermanos, por su respaldo y apoyo auténtico. A mi tía y a mi abuela, por su cariño inmenso. Gracias infinitas a ustedes y, por supuesto, a Dios, por ponerlos en mi camino. Finalmente, agradezco a mi asesora, Mayen Ugarte, por sus consejos y conocimientos compartidos necesarios para la realización de esta tesis. Un especial agradecimiento por este privilegio.

**Ariana Leiva**



## RESUMEN

La función de coordinación en el sector público tiene un alto nivel de influencia respecto a la articulación de políticas públicas y sus objetivos. El Estado presenta escasos mecanismos formales para que los funcionarios públicos estén orientados a cooperar. La coordinación pública multinivel posee avances en relación a espacios en donde las autoridades de la Alta Dirección del Poder Ejecutivo dialoguen con otros actores de la Alta Dirección del sector público. Uno de estos mecanismos es el Gore Ejecutivo, espacio en el que los Ministros y Gobernadores Regionales junto a sus respectivos equipos técnicos, tienen la oportunidad de solicitar acuerdos, intercambiar conocimientos y fortalecer las relaciones de confianza.

La presente investigación busca identificar y comprender la relevancia de los diversos factores que facilitan la coordinación multinivel desde el año de su creación, 2016, hasta el 2020. En vista a ello, la metodología se fundamenta en una revisión bibliográfica y 25 entrevistas semiestructuradas, empleando las metodologías de triangulación de fuentes y estudio de caso que ayudaron a estructurar y sistematizar los hallazgos de la investigación. En base a los autores y la teoría recogida, se logró establecer 3 categorías, de las cuales se pudieron descomponer 5 variables y 20 factores para examinar y comprender la influencia que poseen estos para facilitar la función de coordinación. La categoría “personales” identifica las características atribuibles a las personas como elemento clave para la coordinación multinivel. La categoría “información y comunicación” explica los mecanismos de intercambio de información y las reglas y responsabilidades que este conlleva. Finalmente, la categoría “política” muestra cómo las ventajas políticas podrían influir en la función de coordinación. Los factores de cada categoría son calificados en base al impacto y relevancia para facilitar la función de coordinación.

Basado en los hallazgos, la investigación concluye en que los factores que facilitaron la función de coordinación en los Gore Ejecutivo entre el año 2016 y 2020 fueron la Capacidad de Alta Gerencia y el Valor profesional, ambas de la categoría personal, y las Reglas y responsabilidades claramente definida por los actores, de la categoría información y comunicación. En la primera categoría mencionada resaltan las variables de capacidad de negociación y la comprensión sistemática del Gore Ejecutivo, en el que se reconocen en mayor medida el nivel de preparación de los participantes de este espacio. Respecto a la segunda categoría mencionada, denota que no se aplicaron incentivos ni castigos para promover la eficiencia de este espacio y que la única meta clara fue la de solicitar presupuesto.

Palabras clave: coordinación, coordinación pública, descentralización, Gore ejecutivo, gobierno regional y poder ejecutivo

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1. Planteamiento del problema .....	3
2. Objetivos de investigación .....	5
2.1. Objetivo general .....	5
2.2. Objetivos específicos .....	5
3. Justificación.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	7
1. Definición de conceptos básicos.....	7
1.1. La función de coordinación.....	7
1.2. Asignación de competencias en el marco de descentralización .....	9
1.3. Principio de subsidiariedad .....	9
1.4. Enfoque territorial del estado .....	10
2. Elementos de la función de coordinación pública .....	11
2.1. Características de la función de coordinación pública.....	11
2.2. Factores que facilitan la función de coordinación pública.....	12
2.3. Efectos de la función de la coordinación pública .....	14
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	16
1. La función de coordinación entre organizaciones públicas en el Perú.....	16
2. El proceso de descentralización en el Perú.....	16
2.1. Conformación de los gobiernos regionales .....	16
2.2. Antecedentes del proceso de descentralización en el Perú .....	17
2.3. Proceso actual de descentralización en el Perú .....	18
3. Creación del Gore Ejecutivo.....	19
3.1. Antecedentes de la creación del Gore Ejecutivo .....	19
3.2. Características del Gore Ejecutivo .....	21
4. Situación del 2016 hasta el 2020 del Gore Ejecutivo.....	25
5. Contextualización de factores que facilitan la coordinación .....	26
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
1. Alcance de la investigación .....	29

2. Horizonte temporal .....	29
3. Diseño metodológico de investigación .....	30
3.1. Triangulación de fuentes.....	30
3.2. Estudio de caso.....	30
4. Herramientas de recojo de información .....	31
4.1. Revisión institucional .....	31
4.2. Minería de datos .....	32
4.3. Análisis de percepción.....	33
5. Población y muestra.....	33
5.1. Especialistas entrevistados.....	34
6. Métodos de procedimiento de análisis de información .....	35
6.1. Estadística Descriptiva.....	35
6.2. Método de codificación .....	35
7. Consideraciones éticas .....	36
CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS.....	37
1. Identificación y clasificación de factores que facilitan la coordinación multinivel .....	38
1.1. Categoría 1: Personales.....	38
1.2. Categoría 2: Información y Comunicación .....	63
1.3. Categoría 3: Política .....	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	90
REFERENCIAS .....	93
ANEXOS.....	99
ANEXO A: CLASIFICACIÓN DE VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN .....	99
ANEXO B: PERFILES DE LOS ENTREVISTADOS.....	101
ANEXO C: GRÁFICOS DE EXPERIENCIA Y FRECUENCIA DE PARTICIPACIÓN EN GORES EJECUTIVOS .....	103
ANEXO D: GRÁFICOS ESTADÍSTICOS HALLAZGOS .....	105
ANEXO E: GUÍA REFERENCIAL DE ENTREVISTAS .....	134
ANEXO F: CODIFICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS .....	139
ANEXO G: CONSENTIMIENTO INFORMADO .....	150

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Categoría Personal.....	38
Tabla 2: Categoría Información y comunicación.....	64
Tabla 3: Otros factores que afectan el intercambio de información .....	71
Tabla 4: Categoría Política .....	81





## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases de Estudio de Caso .....	31
Figura 2: Los gobernadores regionales junto a su equipo técnico en los Gores Ejecutivos eran congruentes con sus demandas (dirigido solo a los participantes del Poder Ejecutivo).....	39
Figura 3: Los gobernadores regionales eran precisos en la forma de expresar sus demandas (dirigido a los participantes del Poder Ejecutivo).....	41
Figura 4: Los gobernadores regionales comprendían lo que podían conseguir en cuanto a sus demandas mediante los GE, así como lo que no era factible lograr (dirigido a los participantes del Poder Ejecutivo).....	43
Figura 5: Los gobernadores regionales comprendían claramente lo que podían solicitar y sus limitaciones en los Gore Ejecutivo (dirigido a los participantes de la PCM).....	44
Figura 6: Los ministros y viceministros comprendían claramente lo que podían solicitar y sus limitaciones en los Gore Ejecutivo (dirigido a los participantes de la PCM).....	45
Figura 7: El personal técnico de los gobiernos regionales comprendía claramente lo que podían solicitar y sus limitaciones en los Gore Ejecutivo (dirigido a los participantes de la PCM).....	45
Figura 8: El personal técnico del Poder Ejecutivo comprendían claramente lo que podían solicitar y sus limitaciones en los Gore Ejecutivo (dirigido a los participantes de la PCM).....	46
Figura 9: Los gobernadores contaban con conocimiento previo sobre los procedimientos para solicitar un tema en particular (dirigido a los participantes del Poder Ejecutivo) .....	47
Figura 10: Los gobernadores regionales contaban con conocimiento previo sobre los procedimientos para solicitar un tema en particular (dirigido a participantes de la PCM) .....	48
Figura 11: Los ministros y viceministros contaban con conocimiento previo sobre los procedimientos para solicitar un tema en particular (dirigido a participantes de la PCM) .....	49
Figura 12: El personal técnico de los Gobiernos Regionales contaba con conocimiento previo sobre los procedimientos para solicitar un tema en particular (dirigido a participantes de la PCM).....	49
Figura 13: El personal técnico del Poder Ejecutivo contaba con conocimiento previo sobre los procedimientos para solicitar un tema en particular (dirigido a participantes de la PCM) .....	50
Figura 14: ¿Considera que su experiencia previa en el estado hizo que usted esté más predisposto a coordinar mediante los Gore Ejecutivo? (dirigido a todos los participantes) .....	51
Figura 15: Estoy convencido de que la coordinación es necesaria y esto hizo que la practique con los miembros que participaron en los Gore Ejecutivo (dirigido a todos los participantes)...	54
Figura 16: Afirmaciones sobre espacios formales. Los resultados de coordinación notables se obtuvieron a través de las mesas formales organizadas por la PCM (dirigido a todos los participantes) .....	56

Figura 17: Afirmaciones sobre espacios formales. Volvían a tener contacto con quienes dialogaban en el evento luego de estos espacios para coordinar sobre temas de interés mutuo (dirigido a todos los participantes).....	58
Figura 18: Afirmaciones sobre espacios informales. Se obtuvieron resultados de coordinación notables en los espacios informales (por ejemplo, pasillos, almuerzos) del Gore ejecutivo (dirigido a todos los participantes).....	59
Figura 19: Afirmaciones sobre espacios informales. Volvían a tener contacto con quienes dialogaban en el evento luego de estos espacios para coordinar sobre temas de interés mutuo (dirigido a todos los participantes).....	60
Figura 20: Los Gore Ejecutivo representaron un mecanismo que facilitó la continuidad de los proyectos a pesar de los cambios de gobierno (dirigido a todos los participantes) .....	62
Figura 21: Cuando acordaban intercambiar información, esta se entregaba en los plazos establecidos (dirigido a todos los participantes) .....	64
Figura 22: Intercambiaban información previamente al evento con otros actores involucrados en los acuerdos establecidos (dirigido a todos los participantes) .....	66
Figura 23: El sistema de seguimiento de acuerdos que tiene el Gore Ejecutivo facilitaba el intercambio de información (dirigido a todos los participantes) .....	67
Figura 24: La información que se compartía dentro del sistema de seguimiento de acuerdos para los Gore Ejecutivo facilitaba la coordinación (dirigido a todos los participantes) .....	68
Figura 25: El intercambio de información estaba afectado por los siguientes factores (dirigido a todos los participantes en grupos).....	69
Figura 26: El intercambio de información estaba afectado por los siguientes factores (dirigido a todos los participantes).....	70
Figura 27: El sistema de seguimiento y control de los acuerdos suscritos en los GE era útil (dirigido a todos los participantes).....	72
Figura 28: Cuando discutían proyectos se establecieron acuerdos sobre responsabilidades (ejemplos: emisión de informes, opiniones técnicas, desembolsos) (dirigido a todos los participantes) .....	74
Figura 29: Cuando discutían proyectos se establecían acuerdos de seguimiento (ejemplos: cronograma de ejecución, hitos de cumplimiento) (dirigido a todos los participantes) .....	75
Figura 30: Los proyectos de Inversión Pública se favorecen efectivamente a través de los compromisos establecidos en los Gore Ejecutivo (en grupos) .....	76
Figura 31: La normativa se favorece efectivamente a través de los compromisos establecidos en los Gore Ejecutivo (en grupos) .....	77
Figura 32: La resolución de conflictos entre niveles de gobierno se favorece efectivamente a través de los compromisos establecidos en los Gore Ejecutivo (en grupos) .....	78

Figura 33: Los recursos para operación de servicios básicos se favorecen efectivamente a través de los compromisos establecidos en los Gore Ejecutivo (en grupos) .....78

Figura 34: Los acuerdos políticos se favorecen efectivamente a través de los compromisos establecidos en los Gore Ejecutivo (en grupos).....79

Figura 35: Cree que por interés del Poder Ejecutivo se prioriza la discusión y acuerdos sobre algunos temas (dirigido a todos los participantes) .....82

Figura 36: El Gore Ejecutivo permitió que la afinidad política quede en un segundo plano para concretar acuerdos (dirigido a todos los participantes) .....85

Figura 37: La posibilidad de agendar demandas de un Gobierno Regional era igual para todos los Gobiernos Regionales (sólo Gobernadores Regionales y funcionarios del Poder Ejecutivo)87



## LISTA DE ABREVIATURAS

ANGR	Asamblea Nacional de Gobernadores Regionales
CND	Consejo Nacional de Descentralización
GE	Gore Ejecutivo
GR	Gobiernos Regionales
PE	Poder Ejecutivo
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
SD	Secretaria de Descentralización



## INTRODUCCIÓN

Los esfuerzos por tener un país más descentralizado surgieron desde la creación y reconocimiento de la autonomía de las regiones que le otorga la Constitución del Perú. Este proceso surge bajo una serie de acontecimientos, como la transferencia de funciones a las unidades territoriales al interior del país, para mejorar y optimizar la entrega de los servicios públicos a los ciudadanos alejados de la capital, así como el acercamiento del estado para escuchar y atender sus necesidades (El Peruano, 2021). Se dispuso la disolución del CND (Consejo Nacional de Descentralización), ya que era criticado por la escasa coordinación y representatividad de los Gobiernos Regionales (Secretaría Técnica, s/f) sin cambios en el panorama hasta el 2016. Más adelante, se impulsó la creación de las ANGR (Asamblea Nacional de Gobernadores Regionales), organización conjunta de gobernadores regionales que comparten las mismas ideas y objetivos.

Con la toma del poder de PPK, quien no contaba con representación política en el legislativo, y con la finalidad de aumentar la confianza y credibilidad de la gobernanza multinivel, se crearon los Gore Ejecutivo. El GE se creó como un mecanismo de coordinación pública multinivel, en el que los gobernadores regionales podían ser escuchados por los ministros, y en ocasiones el presidente de la república. Estos espacios servían para que se desarrollen reuniones bilaterales y multilaterales entre actores con un alto nivel de decisión y participación política. Asimismo, estas reuniones empezaron a mediados del 2016, y a través de los informes publicados por la SD (Secretaría de Descentralización) se observaron resultados positivos gracias a estos encuentros. Sin embargo, la priorización de los objetivos de los GE empezaron a cambiar a medida que se iban desarrollando más encuentros y con ello, los resultados de impactos regionales.

La coordinación en el Perú y en diversos países de Latinoamérica se hace dificultosa por una serie de factores que influyen directamente en la entrega oportuna y eficiente de los servicios públicos a los ciudadanos del país. La cantidad innumerable de actores en el sector público, la alta rotación de directivos públicos, y la falta de una visión compartida entre estos, son algunos de los factores que impiden que la coordinación pública se desarrolle de manera correcta. La descentralización en el país, hizo que se transfieran poderes y facultades desde el nivel nacional hacia otros niveles, como el regional, para un crecimiento con enfoque territorial. Sin embargo, el desarrollo territorial se muestra complicado de consolidar por la falta de coordinación y coherencia en las políticas públicas que se crean. Diversos programas y proyectos fueron paralizados por la escasez de esta herramienta dentro de la administración pública. Por todo ello, la creación de los Gore Ejecutivo se muestra como un mecanismo para fomentar y mejorar la

coordinación en el Perú entre ambos niveles. A raíz de las limitaciones para que se mejoren y aprovechen estos encuentros, se propuso investigar y encontrar los factores clave que facilitan la función de coordinación pública multinivel en el periodo del 2016 al 2020, con un estudio de caso específico en los Gore Ejecutivo.

La realización de esta investigación se divide en cinco capítulos y sus conclusiones. En el primer capítulo se aborda el planteamiento del problema de la tesis de investigación, en el cual se explica las principales limitaciones que presenta la herramienta de coordinación pública; asimismo, se aborda la problemática de esta herramienta dentro de la administración pública en el Perú. En este capítulo también, se muestra el objetivo general y objetivos específicos de la investigación, y por último la justificación del tema. Luego, en el segundo capítulo se expone el marco teórico, en el cual se identifican conceptos claves como la descentralización, el principio de subsidiariedad, y el enfoque territorial del Estado. Asimismo, se definen los elementos que caracterizan al objeto de estudio y factores que facilitan la coordinación, los cuales ayudarán a entender la teoría de la investigación.

El tercer capítulo es el marco contextual, en el cual se explica el estado de la función de coordinación en el Perú, asimismo se expone el contexto en el que se crea y desarrolla los Gore Ejecutivo. Además, en este capítulo se detalla el diseño organizacional de este mecanismo de coordinación entre el gobierno nacional y los gobiernos regionales, así como el estado actual de los factores que facilitan la coordinación pública multinivel. Después, en el capítulo cuarto se expone la metodología y se plantea el diseño metodológico de la investigación, el cual se usó para responder a los objetivos específicos.

En el quinto capítulo se presentan los hallazgos basados en el diseño metodológico que se planteó en el capítulo anterior. En esta fase se realizaron entrevistas a tres grupos de funcionarios públicos que participaron en los eventos de los Gore Ejecutivo durante los años de investigación. Dentro del primer grupo se encuentran los funcionarios, específicamente de la Secretaría de Descentralización, de la PCM, quienes son los organizadores de los eventos. El segundo grupo lo conforman los funcionarios de la Alta dirección del Poder Ejecutivo, y por último, los participantes de los Gobiernos Regionales, quienes conforman el último grupo. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones en base a los hallazgos obtenidos en el capítulo anterior.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Planteamiento del problema

Uno de los principales problemas internos dentro de la administración pública es la función de coordinación. Se ha demostrado que, en muchos estados de América Latina, esta herramienta presenta barreras para una gestión más integral dentro de sus gobiernos. En consecuencia, muchos planes y políticas públicas han sido paralizados o inconclusos durante su desarrollo (Repetto, 2010). El Perú no es ajeno a este problema.

Según Cardozo, la tarea de coordinación dentro del sector público padece de limitaciones que le impiden desempeñar su función de la mejor manera. El primero se refiere a que no es posible establecer a todos los actores en una política pública. Ello quiere decir que es frecuente determinar el problema público a atender bajo las condiciones de incertidumbre y el carácter dinámico de la sociedad sin saber las posiciones de las partes involucradas (2012).

En segundo lugar, el autor hace mención de que el gobierno en sí mismo “no es el único que determina los fines y medios para alcanzar el bien común y a la vez sus decisiones se ven influenciadas por la acción de los otros poderes públicos” (Cardozo, 2012, p.70). Lo que se traduce en la existencia de intereses opuestos dentro del estado que no permiten llegar a un mismo objetivo pese a la urgencia que demanda un problema público. Por último, la función de coordinación se vuelve un problema cuando “las decisiones últimas del gobierno sobre los fines y medios para alcanzar el bien común, también se ven influenciadas por la acción heterogénea de los particulares interesados en las distintas áreas”. Ello se expresa en que, en ocasiones, la misma comunidad es la que se contradice con los fines y medios del objetivo deseado y el estado termina dictando políticas contradictorias sin un objetivo bien planteado (Cardozo, 2012). Entonces, la función de coordinación en la administración es una herramienta necesaria, aunque difícil, para “el proceso de elaboración e implementación de políticas públicas” (Cardozo, 2012, p. 62).

Durante los últimos treinta años, se ha buscado fortalecer la presencia del Estado en las regiones del Perú, a través de la entrega oportuna y eficiente de servicios públicos (PCM, 2019). Una mirada atrás sobre los antecedentes que dieron origen a la creación del Gore Ejecutivo<sup>1</sup> en adelante (GE), reflejan la necesidad e importancia de la coordinación intergubernamental en el país. Los esfuerzos por tener un país más descentralizado desde el gobierno de Alan García, en 1985, hasta la toma del poder de Ollanta Humala, en el 2011, marcaron una serie de

---

<sup>1</sup> Gore Ejecutivo: es un espacio en el cual los Ministros dialogan de manera bilateral con los Gobernadores Regionales y sus respectivos equipos técnicos, permitiendo así fortalecer las relaciones de confianza y mejorar el conocimiento mutuo de las responsabilidades que tienen a cargo (PCM).

acontecimientos en la historia del Perú sobre la creación y las funciones de los Gobiernos Regionales, en adelante GR.

Según la PCM, “los gobiernos regionales son las instituciones más débiles del país en capacidad tributaria y coordinación, indica la OCDE. Sin embargo, son responsables de más del 40% del gasto público” (PCM, 2017a, p. 7). Lo anterior implica que los GR tienen una responsabilidad elevada sobre la ejecución presupuestal, considerando que estos no recaudan impuestos en gran medida, por lo que reciben transferencias del gobierno nacional. Por lo tanto, la coordinación entre estos niveles se vuelve aún más compleja y necesaria, ya que el gobierno regional depende mayoritariamente de la asignación presupuestaria del gobierno nacional, así como también de su involucramiento en los proyectos que prioriza cada región.

Asimismo, la coordinación entre los gobernadores regionales y la alta dirección del Poder Ejecutivo (en adelante PE) se dificulta por factores como la concentración de poder demográfico en Lima, la elección de nuevos representantes, la alta rotación de funcionarios, entre otros. Por ejemplo, antes de la creación de los GE, los representantes de cada región, se encontraban en la necesidad de viajar a la capital para que sus solicitudes puedan ser atendidas, con suerte, por los directivos de los ministerios, lo cual les provocaba gastos financieros y de recursos humanos. Además, el cambio de directivos representó un problema, ya que los proyectos estaban en riesgo de paralizarse o dejar de priorizarse por la ideología que cada uno sigue. Por último, la alta rotación de funcionarios públicos y en la alta dirección genera poca continuidad y compromiso con las agendas pendientes (PCM, 2019).

Además de lo mencionado anteriormente, la política de modernización del Estado Peruano tiene débiles niveles de coordinación y coherencia en proyectos y programas dictados por las autoridades de los sectores, debido a los cambios sustanciales en la administración y la arquitectura organizacional del Estado Peruano, desde los años 80. En consecuencia, las principales dificultades de la coordinación pública en el Perú se reflejan en la falta de visión compartida entre las autoridades, la inexistencia de mecanismos informales y/o formales de intercambio de información y establecimiento de roles, funciones y reglas de interacción entre los actores principales y la poca consciencia de que el objetivo general de una política pública no podrá alcanzarse si los objetivos institucionales de cada entidad no se encuentran alineados (Franco, 2018). Asimismo, es importante resaltar que la débil coordinación no solo afecta el servicio público final que se le brinda al ciudadano, sino también incrementa el conflicto entre autoridades públicas y en casos más extremos, puede provocar conflictos violentos entre gobiernos subnacionales.



Por lo expuesto, la coordinación pública en América Latina y, específicamente, en el Perú, posee limitaciones que no le permiten desempeñar su función correctamente. La política de modernización del Estado, la alta rotación de puestos, la elección de nuevos representantes, entre otros factores que se mencionaron anteriormente demuestran que la tarea de articular los esfuerzos de las organizaciones y perseguir un mismo objetivo en conjunto no resulta fácil. Muestra de ello, han sido las diferentes políticas públicas que carecen de valor público.

No obstante, desde el 2016 la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros, en adelante (PCM) implementó un mecanismo de coordinación entre los GR y el Gobierno Nacional, los GE. Algunos de los resultados de este mecanismo, según el congreso, fueron destrabar la gestión pública regional, principalmente de proyectos de inversión pública regional; comprometer el seguimiento y ejecución de proyectos de inversión pública; comprometer la transferencia presupuestal para proyectos de inversión pública regional, y promover y mejorar los niveles de coordinación intersectorial e intergubernamental (2018). En el mismo sentido, la PCM reconoce que las principales contribuciones son: “tener contacto directo con los Ministros de Estado y su equipo técnico para coordinar temas prioritarios de su gestión”, “mejorar coordinación para implementación de políticas públicas en los territorios”, “reducir tiempo de estadía en Lima para coordinar con los sectores” y “recibir asistencia técnica de los sectores” (2019). Se espera que el progreso previamente mencionado sea constante y sostenido en el tiempo, para lo cual es necesario evaluar los factores que permitieron estos avances.

## **2. Objetivos de investigación**

### **2.1. Objetivo general**

Identificar la relevancia de los factores que facilitan la coordinación multinivel en el Gore Ejecutivo durante el periodo del 2016 al 2020.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Identificar los factores que facilitan la coordinación dentro de la administración pública
- Describir el mecanismo de coordinación entre el Poder Ejecutivo y los Gobiernos Regionales: Gore Ejecutivo, en el contexto de descentralización durante el periodo del 2016 al 2020
- Determinar la importancia relativa de los factores que facilitan la coordinación multinivel en los Gores Ejecutivos del periodo 2016 al 2020

### 3. Justificación

Se considera relevante realizar esta investigación, debido a que mediante el buen funcionamiento de la coordinación en la administración pública se puede lograr superar las barreras de fragmentación y alcanzar la cohesión de determinados objetivos a través de un consenso en la distribución de poder que se dará si se clarifica los beneficios de coordinarse (Martínez, 2016).

Además, la cohesión de esfuerzos permite abordar causas múltiples e interrelacionadas de un mismo problema, por lo que es necesario la intervención de más de un solo actor organizacional (Serrano, 2003). También, resulta necesario abordar la coordinación para evitar situaciones en las que una política recaer en los límites jurisdiccionales de distintas organizaciones y en consecuencia, ninguna se haga responsable de atender el problema público. Entonces, el rol de la coordinación se muestra importante para traspasar fronteras organizacionales y unir esfuerzos.

Por otro lado, puede ocurrir también, lo contrario, que distintas organizaciones quieran atender un mismo problema con distintas perspectivas y en consecuencia, se retrasen los proyectos. Por tanto, la coordinación entre actores es necesaria para llegar a acuerdos entre diferentes organizaciones que beneficien a la ciudadanía (Wegrich & Stimac, 2014).

Adicionalmente, la coordinación entre los GR y el Gobierno Nacional es relevante, debido a que existen múltiples programas presupuestales, los cuales son altamente financiados por el gobierno nacional y pueden estar dirigidos hacia una misma población objetivo. Es así que se genera la duplicidad de esfuerzos y de asignación presupuestal. Por lo anterior, resulta necesario coordinar los esfuerzos de estas gestiones en torno a la población objetivo compartida, pues ello podría optimizar la financiación y entregar mayor valor a estos (Serrano, 2003).

En el mismo sentido, una relación óptima entre los distintos niveles de gobierno es crucial para superar los obstáculos presentes en la descentralización, ya que el Estado estará en una posición de reconocer y solucionar los problemas críticos de la sociedad de la manera “más focalizada, más efectiva y eficientes” (Filgueira, 2014, p. 16). Además de ello, esta interrelación puede hacer posible agilizar y concretar proyectos de inversión pública.

Finalmente, esta investigación aporta conocimientos teóricos para que los gobiernos regionales puedan conocer los beneficios de la alta coordinación a nivel intergubernamental, así también conocer los aportes tanto de los funcionarios como los expertos que serán entrevistados.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

Para la identificación del objetivo general de la investigación es necesario recurrir a fuentes bibliográficas que servirán para entender la teoría del tema. Se presentan primero la definición de conceptos básicos como la función coordinación, la descentralización y el principio de subsidiariedad, y el enfoque territorial del Estado. Luego, se definen elementos que caracterizan al objeto de estudio y factores que facilitan la coordinación. Por último, se definen los efectos de la coordinación pública dentro de la administración pública.

### **1. Definición de conceptos básicos**

#### **1.1. La función de coordinación**

Una primera definición de la función de coordinación está referida a que todos los departamentos que se encuentren dentro de una misma organización están orientados a un objetivo en común. Además, destaca que el problema recae cuanto más grande sea la organización o sector, debido a las distintas actividades que desempeñan cada área, por lo que es aún más necesaria la coordinación para orientar a los miembros de la organización al mismo fin (Lawrence & Lorsh, 1967). Es así que, se resalta la relación entre la dimensión de la organización y la complejidad de la coordinación para alcanzar los objetivos planteados por el primero.

Otra definición de la misma se relaciona con el conjunto de colaboradores que coordinan dentro de un mismo sistema de dependencia de recursos, lo que contribuye al éxito. Asimismo, el autor resalta que “cuanto mayor sea la disponibilidad de nuevos recursos a partir de la colaboración, es más probable que los socios se involucren en una alianza de marca o desarrollen una marca de colaboración” (Tschirhart, Christensen & Perry, 2005, p. 74). De esta forma, se aprecia cómo la cantidad de recursos destinados por grupo con diferentes colaboradores que comparten un objetivo puede favorecer al desarrollo de la coordinación entre estos, por lo que resultan relevantes los recursos destinados dentro de la coordinación.

Luego, según Cardozo la función de coordinación es una tarea de la administración, la cual consiste en unir, relacionar y armonizar todas las actividades y acciones que se realizan dentro de la organización (2012). De igual manera, para Maldonado, el término de coordinación se refiere a la acción de unir los objetivos y actividades de unidades autónomas para conseguir una misma meta a nivel organizacional con mayor proporción y amplitud (2019). Es así que las organizaciones en coordinación necesitan de metas claras para alinear sus actividades con la finalidad de alcanzarlas. Mencionado todo lo anterior, cabe precisar que la función de coordinación está presente tanto en el sector privado, como en el sector público. A continuación, se explicarán las definiciones de cada uno.

### ***1.1.1. Función de coordinación en el ámbito privado***

García menciona que, para llevar a cabo las actividades productivas dentro de una empresa se necesita la división del trabajo y posteriormente, coordinar dichas tareas. El proceso de especialización trabaja bajo el supuesto de funcionar con diferentes recursos, tanto internos como externos. Es por ello que, dentro de este universo variado alzarde individuos, máquinas, materias primas e información, se requiere el proceso de coordinación (2013).

### ***1.1.2. Función de coordinación en el ámbito público***

La función de coordinación se manifiesta en el ámbito público por la necesidad de la gestión pública en articular las políticas públicas y objetivos. Para Licha y Molina, el concepto de función de coordinación supone un proceso tanto político como técnico de carácter analítico e instrumental. Todo ello, para lograr coherencia y articulación en las políticas públicas y también alcanzar objetivos estratégicos planteados (2006). Asimismo, el estilo de gobernar en una era de red colaborativa exige cambiar las formas de administración pública tradicionales. Ahora existen más instituciones interdependientes, lo que ha modificado las tareas de los funcionarios públicos de tal manera que se construyan vínculos con otras instituciones. Esta modalidad nueva de administración hace que se persigan objetivos mucho más amplios que los anteriores a través de una gobernanza de red. La coordinación en la gestión pública nace a partir del cambio social acompañado de la masificación de información, factores que han empujado a las organizaciones públicas a adoptar estructuras versátiles para que las personas puedan enlazarse mediante funciones y horizontes organizativos (McGuire, 2006).

En el mismo sentido, la coordinación en este ámbito ha tomado relevancia gracias a los nuevos enfoques de administración, especialmente en la administración de recursos compartidos. Andersson et al. define la función de coordinación como un concepto que surge con el enfoque nuevo sobre la organización de la administración pública, New Public Management, debido a que esta herramienta mejora la forma de usar los recursos comunes, tales como compartir recursos financieros, información y conocimientos, logrando así que los ciudadanos reciban mejores servicios de parte del Estado (2020).

En síntesis, el concepto de coordinación pública que más se complementa para dicha investigación es el siguiente. La función de coordinación en los gobiernos, entendida como un rasgo institucional, es un activo estructural que sirve para alinear actividades de las unidades organizativas en el diseño e implementación de políticas públicas (Wegrich & Štimac, 2014), de tal forma que sean coherentes con las metas propuestas. Adicionalmente, esta es reconocida por los enfoques actuales de administración dada su utilidad para entregar mayor valor a los usuarios.

## **1.2. Asignación de competencias en el marco de descentralización**

Para Pérez, el concepto de descentralización es un acto efectuado por el constituyente o por la entidad superior, en este caso el gobierno nacional, el cual designa competencias a diferentes órganos estatales, como el gobierno local y regional, con el fin de que los servicios que se prestan al ciudadano sean efectuados de la mejor manera (2005). Asimismo, Díaz, sostiene que la asignación de competencias que el gobierno central realiza, se debe caracterizar por respetar la independencia de cada nivel sin perder la coordinación entre estos (2002). Lo que quiere decir que, si bien se definen las funciones que cada entidad debe cumplir y a la vez, se les brinda autonomía para que puedan desempeñarse dentro de sus competencias, no se debe perder de vista que los tres niveles distintos deben estar articulados y orientados hacia un mismo objetivo, que es el bien común de los ciudadanos. Entonces, para lograr brindar valor público al ciudadano, la función de coordinación se muestra como una herramienta fundamental para orientar de manera efectiva los esfuerzos de todas las instituciones involucradas en una política pública.

En el mismo sentido, la PCM define una asignación de competencias correcta bajo la siguiente pregunta: “¿Cuál es el nivel de gobierno que se encuentra en las mejores condiciones para proveer a la población de los servicios públicos que requiere?”. También, sostiene que la asignación de competencias busca asegurar la provisión efectiva y eficiente de los servicios públicos, así como incrementar la capacidad de gestión de los niveles del gobierno mediante la asignación de funciones y la rendición de cuentas (2017b).

Asimismo, el principio de subsidiariedad entra a tallar en la asignación de de competencias en el sentido que este “supone y exige que la asignación de competencias y funciones a cada nivel de gobierno, sea equilibrada y adecuada a la mejor prestación de los servicios del Estado a la comunidad” (Ley N° 27783, 2002). Dicho de otra manera, dentro del marco de la asignación de competencias, este principio postula que se asignen competencias y funciones al nivel de gobierno adecuado para una mejor entrega de valor público a la población.

## **1.3. Principio de subsidiariedad**

Según Acha es “la existencia de al menos dos niveles entre los cuales tiene lugar un reparto de tareas cuyos límites, en muchos casos, no pueden ser percibidos con nitidez.” (2013, p.16). Este principio es un concepto de naturaleza territorial, concerniente a la autonomía de los entes de niveles menores asociados en una organización mayor dentro de un sistema complejo (Rodríguez, 2010). Asimismo, este principio tiene la labor de otorgar criterios nuevos para la distribución de competencias administrativas y de poderes en el multinivel de autoridades públicas, como también funciones otorgadas a las instituciones privadas de participación y cooperación, resaltando la capacidad de iniciativa, libertad, responsabilidad y confianza mutuas

entre los miembros de la sociedad como un todo (Rodrigues et al., 2015). Es decir, redefine la distribución de competencias y poderes que se ejerce a nivel territorial en los distintos niveles de los entes públicos que gozan de autonomía en la búsqueda del bien común para todos.

Así también, Dulanto postula que el principio de subsidiariedad “implica que las actividades de gobierno en sus distintos niveles se efectúan de manera más eficiente, efectiva y controlada por la población, si es que se realiza de manera descentralizada” (2013, p.116). Es así que se rescata la relevancia de la participación de la comunidad y la descentralización, ya que este concepto se despliega en una función administrativa respecto a la línea de actuación o de conducta en la gestión de servicios, protección de los bienes comunes y la consolidación de evidencia de la participación social en las decisiones de los asuntos de interés común, especialmente relacionado a las funciones administrativas y competencias reguladoras (Rodrigues et al., 2015), por lo que los gobiernos deben tener en cuenta el desarrollo de una participación ciudadana activa para que los resultados de sus esfuerzos se vean plasmados en objetivos compartidos.

Según la Constitución del 1993 del Perú, precisamente en el artículo 60 se postula que el estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial de manera directa o indirecta por el interés público y para favorecer eficientemente al estado en las funciones que desempeñe. Asimismo, dentro de los artículos 60, 62 y 66, se establece el rol subsidiario del Estado peruano principalmente en materia económica, es decir “los contratos ley entre el Estado y la inversión privada, y el otorgamiento de un derecho real a los concesionarios de la explotación de los recursos naturales respectivamente” (Bedoya, 2011, p.1).

#### **1.4. Enfoque territorial del estado**

Según Morales y Jiménez, el enfoque territorial se centra en el complicado sistema de vínculos e interacciones entre las variables ambientales, económicas, sociales y culturales que centran, determinan y orientan el desarrollo territorial, por lo que lo territorial queda enmarcado simplemente a la coordinación de iniciativas sectoriales relacionadas a algún lugar (2018). Dicho de otro modo, el desarrollo territorial se da coordinando entre iniciativas sectoriales que tienen en cuenta el estado de sus variables relevantes. De tal forma, “este enfoque territorial debe intentar superar la formulación de proyectos aislados de área geográfica o sectorial, y debe buscar integrar más allá de los límites administrativos o sectoriales” (Anson & Pfaumann, 2006, p.16). Es así que, la gestión para el desarrollo territorial no debe contemplar fronteras en proyectos o iniciativas aislados, sino articularlos para un fin común. De esta forma, el principio de subsidiariedad, que guía la asignación de competencias a nivel territorial, se complementa con este enfoque por la coordinación entre objetivos, en el cual se alinean las competencias para alcanzarlas.

## **2. Elementos de la función de coordinación pública**

### **2.1. Características de la función de coordinación pública**

Licha y Molina mencionan que, la coordinación en el ámbito público involucra a distintos actores, quienes se encuentran dentro de un sistema de múltiples dimensiones como, el político y técnico, participativo y concertado, vertical y horizontal, y de diferentes alcances, macro, meso y micro. A continuación se describen las características de la función de coordinación.

#### ***2.1.1. Es un proceso político y técnico***

Para la creación de políticas públicas se requiere de estas dos dimensiones, ya que tendrán lugar en el diseño y la implementación de estas. Por un lado, la función de coordinación se muestra como un proceso político, porque dentro del campo de proyectos sociales se encuentran distintos actores clave que tienen una gran influencia, y quiénes son necesarios para la implementación de las políticas. Por otro lado, es un proceso técnico, porque se requiere de investigación para encontrar el problema a resolver y, además, de experiencia para tomar decisiones estratégicas que favorezcan el proyecto social (Licha & Molina, 2006).

#### ***2.1.2. Es un proceso participativo y concertado***

Se refiere a articular los esfuerzos intersectoriales junto con los intergubernamentales y al gobierno con las organizaciones civiles. La participación de todos los actores involucrados permite establecer acuerdos que se expresan en políticas concretas y eficientes. Además, mediante estas dos dimensiones, los actores pueden lograr escoger la mejor opción política pública, ya que se promueve la cooperación y participación entre actores de distintos niveles de gobierno (Licha & Molina, 2006).

#### ***2.1.3. Es un proceso horizontal y vertical a la vez***

Como es sabido el gobierno central es quien decide las políticas públicas, y la coordinación que desempeñan es vertical, mientras que los siguientes niveles son quienes la ejecutan e implementan y son quienes ejercen una coordinación más horizontal. Lo que propone el autor es exigir una doble articulación entre la coordinación horizontal y la vertical sin separarse si se quiere realizar una política integral (Licha & Molina, 2006).

#### ***2.1.4. Es un proceso de diferentes alcances: macro, meso y micro***

El impacto de la función de coordinación pública puede tener alcances desde el nivel nacional hasta el local. Independientemente de lo anterior, la coordinación se apoya y depende de los distintos mecanismos, normas y procedimientos de gestión pública de un gobierno (Licha & Molina, 2006).

Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), sostiene algunos elementos que también caracterizan a la función de coordinación en el ámbito público, y se rescatan las siguientes: liderazgo de los entes superiores para asegurar la coordinación de las políticas públicas entre los actores principales involucrados dentro de este. También, se caracteriza la coordinación por contar con incentivos y asistencia técnica a los otros niveles para alinear la coordinación entre ellos. Finalmente, contar con objetivos e indicadores claros previamente establecidos que se basen en resultados y sean fáciles de supervisar y evaluar (2016).

## **2.2. Factores que facilitan la función de coordinación pública**

En esta sección se explicarán los factores que facilitan la función de coordinación entre los actores involucrados, entre estos están por un lado, las dimensiones personales, tales como las capacidades de la alta dirección y el valor profesional. Por otro lado, la dimensión institucional que se resume en el intercambio de información y la definición de reglas y responsabilidades y finalmente, la dimensión política.

### **2.2.1. Capacidades de alta gerencia**

El primer elemento que facilita la coordinación entre los funcionarios del sector público es la elevada capacidad de la alta gerencia sobre diversos aspectos. Según Peters, los altos directivos tienen que ser capaces de hacer que la política quede en cierto grado sin poder, con la finalidad de implementar políticas públicas en coordinación con otros actores y evitar interrupciones por diferencias ideológicas. Además, el autor resalta habilidades como el liderazgo del funcionario de alta dirección para que conozca y haga que los valores e ideas comunes de los involucrados en coordinar se utilicen a favor de las políticas públicas. En la misma línea, Peters señala que la coordinación se puede lograr, a través del desarrollo de un “marco mental común” entre los participantes, es decir hacerles sentir que a través de su cooperación están ganando algo o que no perderán nada (2004).

Así también, se encontró que la OCDE coincide con el elemento referido al liderazgo o la voluntad de la autoridad superior para generar coordinación entre autores. Asimismo, menciona que la gerencia debe ser capaz de fijar tareas, obligaciones, metas tangibles, así como tener unidades de operación o ejecutoras que se hagan cargo de llevar a cabo y dar seguimiento a los compromisos que puedan surgir, finalmente resalta la importancia de la capacidad de las autoridades de la alta dirección para guiar y dar seguimiento a la coordinación (2019).



### **2.2.2. Valor profesional**

Este aspecto se basa en los colaboradores que conforman la organización, ya que como lo explica Peters, ellos también deben ser quienes crean que la cooperación es deseable para que las organizaciones en las que se desempeñan trabajen en conjunto hacia las mismas metas o que mejore los servicios que ofrecen (2018). Asimismo, este aspecto se complementa con la experiencia de los funcionarios en el éxito o fracaso al momento que diferentes organizaciones cooperan para alcanzar fines compartidos, que se puede traducir, según Ramirez, en el aprendizaje en la práctica (2006).

### **2.2.3. Intercambio de información**

El intercambio de información es quizás la condición más necesaria para que se produzca coordinación dentro de la gestión pública, según Cejudo y Michael (2015). Es común observar que los involucrados, ya sean funcionarios públicos o actores privados, se resisten a compartir información entre organizaciones, en consecuencia se limitan las estrategias de solución integrada frente a problemas públicos. Asimismo, el autor hace mención a factores que producen el flujo de información como la estructura y cultura organizacional y el sistema de recompensas e incentivos. Es así que, desde la lógica de la coordinación, al abordar problemas complejos se necesita que todas las partes se encuentren conectadas entre sí para que sigan un objetivo común, y este último solo puede ser perseguido cuando la estructura organizacional y procedimientos permitan el funcionamiento del intercambio de información (2015).

Siguiendo el mismo rumbo, Ramírez postula que para fomentar el intercambio de información se recurra al clima del diálogo. Entre los factores que desembocan este último elemento están el diálogo, el constante contacto entre funcionarios y el ambiente de confianza (2006). En contraste, Peters menciona que el poder que gozan ciertas organizaciones hace que no trabajen en coordinación con las demás y no estén obligadas a intercambiar información, lo cual obstaculiza que se lleve a cabo la cooperación de los actores (2018).

### **2.2.4. Reglas y responsabilidades claramente definidas por los actores**

Para coordinar es necesario que las reglas y responsabilidades estén debidamente definidas. Es así que, Cejudo y Michael postulan que es necesaria la existencia de reglas y procedimientos claramente definidos para que los miembros coordinen; sin embargo, la elaboración de estos puede variar según el grado de coordinación que se busca (2015).

En el mismo sentido, Peters identifica a este factor como un componente burocrático, el cual es entendido como las reglas de juego formales, aunque también toma en cuenta las

informales, que buscan fomentar la coordinación entre los agentes del sector público con otros que conforman la sociedad (2018).

Para complementar las reglas se necesita asignar las responsabilidades de cada actor, de este modo Ramírez propone que para fomentar la responsabilidad de los involucrados es necesaria la definición de incentivos y castigos a los cuales están sujetos (2006). En síntesis, las reglas establecidas para llevar a cabo la coordinación serán útiles en la medida que los actores también cuenten con responsabilidades debidamente definidas.

### ***2.2.5. Factor político***

La coordinación se puede facilitar cuando los gestores públicos están en la búsqueda de la negociación política, como lo propone Peters, y ello se genera a partir de la necesidad que tenga una organización para relacionarse con otras, con el fin de acumular apoyo político para sus organizaciones y propósitos (2018). En el mismo sentido y mencionando que en el sector público algunos puestos de alta dirección son encomendados a partidarios o simpatizantes políticos, que pueden contar o no con capacidades técnicas, es frecuente que las organizaciones padezcan cambios de ideología y ello genere cambios en las ideas sobre cómo gestionar y explicar los intentos de lograr un gobierno descentralizado (Peters, 2004).

### **2.3. Efectos de la función de la coordinación pública**

La OECD propone como efectos las estrategias integradas adaptadas para la inversión, es decir que el presupuesto asignado se refleje en un mayor valor público entregado a la población, el cual será pertinente mediante la coordinación de gobiernos subnacionales (2016). En ese sentido, se puede afirmar que una coordinación eficaz desemboca en una presupuestación acorde a las necesidades de los usuarios y capacidades de los gestores públicos.

Asimismo, Cavarrubias menciona que, la coordinación es una herramienta esencial para la eliminación de programas redundantes, así como el ahorro de recursos y el diseño de políticas con enfoques de articulación intergubernamental. Asimismo, señala que la coordinación evita esfuerzos innecesarios y el derroche de recursos materiales (2012). En la misma línea, hace mención a que si funciona la coordinación se dará lugar a la efectividad y eficiencia dentro de la administración pública.

Garnier, por su parte, señala que las buenas prácticas de coordinación permiten tener un balance entre la eficiencia económica, la equidad social y la democracia política, considerando estos tres últimos como los pilares para la construcción de una gestión pública más óptima (2000). Finalmente, Franco menciona como efectos de la coordinación, la coherencia entre las políticas,

reducción de redundancia, contradicciones de las políticas públicas y finalmente, la disminución de costos de transacción (2018).



## **CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL**

En este capítulo se expondrá el contexto en el que surgieron y se desarrollaron los GE. En primer lugar, se presenta la evolución de la descentralización en el Perú, así como el proceso actual de la misma en el Perú. A partir de ello, se abordan los Gores Ejecutivos y su diseño organizacional. Finalmente, se contextualizan los factores que facilitan la coordinación a través de los eventos realizados por la PCM.

### **1. La función de coordinación entre organizaciones públicas en el Perú**

Para el caso de políticas y gestión pública, la función de coordinación surge desde un área central, el cual tiene como tarea procurar que las demás áreas enfoquen sus esfuerzos de manera voluntaria o forzada a un mismo objetivo para crear mayor coherencia en las políticas públicas (Peters, 1998). Según Franco, los problemas en la coordinación pueden tener lugar, ya sea en organizaciones que pertenecen a un mismo sector o en instituciones que no pertenecen a uno y que tienen diferentes autoridades, culturas organizacionales y objetivos (2018). En el Perú, la entidad que coordina y dirige el proceso de modernización del Estado es la PCM a través de la Secretaría de Gestión Pública (SGP) (PCM, 2017b).

En materia de descentralización, la PCM dirige el Consejo de Coordinación Intergubernamental (CCI). Este último, lo conforman representantes del Gobierno Nacional, así como los representantes de los GR y de los Gobiernos Locales. El CCI tiene como objetivo reunir esfuerzos para establecer un estado unitario y descentralizado, fortalecer la gobernanza, coadyuvar al desarrollo territorial del estado articulando políticas, objetivos y prioridades en favor de la sociedad. Dentro de sus instancias operativas están el GE, el Muni Ejecutivo y otros encuentros intergubernamentales (PCM, 2021).

### **2. El proceso de descentralización en el Perú**

#### **2.1. Conformación de los gobiernos regionales**

Se empezará a abordar esta sección definiendo el término regionalización. “La regionalización es una forma de organización política, económica y de gestión social para la integración y el fortalecimiento del desarrollo de los territorios y, por ende, del desarrollo nacional” (PCM, 2011, p. 11). Es decir, es un proceso que ayuda a usar los recursos nacionales de manera eficiente y oportuna para alcanzar integraciones sociales y económicas. En la misma línea, las regiones son unidades territoriales que se integran históricamente, económicamente, ambiental y culturalmente. La creación de GR en el 2002 implicó un cambio en la distribución del ordenamiento jurídico estatal junto con su autonomía que le da la Constitución. Esta

autonomía, también implicó reconocer su origen electoral, establecer sus políticas públicas, así como sus normas jurídicas (PCM, 2016).

## **2.2. Antecedentes del proceso de descentralización en el Perú**

El proceso de descentralización en el Perú se originó bajo una serie de acontecimientos. En abril de 1990 se dieron las transferencias de funciones a los GR que duraron aproximadamente tres meses. Es así que, a los GR se les asignaron funciones, personal y bienes en las oficinas descentralizadas de los ministerios. Sin embargo, los problemas empezaron cuando se manifestó la confrontación entre el PE y los GR. Por un lado, el Ejecutivo propuso reformas para la generación de un modelo económico abierto más estable, mientras que la contraparte insistía en hacer funcionar un modelo económico que fracasó a grandes luces. Asimismo, la eficiencia en la gestión pública decayó, debido a que las regiones dejaron de producir información estadística a causa de la repentina rotación de los altos funcionarios públicos, quienes en su momento eran directores regionales sectoriales (La Contraloría General de la República, 2014).

En 1992 se creó el Consejo Transitorio de Administración Regional (CTAR) bajo Decreto Ley N° 25432. La administración pública interna se encontraba bajo el mando de dos autoridades, el ministerio del sector competente y el Ministerio de la Presidencia, lo que ocasionaba duplicidad de funciones. Para el año 1993, se decidió que las regiones se crearían por voluntad de las comunidades pertenecientes a cada una mediante lineamientos generales propuestos en la constitución promulgada, que a su vez dictaba que la elección de la máxima autoridad de la región debía ser elegido por sufragio directo; sin embargo, la transición hacia estos lineamientos demoró casi 6 años, durante cuales el Gobierno Central creció de manera desordenada. En 1998 se decidió que el CTAR sería un organismo adscrito al Ministerio de la Presidencia y se le atribuyen funciones como la planificación de desarrollo de departamentos, así como la promoción de la inversión pública (La Contraloría General de la República, 2014).

A raíz de los acontecimientos sucedidos en el gobierno de Fujimori, para el año 2002, se empezó con el proceso de reforma de descentralización en el Perú. El gobierno de Fujimori, se había caracterizado por la concentración de esfuerzos orientados solamente en la capital, Lima, en consecuencia los ciudadanos que vivían fuera de la capital apoyaban aún más este proceso a nivel provincial y nacional. En marzo del mismo año el presidente convocó a grupos políticos del Congreso y a organizaciones civiles para llevar a cabo un Acuerdo Nacional para recuperar la democracia, identidad nacional y el diseño de una visión compartida intergubernamental. Eduardo Ballón menciona que:

En el 2002 hubo un consenso básico: se consideraba que con la descentralización

existía la posibilidad de recuperar simultáneamente la legitimidad del Estado y de generar efectividad en su intervención, en un escenario en el que este se encontraba absolutamente desgastado. La ciudadanía lo pedía porque en su imaginario era casi una condición para la democracia. Era una manera de acercarse al Estado y también de descentralizar el poder de Lima [...] (La Contraloría General de la República, 2014).

Posteriormente, se instaló el Consejo Nacional de Descentralización (CND), en el que cierto grupo de funcionarios impulsó la regionalización (La Contraloría General de la República, 2014).

### **2.3. Proceso actual de descentralización en el Perú**

A través de la Ley de Reforma Constitucional, Ley N° 27680, se realiza una serie de modificaciones que le otorga viabilidad al nuevo enfoque de descentralización, el 06 de marzo del 2002. Para efectos de esta investigación se mencionan las que mayor relevancia tienen como, por ejemplo, la nueva definición de descentralización, definida ahora como “una forma de organización democrática y constituye una política permanente de Estado, de carácter obligatorio que tiene como objetivo fundamental el desarrollo integral del país” (Constitución del Perú), la división territorial, en el que se incluye que las regiones y departamentos están bajo el gobierno regional y que el ámbito del gobierno local son las provincias, distritos y los centros poblados (La Contraloría General de la República, 2014).

Esta modificación también dicta que la conformación de regiones se realice sobre la base de territorios que comparten historia, cultura, administración y economía, con la finalidad de formar unidades sostenibles en el tiempo. Así también, promulga que la autonomía de estas sea política, económica y administrativas, según corresponda sus competencias. La constitución de GR, mediante la modificatoria, brinda la estructura orgánica que está conformada por el consejo, encargado de normar y fiscalizar; el presidente, como órgano ejecutivo; y el Consejo de Coordinación Regional. En el mismo sentido, las competencias de los GR promulgadas son: “regular y otorgar las autorizaciones, licencias y derechos sobre los servicios de su responsabilidad, fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura de alcance e impacto regional”. Finalmente, el control y fiscalización de los gobiernos locales y regionales pasa a ser competencia de la Contraloría General de la República. Cabe mencionar que la modificación hace mención a los recursos de los GR, pero no es específica (La Contraloría General de la República, 2014).

Asimismo, se crea la Ley de Elecciones Regionales, Ley N° 27683 en el que se define la

periodicidad de las elecciones y las autoridades que serán objeto de elección. Después, se promulga la Ley N° 27783, Ley de Bases de Descentralización, en el que se resalta aspectos importantes como la regulación estructural y organizativa de los tres niveles de gobierno y se definen las normas de regulación. Además, la ley otorga autonomía política, administrativa y económica a los GR y Locales. Del mismo modo, se distribuyen las competencias de cada nivel, también, se les obliga a promover la participación ciudadana a través de espacios de debate y diálogo entre actores involucrados. En esta ley también se establece el Consejo Regional, que se encargará de la fiscalización y control de los GR, así como la Contraloría General de la República, que establecerá estándares mínimos para su correcta ejecución como fiscalizadora. Por otro lado, la Ley de Bases de Descentralización creó el Consejo Nacional de Descentralización (CND) como organismo encargado de dirigir la descentralización y que se encuentra adscrito a la PCM (La Contraloría General de la República, 2014).

La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867 publicada en noviembre del 2002, especifica con mayor detalle las competencias, funciones y la estructura de los GR; asimismo, se agrega el Sistema de Acreditación que certifica las capacidades de los GR y el Plan de Capacitación de Gestión Pública. Finalmente, en la última etapa del proceso de descentralización se crea la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley N° 29158 en el 2008, el cual tiene como objetivo que el Gobierno Nacional se adapte a la reforma de descentralización (La Contraloría General de la República, 2014).

### **3. Creación del Gore Ejecutivo**

La política de descentralización no solamente implica la distribución de responsabilidades y tareas entre niveles de gobiernos, sino también abarca como principal objetivo la entrega de un mayor valor público a los ciudadanos traducido en la entrega oportuna de servicios públicos de calidad; además, esta política debe estar en constante adaptación y reconocimiento de las circunstancias particulares de cada territorio. Sin embargo, la aplicación de esta política se hace compleja por la elevada cantidad de funcionarios públicos en la Alta Dirección junto a su equipo técnico que tienen que coordinar, considerando que actualmente existen 19 ministerios en el Perú, cada uno con su respectivo ministro y 25 Gobiernos Regionales, cada uno con su gobernador regional. A continuación la explicación de los sucesos que originaron la creación del GE, un espacio creado por la PCM para el encuentro entre Gobernadores Regionales, Ministros del Gobierno Nacional y equipo técnico de cada uno para abordar temas prioritarios, según cada región y fortalecer la coordinación entre ambos.

#### **3.1. Antecedentes de la creación del Gore Ejecutivo**

Si bien la Ley de Bases de Descentralización buscó mejorar la gestión de los GR, aún

tenían por delante grandes desafíos como la concentración de la población en la región Lima, y a ello se le sumaba el acaparamiento del poder político y económico, además del limitado acceso a fuentes de recursos propios.

La gestión inmediatamente posterior a la de Toledo, que promulgó la ley mencionada en el párrafo anterior, dispuso que se disuelva el Consejo Nacional de Descentralización (CND), ya que era criticado por la escasa coordinación y la escasa representatividad de los GR. En su reemplazo se creó la Secretaría de Descentralización (SD), la cual no contaba con representantes de Gobiernos Regionales ni locales. En vista de ello, por iniciativa de los gobernadores regionales se creó la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR) para promover iniciativas de integración regional mediante la formalización de nuevas competencias de los GR, aunque algunas de estas no contaban con presupuesto. La SD es un ente autónomo del Ejecutivo y un interlocutor en el proceso de descentralización, además de contar con una agenda basada en “la descentralización fiscal, ordenamiento territorial, coordinación intergubernamental y gestión de conflictos sociales”. Asimismo, esta permitió que se realicen reuniones entre los gobernadores regionales y el presidente; sin embargo, los resultados reflejados en la práctica eran casi nulos en la implementación de los proyectos regionales. No obstante; del 2012 al 2015 este ente logra mayor relevancia, “debido a un progresivo proceso de institucionalización, recolección de fondos, mayor cohesión y liderazgos políticos importantes en su interior” (Secretaría Técnica, 2020).

Una vez concluida la gestión de García empezó la de Humala, durante la cual los gabinetes descentralizados se retomaron y eran presididos por el gobernador regional, en los cuales se discutían temas sobre proyectos regionales prioritarios y el presupuesto que se necesitaría. Vale mencionar que en los Consejos de Ministros descentralizados también se contaba con la participación de los representantes de cada sector del Ejecutivo y las demás autoridades regionales (Secretaría Técnica, 2020).

Es durante la gestión de Kuczynski que se dio la creación de los GE con la finalidad de aumentar la confianza y credibilidad de la gobernanza multinivel que abarca desde la planeación y negociación hasta el monitoreo y reportes de cumplimiento (PCM, 2019). Este mecanismo crea el espacio para que los representantes de las regiones y sus equipos técnicos se reúnan con los ministros y principales funcionarios de cada sector para abordar temas prioritarios

Una mirada a las experiencias de descentralización en Latinoamérica nos dirige al caso de Colombia. Similar al Perú, este país concentró facultades políticas, económicas y administrativas en su gobierno central. Lo anterior, debido a la crisis política y de integración regional. Sin embargo, más adelante los problemas de concentración se reflejaron en la ineficiente



provisión de servicios. Luego, con la Constitución de 1991 empezaron los esfuerzos por descentralizar su territorio; con ello, se otorgaron facultades políticas y recursos a los gobiernos subnacionales. El proceso de descentralización de Colombia también enfrenta problemas como los incentivos incorrectos, lo cual ocasiona desperdicio de recursos y el gasto innecesario en algunos casos. Otro problema recae en la formulación de criterios de distribución, en consecuencia no se consideran aspectos importantes como eficiencia fiscal y administrativo (MEF, s/f). Por todo lo anterior, distintos entes como el Departamento Nacional de Planeación de Colombia, coordinan esfuerzos para el seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo entre ministerios, autoridades territoriales y regiones administrativas. Asimismo, coordinan la inclusión de comentarios de distintos Consejos como de planeación, de política económica y social, y de actores de la sociedad civil para presentar planes alcanzables (Secretaría Técnica, 2020).

Finalmente, el caso de Chile, se asemeja al peruano, ya que también cuenta con los niveles de gobierno regional y municipal. Sin embargo, la diferencia recae en que el Gobierno Chileno no cuenta con elecciones para elegir al gobernador regional, más bien está compuesto de un Intendente como representante del órgano ejecutivo, y un Consejo Regional. El Gobierno Regional de Chile tiene, principalmente, la función de asignar recursos y decidir entre una cartera de proyectos que será ejecutado. No obstante, la evaluación técnica está a cargo de los Secretarios Regionales de Planificación y Coordinación en el caso de proyectos de inversión. El financiamiento de los GR se da mediante el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), fondos comprometidos en Convenios de Programación y las Inversiones Sectoriales de Asignación Regional (ISAR) y las Inversiones Regionales de Asignación Local (IRAL). Los Convenios de Programación resultan de especial interés, puesto que son proyectos cofinanciados con un ministerio o más, quienes proponen la cartera de proyectos, entre los cuales el GR decide la ejecución.

## **3.2. Características del Gore Ejecutivo**

### **3.2.1. Marco Legal**

El marco legal de la creación GE se apoya en las siguientes leyes: Ley Reforma Constitucional Ley N° 27680, Ley de Reforma Constitucional que modifica el Capítulo XIV del Título IV de la Constitución Política del Perú, sobre Descentralización, y su modificatoria, la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización y sus normas modificatorias, la Ley N° 29158, Ley Orgánica del PE y sus normas modificatorias, la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y sus normas modificatorias, el Decreto Supremo N° 007-2007-PCM que aprobó la fusión del Consejo Nacional de Descentralización – CND con la PCM, bajo la modalidad de fusión por absorción, correspondiéndole a la PCM, la calidad de entidad incorporante, y crea la

Secretaría de Descentralización como órgano de línea encargado de dirigir y conducir el proceso de descentralización, el ROF de la PCM aprobado por Decreto Supremo N°022-2017-PCM (PCM). Finalmente, el Decreto Supremo N° 050-2021-PCM, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Consejo de Coordinación Intergubernamental - CCI, el cual le da marco a los Gores Ejecutivos como en el artículo 16, 17 y 18 señalado la naturaleza del GE, su conformación y las funciones, respectivamente (El Peruano, 2021).

### **3.2.2. Misión y Visión del Gore Ejecutivo**

La misión ha estado evolucionando con el paso del tiempo, según la PCM, debido a que se encuentra en un escenario abierto a nuevos objetivos institucionales que perseguir. Así también, se señalan algunas contribuciones que se rescatan de este espacio como:

- El fortalecimiento de confianza entre ministros y sus técnicos con los gobernadores regionales
- Contribuye a ordenar y sistematizar los encuentros entre el gobierno central y regional
- Se optimizan los recursos humanos y económicos de los GR, ya que los Gores Ejecutivos se realizan en distintas ciudades, incluyendo Lima.
- Es un espacio que ayuda a exponer los problemas y dificultades que enfrentan los GR y el PE
- Contribuye al desarrollo de capacidades y habilidades de negociación y gestión con los distintos niveles de gobierno
- Suscribe acuerdos entre ambas partes y se da el seguimiento respectivo a cada compromiso
- Ayuda a coordinar y articular los objetivos a nivel sectorial y multinivel del Estado a favor de la nación
- Contribuye a acelerar la transferencia de recursos del Estado para la atención a proyectos regionales.
- Sigue la política de descentralización del Perú para brindar un espacio de desarrollo de concurrencia, coordinación y colaboración entre niveles de gobierno (PCM, 2019).

Respecto a la visión del Gore Ejecutivo, para definirla, se plantearon los siguientes objetivos a mediano y largo plazo:

- Incrementar los niveles de gobernabilidad en el país en el 2019
- Incrementar los niveles de gobernanza en el país en el 2020

- Contribuir al ingreso del Perú a la OCDE en 2021
- Impulsar la consolidación del MUNI Ejecutivo, a fin de consolidar la coordinación entre los tres niveles de gobierno, el gobierno nacional y los gobiernos locales (2019).

### ***3.2.3. Etapas, definiciones de objetivos y responsables de gestión del Gore Ejecutivo***

El encuentro del GE se realiza cada dos meses, en el que se desarrolla una agenda de acción sobre las necesidades y prioridades de cada región con la finalidad de llegar a acuerdos con los ministerios. Según el decreto supremo N° 050-2021-PCM se especifica que estos encuentros se realizan de forma ordinaria 3 veces al año y de forma extraordinaria cuando sea necesario y convocado por la PCM. Asimismo, el desarrollo de los eventos del GE se da en tres etapas, el pre GE, GE y Post GE, a continuación la explicación detallada de cada una.

En la primera etapa del GE, se planifica la organización, la agenda, que abarca también el objetivo de cada evento y la secuencia de intervenciones que se darán durante el encuentro. La Secretaria de Descentralización, a través de la PCM, realiza el primer filtro de temas relevantes que se abordarán en el GE. Los invitados reciben entre dos o cinco días antes del evento los temas que fueron elegidos y se discutirán.

La segunda etapa consiste en la ejecución del evento del GE, el cual se divide en tres secciones. El primer bloque consiste en la inauguración del evento, en el que el gobierno expone las políticas prioritarias. Como parte del segundo bloque están las reuniones o encuentros bilaterales entre los Altos Directivos del Gobierno Central, ministros, acompañados de su personal técnico o vicepresidentes con los gobernadores regionales y su equipo técnico. Por último, en el segundo día, se dan las reuniones políticas en el Palacio de Gobierno con el presidente en relación a los acuerdos suscritos entre gobernadores regionales y los ministros.

En la última etapa, la Secretaría de Descentralización está encargada de monitorear si los acuerdos suscritos se están cumpliendo. Es importante resaltar que, en su Informe del 2019 se señala que esta última etapa presenta ciertos problemas, debido a que padece de limitaciones para realizar su función de monitoreo. En consecuencia, los proyectos que iban a ser atendidos por acuerdo en el GE vuelven a ser tema de discusión en los siguientes eventos y genera ineficiencia en su proceso.

Para concluir, por cada reunión que se celebra entre un sector del ejecutivo y un Gobierno Regional, se elabora un documento de acta de compromiso, el cual detalla también quiénes fueron los asistentes, los temas a tratar, las demandas y los compromisos. Estos documentos son de libre acceso, aunque existen actas incompletas y Gores Ejecutivos que no cuentan con ellas (PCM,

2019).

#### **3.2.4. Financiación del Gore Ejecutivo**

Respecto al financiamiento, este depende de la PCM. Se realizan gastos públicos en el instalamiento y equipamiento de los módulos, así como la atención a los asistentes. Asimismo, los GR se hacen cargo de los gastos de movilización de sus autoridades y técnicos hacia donde se realizará el GE (PCM, 2019).

#### **3.2.5. Monitoreo y rendición de cuentas**

De acuerdo al Informe de la PCM, para realizar el seguimiento de compromisos se cuenta con una herramienta digital, en la que se muestran los avances de cada proyecto acordado durante los eventos. Se menciona que los gobernadores regionales y su equipo técnico tienen acceso para realizar también los seguimientos a los proyectos que fueron acordados en el GE; sin embargo, el problema se genera cuando algunos funcionarios no cumplen con el seguimiento y llegan a los eventos posteriores con nuevas demandas sin exigir si se cumplió con lo antes solicitado. Asimismo, la elección de nuevos gobernadores regionales y la alta rotación de ministros, genera repentinos cambios en las prioridades y rompimiento de acuerdos, respectivamente. También, es importante resaltar que para el año 2019 no se observó el desarrollo de promoción de participación de los ciudadanos para el monitoreo de proyectos y/o escuchar sus necesidades.

#### **3.2.6. Gestión y credibilidad/percepción funcionarios sobre el Gore Ejecutivo**

El esfuerzo que viene realizando la PCM, a través de la Secretaría de Descentralización, con la planificación y organización de los GE se reflejan en la elevación de confianza entre los gobernadores, los ministros y el presidente. En el 2019 se rescataron percepciones de los participantes y el resultado fue el siguiente:

- Sobre la utilidad de los Gores Ejecutivos, el 73% de gobernadores regionales , 63% de equipos técnicos de GR y el 77% de coordinadores sectoriales del 2015 al 2018 concuerdan que estos eventos contribuyen en la realización de proyectos de inversión pública (PCM, 2019).
- Asimismo, el 77% y 68% de GR y su equipo técnico, respectivamente afirman que los GE les permiten obtener mayor asignación presupuestal (PCM, 2019).
- Finalmente, el 73% de gobernados regionales, 42% de equipos técnicos de gobernadores y el 22% de ministros coincidieron en que los Gores Ejecutivos aumentan la cantidad de proyectos a realizar (PCM, 2019).

Mediante estos indicadores se puede observar que existe una diferencia notable de

percepciones entre los gobernadores regionales junto a sus técnicos y los ministros. Muchos gobernadores regionales pudieron utilizar bien estos espacios, mientras otros, ya sea por la falta de capacidades técnico-administrativas u otro factor, no pudieron obtener lo que demandaban para sus regiones.

#### **4. Situación del 2016 hasta el 2020 del Gore Ejecutivo**

Los GE empezaron en el año 2016 durante el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski en julio del 2016, más adelante el 1 y 2 de septiembre se concretó el primer encuentro (PCM, 2021). Según Espinosa, la primera versión fue impulsada desde la secretaría de descentralización, su equipo técnico y el asesor del Presidente del Consejo de Ministros en ese momento, Fernando Zavala. Este surgimiento tuvo un fuerte componente político, debido que el partido político presidencial tenía escasa participación en el legislativo, por lo que el ejecutivo se encontraba obligado a buscar aliados que ayuden a legitimar su gobierno como los gobernadores regionales. Asimismo, en términos de políticas públicas, los GE surgieron, debido a que se necesitaba implementadores en los territorios, además que se mostraba como una nueva apuesta para efectuar la descentralización con el respaldo de los gobernadores regionales (M. Espinosa, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021).

Es importante mencionar que, al inicio de la creación del GE los agentes que apoyaron la iniciativa fueron los participantes de la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR), ya que mediante ellos se coordinan las reuniones y participación de los gobernadores. Por otro lado, quienes mostraron resistencia al inicio fue el PE, ya que, probablemente, se podría evidenciar su poca cooperación desde sus posiciones. Sin embargo, al ser mandato de la PCM tenían que seguir la normativa establecida (M. Espinosa, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021).

Entre los desafíos más grandes de la implementación de los Gores están la capacidad técnica y política. Por un lado, era dificultoso hacer que los gobernadores regionales lleguen a los encuentros con el conocimiento técnico necesario respecto a sus demandas y por otro lado, hacer que los gobernadores lleguen a los espacios para negociar también resultaba complicado, ya que dependía de las habilidades personales de cada uno (M. Espinosa, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021).

En la práctica, este mecanismo, GE, ha sido de utilidad para la agilización de la inversión, ya que los compromisos que se establecen incluye el aspecto de financiamiento. Esto se da gracias a la colaboración de la PCM y el MEF. El primero parte de las prioridades acordadas en reunión y su asignación de recursos y es responsable de la vigilancia y cumplimiento de compromisos y ,

mientras que el MEF coopera en cuanto a la aceleración de recursos encaminados a la aprobación. Además, conforme se celebraban las reuniones bilaterales entre los GR y ministerios, al inicio, los temas de interés fueron más allá que el financiamiento. La concepción de los GE y la agenda se deben considerar como una temática integral de enfoque territorial. Es mediante este enfoque que se plantea acoplar los acuerdos de los espacios de coordinación y articulación con el proceso de fortalecimiento de los GR.

En el lapso de los años del 2016 al 2019, antes de la pandemia, se desarrollaron un total de 14 espacios y oportunidades de diálogo intergubernamental a nivel de Gobiernos Regionales. Ese periodo de tiempo sirvió de aprendizaje y los resultados se vieron reflejados en el Informe de Descentralización 2019, en el que se propuso “fortalecer la gobernanza multinivel en la implementación de políticas públicas orientadas a resultados”, además de la idea de establecer el Consejo de Coordinación Intergubernamental en miras al fortalecimiento de la gobernanza en el proceso para mejorar la articulación. En base a ello, la Secretaría de Descentralización propuso un nuevo Reglamento del Consejo previamente mencionado y el 22 de marzo del año 2021 se aprobó dicho reglamento que establece que el CCI “está liderado por un Comité Directivo (CD) integrado por (i) el Gobierno Nacional: el/la presidente/a del Consejo de Ministros, quien lo preside y cinco ministros/as de Estado acreditados por el/la presidente del Consejo de Ministros (ii) Gobierno Regional: el/la Presidente/a y el/la Vicepresidente/a de la ANGR (iii) Gobierno Local: el/la presidente/a de la AMPE, el/la presidente/a de la REMURPE y la Alcaldesa acreditada por la Red Nacional de Mujeres Autoridades (RENAMA) bajo la misma lógica y reglas que para el nivel regional, respetando la Igualdad de género” (2021).

A raíz de la pandemia, ocasionada por el Covid-19 en el 2020 no se realizaron Gores Ejecutivos; sin embargo, las reuniones tradicionales entre gobernadores regionales y la alta dirección del ejecutivo continuaron. Para el 2021, se empezaron a realizar los encuentros remotamente mediante la plataforma Zoom. Más adelante, conforme se mejoraba la situación, se optaron por las reuniones mixtas exactamente en julio, es decir de forma remota y presencial que se desarrollan hasta la actualidad.

## **5. Contextualización de factores que facilitan la coordinación**

Para el 2014, según el informe de características del servicio civil peruano cuenta con 1 405 000 servidores civiles y crece anualmente en 36,93%. Considerando que por nivel de gobierno, el Gobierno Nacional tiene el 30% del total de servidores; los GR, con el 47%; y los gobiernos locales, con el 14%. De acuerdo a lo mencionado en el marco teórico, existe una serie de factores que originan la coordinación pública en sí misma. Es por ello que, en este apartado se abordará si en el Perú los altos directivos públicos presentan o practican alguno de estos, con la

finalidad de descubrir su situación actual (PCM, 2016).

Sobre las capacidades de alta gerencia de directivos públicos en el Perú, se encontró que en el 2008 se creó el Cuerpo de Gerentes Públicos (CGGPP) con la finalidad de convocar a profesionales altamente calificados y capaces para puestos directivos y conducir entidades públicas en los tres niveles de gobierno. Así también, para el 2014 se realizó el Programa de Alta Gerencia (PAG) conducidos por la Escuela Nacional de Administración Pública, el cual fue dirigido a 50 funcionarios de la alta gerencia pública quienes trabajan en distintas organizaciones del Estado y se consideran temas como la toma de decisiones, la actitud de servicio, el liderazgo, trabajo en equipo y la ética en la gestión pública (SERVIR, 2014). En los GE se busca que los ministros y gobernadores, juntos a sus equipos técnicos, lleguen capacitados política y técnicamente para que se logren acuerdos de los temas a tratar con mayor fluidez (M. Espinosa, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021).

Respecto al intercambio de información, hoy en día se cuenta con la infraestructura tecnológica Plataforma de Interoperabilidad que tiene el objetivo de sentar las bases en cuanto a principios, especificaciones técnicas, políticas y estándares que permita utilizar e intercambiar información de manera efectiva mediante la plataforma mencionada. (PCM, 2019). Adicionalmente, en los GE existen demoras en el intercambio de información, además que algunas veces dicha información no es muy precisa (M. Espinosa, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021).

Luego, en relación a las reglas y responsabilidades claramente definidas solo se encontró la base legal a la que se apoyan las organizaciones públicas y junto con ellas las funciones y competencias que se encuentran delimitadas dentro de esta. Si bien existe un ROF y el MOF para cada organización pública, estos documentos de gestión no son suficientes para que la coordinación se de en sí misma. Para el caso de los Gores Ejecutivos, se puede mencionar que se asignan responsabilidades orientadas al seguimiento de los acuerdos por parte de los participantes de los eventos.

En lo que se refiere al factor político, se ha podido evidenciar que, mediante la Autoridad Nacional del Servicio Civil y su premiación que realiza por las Buenas Prácticas, se han reconocido un universo grande de iniciativas que contemplaron la “coordinación de políticas públicas y la relación con el entorno político (67.6% de todos sus premiados entre el 2013 al 2016)” (Benites & Hurtado, 2018) De esta manera, dejaron claro que la injerencia de la política en la coordinación de políticas públicas puede resultar en iniciativas y se presuponer que las capacidades de alta gerencia son necesarias para que se den.

Finalmente, sobre el valor profesional para originar la coordinación en el Perú se encontró que los directivos de las entidades públicas escogen a empleados de confianza para la alta dirección, lo cual genera que no se considere el profesionalismo y junto con ello el conocimiento sobre la importancia de la coordinación pública. Precisamente, en la dinámica de los Gores Ejecutivos ocurre una considerable rotación de directivos ejecutivos junto a su personal de confianza. Tal y como explica la PCM, “el criterio para designar a una persona en un puesto directivo se encuentra ligado prioritariamente a la confianza que el político o funcionario tenga sobre la persona a ocupar el puesto” (2016).





## **CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se explicará la metodología de investigación para responder la pregunta de investigación junto con los objetivos específicos formulados. Se empieza con la identificación del alcance de investigación, enfoque de investigación, así como el horizonte temporal. Luego, se plantea el diseño metodológico. Posteriormente, se menciona y explica el uso de las herramientas de recojo de información que se utilizaron como la revisión de la información institucional, la matriz de base datos, y a partir de ello, las entrevistas semiestructuradas. Finalmente, para identificar el objetivo general se hará uso del método de codificación en base a la percepción y valoración de los entrevistados.

Es importante recalcar que la metodología de investigación se basó en las relatorías del GE 1 al 6 que se encuentran publicadas en la página de la PCM, debido a que las relatorías 7,8,9 y 12 del GE no están publicadas a pesar de que se solicitaron formalmente, a través de la página de transparencia institucional de la PCM. Luego, no se consideró el Gore 10 y 11, debido a que en el primero se hicieron reuniones ejecutivas sostenidas donde se expuso el avance de indicadores y respecto al Gore 11, se realizó una dinámica por Macrorregiones: Mancomunidad Pacífico Centro Amazónica (PACA), Mancomunidad Nor Oriente del Perú, Mancomunidad Regional de los Andes, Mancomunidad Amazónica, las cuales se adecuaban a nuestro trabajo de investigación.

### **1. Alcance de la investigación**

El estudio de esta investigación presenta un alcance descriptivo. Según Pasco y Ponce, este alcance consiste en identificar las propiedades, características y dimensiones de un fenómeno en particular (2018). Asimismo, Ramos señala que en este tipo de alcance se tiene conocimiento de las características del fenómeno y lo que se pretende es describir su presencia en un determinado grupo de personas (2020). Este alcance se enfoca en describir a los fenómenos mostrando sus características o componentes del mismo (Arias, s/f).

Para efectos de dicha investigación, el fenómeno que se identificó es el GE como mecanismo de coordinación, dicho estudio tiene el alcance antes mencionado, debido a que se describe las percepciones y valoraciones de los entrevistados en cuanto a los factores críticos que facilitan la coordinación a través de estos espacios en favor de realizar políticas con valor público.

### **2. Horizonte temporal**

El horizonte temporal corresponde al transversal, debido a que se recopila información durante un cierto periodo de tiempo para identificar el grado de relevancia de los factores críticos en de Gores Ejecutivos como mecanismo formal para mejorar coordinación durante el periodo

del 2016 al 2020. Según Hernández “los estudios transversales son más rápidos de conducir en comparación a los estudios longitudinales, con los estudios transversales se pueden observar diferentes variables en un solo momento, y finalmente, los estudios transversales son más económicos para las empresas y los investigadores” (2012).

### **3. Diseño metodológico de investigación**

#### **3.1. Triangulación de fuentes**

Esta metodología de análisis se refiere al uso de datos de distintas fuentes, instrumentos de recolección de datos, así como diferentes tipos de datos (Baptista y otros, 2013.), en otras palabras, se emplean diversas fuentes y métodos para recopilar los datos e información a fin de establecer los vínculos íntegros que se basen en la evidencia.

Según Creswell y Creswell, la triangulación de las fuentes de datos es un medio que sirve para la convergencia entre los métodos cualitativos y cuantitativos, que se basa en examinar los datos brindados por las fuentes, de tal forma que dé como resultado una justificación lógica sobre los temas planteados (2018). Dicho de otra manera, los datos recopilados gracias a diversas fuentes y el análisis de estas permitirán la fiabilidad de los temas tratados.

Finalmente, Castro postula que cuando las variables de interés son muchas más que los datos observacionales, se deben basar en múltiples fuentes de evidencia, de modo que las proposiciones teóricas hechas previamente, las cuales dirigen la recolección y análisis de datos, se vean beneficiadas (2010). Lo cual quiere decir que, se hará uso de diversas fuentes de evidencia en el caso de que los datos observacionales se vean superados por las variables de interés y ello además, favorecerá a la teoría empleada en la investigación.

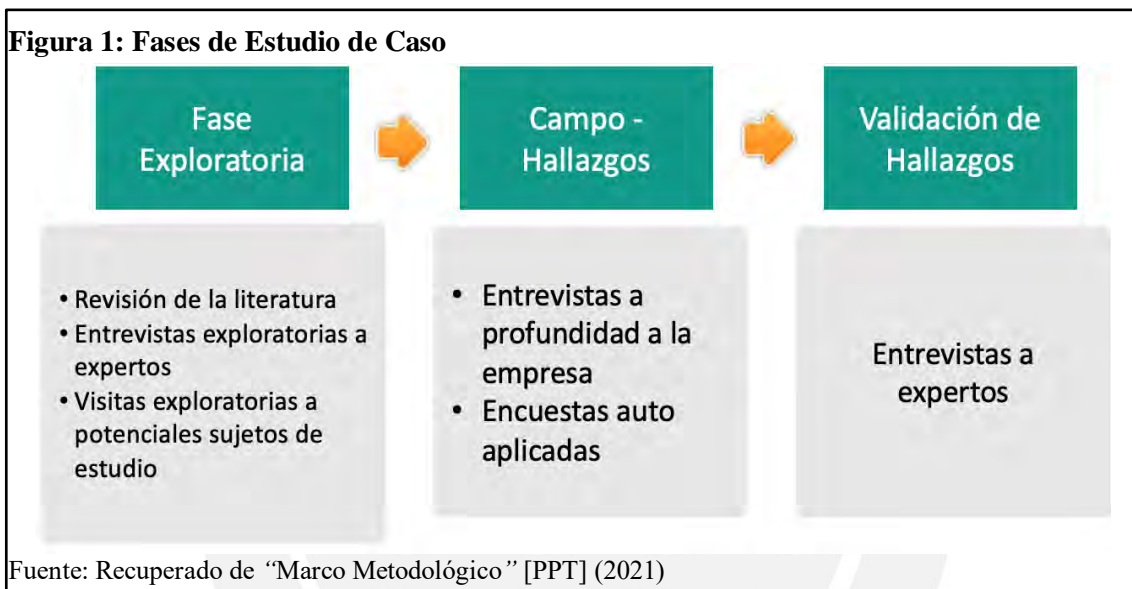
#### **3.2. Estudio de caso**

Como estrategia de investigación se eligió el estudio de caso ya que, en esta, generalmente, el investigador ahonda en el estudio de un universo reducido de casos específicos, o de uno solo, que aporten a la comprensión de un fenómeno más amplio, donde cada caso usualmente es tratado como un sistema con partes integradas. Para ello es necesario el uso de técnicas variadas para la recolección de información, o triangulación de la información, de diversos actores claves del caso (Ponce y Pasco, 2015).

Esta estrategia busca comprender el estado en el que se encuentra un fenómeno a través de la triangulación de información que se da gracias a las distintas formas de recolección de datos (Ponce y Pasco, 2015). En el presente estudio, mediante la recolección y triangulación de información se busca comprender el fenómeno amplio de la coordinación en el sector público en el caso específico de la coordinación entre el PE y los GR reflejado en la entrega del valor público

a los pobladores de cada región.

Esta metodología se puede dividir en 3 fases (Ver gráfico). El primero corresponde a la fase exploratoria que comprende la revisión de la literatura, como también entrevistas exploratorias a expertos y, asimismo, a las visitas exploratorias a potenciales sujetos de estudio. En segundo lugar, se encuentra Campo-Hallazgos, que se refiere a las entrevistas profundas a los miembros de una organización y/o encuestas autoaplicadas. Finalmente, la tercera fase es la validación de los hallazgos para lo cual es de suma importancia que se realicen entrevistas a expertos.



#### 4. Herramientas de recojo de información

Dado al enfoque de la investigación, se aplicó la revisión de las relatorías y dentro de esta, las actas institucionales publicadas en la página de la PCM. A partir de lo anterior, la otra herramienta que se utiliza es la base de datos con la finalidad de identificar los cargos que asisten con mayor frecuencia a los GE y posteriormente, se hacen las entrevistas semi estructuradas.

##### 4.1. Revisión institucional

Se opta por la revisión institucional, ya que por medio de esta se podrá armar la base de datos y obtener la lista de cargos que asistieron con mayor frecuencia a GE y por tanto, aportar con sus conocimientos y valoraciones a dicha investigación sobre los factores que facilitan la coordinación. Estas se encuentran disponibles en el sitio web de la Secretaría de Descentralización de la PCM, dichas relatorías están conformadas por actas que se hacen a partir de las reuniones entre un sector específico y un gobierno regional. La información que contienen las actas abarca a los participantes del sector ejecutivo como del gobierno regional, los temas y problemas tratados, así como los compromisos que se generan para atender demandas de los GR.

## **4.2. Minería de datos**

La minería de datos se basa en explorar, preparar y sondear datos para obtener información oculta y útil para el investigador (Belinchón, s/f). El objetivo principal de este proceso es descubrir información relevante de una amplia base de datos. En ese sentido, el uso de este proceso fue necesario para armar la muestra de posibles entrevistados de una población grande de participantes de los Gores Ejecutivos.

### **4.2.1. Base de datos**

La base de datos se construye a partir de las relatorías de los GE. Es así que, para comprender cómo funciona la frecuencia de participación tanto de los participantes de los GR como de los Ministerios y otras autoridades Nacionales se propone un modelo para organizar los datos que se obtuvieron. Asimismo, para ordenar y agrupar los datos se usaron códigos para un mejor entendimiento de estos. En ese sentido, se codificaron a los GE del primero al sexto, Regiones, Agrupaciones Regionales, Gerencias Regionales, Ministerios, Viceministerios y Direcciones por cada sector. Posteriormente, se hicieron tablas dinámicas para demostrar el número de “interacciones”, que son número de reuniones entre GR y Ministerios durante los Gores Ejecutivos, los cuales serán explicados en la siguiente sección.

### **4.2.2. Tablas dinámicas**

Las tablas dinámicas ayudan a ordenar los datos en una o varias tablas y organizarlas por características que pueden ser ubicadas en filas o columnas (González, s/f). En ese sentido, se hizo uso de esta herramienta para hacer el conteo sobre el número de interacciones partiendo de dos campos para saber el número de reuniones o interacciones entre los GR y los Ministerios, es así que en las columnas se consideran a los sectores, mientras que en las filas se mencionan las Regiones. Finalmente, se hizo uso de gráficos circulares para visualizar mejor los resultados.

### **4.2.3. Matriz de objetivos y destinatarios**

Para llevar a cabo las entrevistas a profundidad a los actores que participaron frecuentemente en los Gores Ejecutivos, se realizó una matriz de destinatarios. En esta se agruparon de manera horizontal por Gores Ejecutivos, Región, Gobernador Regional, los nombres de los funcionarios públicos de la Alta Gerencia de los GR, así como el cargo de cada uno, en la misma línea, se clasificó por Ministerio, nombre del funcionario de la Alta Gerencia de los Ministerios y finalmente, el cargo de cada uno. Es importante mencionar que, previamente se realizó una base de datos en la cual se identificaron las regiones y ministerios que tuvieron mayor participación y reuniones durante los Gores Ejecutivos del año 2016 al 2019. Por lo que, las regiones que se consideraron en la matriz de destinatarios fueron Ayacucho, Cusco, Loreto, Madre de Dios y San Martín, mientras por el lado de los Ministerios están el Ministerio de

Agricultura y Riego, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Ministerio de Transportes y Comunicaciones y finalmente, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. En ese sentido, al tener una matriz con los nombres de los posibles entrevistados, tanto de los GR como de Ministerios que tuvieron mayor participación se prosiguió a contactarlos para solicitar una entrevista.

### **4.3. Análisis de percepción**

#### **4.3.1. Entrevistas semi estructuradas**

Otra herramienta por la que se ha optado son las entrevistas semiestructuradas a cada individuo del universo de la población seleccionada. Para el desarrollo de esta, es necesaria una conversación o dialogar directamente con los participantes acerca de un tema concreto y con preguntas previamente formuladas y espontáneas (Arias, 2012). Para el presente caso, es la herramienta que mejor se adapta a la recopilación de información detallada desde el punto de vista subjetivo y vivencial de la muestra seleccionada. Así también, se preparó previamente un cuestionario, el cual fue un listado de afirmaciones cada uno junto con una escala de Likert.

#### **4.3.2. Escalas de Likert**

Se define esta herramienta como el método de medición para evaluar la opinión de los entrevistados. Esta escala se utiliza para cuestionar y medir a una persona su nivel de acuerdo o desacuerdo respecto a una afirmación. La escala de Likert también se utiliza para medir la actitud y comportamiento del entrevistado (Matas, 2018). En ese sentido, debido a que el objetivo de esta investigación es describir la importancia de cada factor que facilita la coordinación en los eventos del GE, se realizaron afirmaciones con escala de Likert para medir el nivel de conformidad o disconformidad sobre cada uno.

## **5. Población y muestra**

La muestra se eligió bajo la matriz de base de datos mencionada anteriormente. En este caso, la muestra entrevistada es elegida por los investigadores, según Paco y Ponce (2015). El muestreo por conveniencia se relaciona a la selección de sujetos de acuerdo a la facilidad de acceso a estos. De acuerdo a lo anterior, se escoge este tipo de muestreo, debido al acceso limitado a los expertos, quienes nos recomendarán recaudar información de otros especialistas y nos contactarán con ellos. Luego, el muestreo por bola de nieve se refiere a la selección de sujetos que se van mencionando o refiriendo durante las entrevistas. Es así que se entrevista a otros sujetos de acuerdo a los contactos proporcionados por los funcionarios o especialistas previamente investigados.

El tamaño de la muestra será de aproximadamente 25 entrevistados de acuerdo al público

objetivo. Finalmente, la técnica de muestreo utilizada para esta investigación será el heterogéneo, es decir se seleccionarán a los sujetos de acuerdo a las características distintas, con el fin de recopilar la mayor cantidad de interpretaciones y hallazgos variados. De acuerdo a lo anterior, se ha considerado distintas categorías como rol y/o participación e institución a la que pertenece.

## **5.1. Especialistas entrevistados**

En esta sección, se mencionan a los entrevistados que han sido seleccionados. Entonces, el público objetivo de la investigación son los funcionarios públicos de la Alta Dirección del PE, los Gobernadores Regionales, su equipo técnico y los especialistas en coordinación. En este sentido, se eligieron a estos de acuerdo a ciertos criterios, tales como conocedores en el área, considerando el tiempo en el puesto de trabajo y su involucramiento con el tema de estudio. Asimismo, se plantearon los siguientes perfiles de sujetos entrevistados para una recolección de datos más ordenada.

### **5.1.1. Vinculados**

En este caso, los sujetos vinculados son los especialistas que han participado como observadores, calificadores y revisado previamente y posteriormente la dinámica de los Gores Ejecutivos.

#### *a. Expertos en gestión pública*

Son especialistas en la gestión pública que tienen una larga trayectoria sobre la coordinación pública multinivel y que no se encuentran relacionados a ninguna institución pública.

### **5.1.2. Ejecutores**

Los ejecutores, en este caso, son funcionarios que intervienen o participan en los Gores Ejecutivos, así como también se mencionan a los funcionarios públicos que se encargan de la planificación de estos eventos. Asimismo, han realizado análisis del mismo y participado de manera frecuente en las distintas fases de los Gores Ejecutivos, por lo que son voces informadas.

#### *b. Funcionarios públicos de la PCM*

Son los encargados de organizar y desarrollar la ejecución de los GE. Son especialistas en el tema; asimismo son moderadores de los eventos y participan en todas las fases de los eventos.

#### *c. Altos Directivos del Poder Ejecutivo*

Son los directivos de distintas áreas de cada sector. Son los participantes principales en los eventos y en la gestión proyectos sobre políticas públicas.

#### *d. Alta Gerencia de los Gobiernos Regionales*

Son los directivos de distintas áreas de cada Gobierno Regional. Son los participantes principales en los eventos y en la gestión de proyectos sobre políticas públicas.

## **6. Métodos de procedimiento de análisis de información**

### **6.1. Estadística Descriptiva**

La estadística descriptiva se define como la rama estadística que se usa para resumir información a través de cuadros, figuras, entre otros. Es así que, la evidencia que se obtuvo a través de entrevistas o encuestas se traducen en datos o cifras y posteriormente, el investigador los resume de manera ordenada para que se formulen conclusiones, tanto por el lado del investigador como del lector (Miranda, Rendón & Villasís, 2016). Para efectos de esta investigación, se utilizará este método para organizar y resumir las entrevistas que se realizaron a los funcionarios públicos que tuvieron mayor participación en los Gores Ejecutivos. La estadística descriptiva se aplicará por la valoración de cada entrevista sobre una escala de Likert en cada afirmación. Asimismo, se hará uso de gráficos estadísticos y de distribución de frecuencias, los cuales se explican a continuación.

#### **6.1.1. Gráficos estadísticos**

La definición de los gráficos estadísticos se basa en elementos semióticos complejos, debido a que su construcción e interpretación requiere la conjugación de objetos matemáticos, estos deben ser comprendidos en conjunto o de manera separada (Arteaga, Giacomone & Díaz, 2017). En ese sentido, para la elaboración de los hallazgos se hará uso de estas herramientas para resumir los resultados obtenidos sobre las escalas de Likert de cada afirmación en la entrevista.

#### **6.1.2. Gráfico de distribución de frecuencias**

Los gráficos de distribución de frecuencias se denominan a las formas que se repite una variable, las cuales previamente se agrupan por clases o categorías. Entonces, el objetivo de estos gráficos es determinar la frecuencia de cada clase o variable que aparecen en cada una (s/f). Entonces, para definir y hacer el análisis de los hallazgos, la investigación se apoyará en los gráficos de distribución de frecuencias para ordenar de manera gráfica los resultados de las entrevistas.

### **6.2. Método de codificación**

Para analizar las entrevistas realizadas se opta también por el método de codificación abierta axial. La codificación abierta es definida como “el proceso analítico por medio del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus propiedades y dimensiones” (Strauss & Corbin, 2002, p. 110), con el fin de identificar las palabras claves del tema y categorizarlas. Luego,

la codificación axial tiene como propósito reagrupar los datos que se seleccionaron en la codificación abierta. En este se explica que, las categorías se relacionan con sus subcategorías, es así que se puede realizar temas y obtener explicaciones más precisas. Finalmente, con la categorización selectiva se integrará y afinará la categorización previa para formar un esquema teórico mayor. En ese sentido, se hará uso de este método principalmente para las preguntas abiertas que se hacían durante las entrevistas.

## **7. Consideraciones éticas**

Esta investigación se apoya en los principios éticos dados por el Comité de Ética para la Investigación con seres humanos y animales –CEI de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Este estudio garantiza la protección de la privacidad de los participantes involucrados en la investigación, por lo que previamente a cada entrevista, se le solicita a los entrevistados su consentimiento informado de participación y los investigadores protegen su identidad mediante la codificación de los actores en el desarrollo de la información. Dentro de otras consideraciones están reconocer y respetar los derechos humanos fundamentales, mantener la veracidad y exactitud de los resultados obtenidos para asegurar su transparencia científica, la justicia, la beneficencia y no beneficencia y la responsabilidad (Pasco, 2016). Asimismo, estas se desenvuelven en el Reglamento del Comité de Ética de Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, el cual ordena a anticipar a los entrevistados sobre los objetivos de la investigación, además asegurar que todos los datos recolectados se manejan de forma confidencial, y se garantice la anonimidad de los participantes y por último, garantizar que los entrevistados se sientan cómodos al participar en la investigación (PUCP, 2016). Por último, se respeta el derecho de autor de las fuentes usadas, mediante el uso debido de las normas de citado.



## CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS

En este capítulo, se presentarán los hallazgos de la investigación a partir de las entrevistas realizadas a funcionarios públicos que participaron en los GOREs Ejecutivos durante el periodo del 2016 al 2019. Como se mencionó anteriormente, no se está considerando el año 2020, debido a que es un año atípico a causa de la pandemia global, lo que, en consecuencia, imposibilita los eventos presenciales que se realizaban desde el 2016. Los factores que se están investigando y la importancia de cada uno para facilitar la coordinación multinivel, es decir, entre los gobiernos regionales y el PE, se detallan a continuación; asimismo, se describen a profundidad los elementos dentro de estos factores (ver anexo A). De esta manera, se explicará cada elemento que se encuentra dentro de cada factor clave junto con gráficos estadísticos, lo cual ayudará al lector a tener una comprensión más clara basada en una escala de Likert sobre la importancia de cada uno.

Es importante mencionar que los entrevistados se dividen en tres grupos distintos, quienes participan en los GE. El primer grupo está conformado por funcionarios, específicamente por la Secretaría de Descentralización, a través de la PCM, quienes son los organizadores de los eventos. En segundo lugar, están los funcionarios de la alta dirección del Poder Ejecutivo, a quienes se seleccionaron de acuerdo a la matriz de objetivos y destinatarios, la cual se explica en el anterior capítulo. De la misma manera, se eligieron a los participantes de los GOREs Regionales, quienes conforman el último grupo.

Para el primer grupo, el cual corresponde al PE, se entrevistaron a diez participantes, los cuales se presentan en la tabla del anexo A, en la que se detalla el código de cada participante, el sector en el que se desempeñó y su cargo durante los periodos del 2016 al 2019. Asimismo, se lista a los funcionarios entrevistados que corresponden a la PCM y a los altos directivos de los GR que participaron durante los años mencionados anteriormente (ver anexo B).

Del total de veinticinco entrevistados que participaron en GOREs Ejecutivos del 2016 al 2019, se pudo identificar que tienen en promedio diecisiete años de experiencia en el sector público (ver gráfico C1 del Anexo C: “Experiencia vs Frecuencia de los entrevistados en general”). En detalle, los diez servidores públicos que ocuparon cargos de Alta Dirección en el PE tienen en promedio veinte años de experiencia; los cinco servidores públicos que ocuparon cargos en la presidencia del Consejo de Ministros tienen en promedio nueve años de experiencia; y los diez servidores públicos que ocuparon cargos en los GR seleccionados tienen en promedio veinte años de experiencia (ver anexo C: gráfico C2, C3 y C4). Asimismo, respecto a la frecuencia de participación, del total de veinticinco entrevistados, se pudo identificar que han participado en ocho GOREs Ejecutivos en promedio. En detalle, los diez servidores públicos que ocuparon

cargos de Alta Dirección en el PE han participado en ocho GORES Ejecutivos en promedio; los cinco servidores públicos que ocuparon cargos en la presidencia del Consejo de Ministros han participado en doce GORES Ejecutivos en promedio; y los diez servidores públicos que ocuparon cargos en los GR seleccionados han participado en seis GORES Ejecutivos en promedio.

## 1. Identificación y clasificación de factores que facilitan la coordinación multinivel

De acuerdo al marco teórico, para el presente proyecto de investigación, se consideran cinco variables que facilitan la coordinación multinivel en la gestión pública. Respecto a estas variables, se ha procedido a detallar los factores específicos según la definición conceptual de cada una.

### 1.1. Categoría 1: Personales

La primera categoría es la categoría personal, la cual refiere a las características atribuibles a las personas como elemento clave para la coordinación multinivel, y se compone de dos variables: capacidades de alta gerencia y valor profesional. Para cada una se describen, a continuación, sus factores específicos en la tabla 1.

**Tabla 1: Categoría Personal**

Categoría	Variables	Definición conceptual	Factores
Personal	Capacidades de alta gerencia	Gerente público que combina habilidades y competencias claves para garantizar la continuidad y sostenibilidad de los proyectos públicos	Practica el liderazgo organizacional con el equipo técnico.
			Pone en práctica sus capacidades de negociación en los Gore Ejecutivos.
			Posee una comprensión sistemática sobre los Gore Ejecutivos.
			Posee conocimiento sobre el funcionamiento del Gore Ejecutivos.
	Valor profesional	Los miembros creen que la cooperación es deseable para que, de esta manera, las organizaciones trabajen en conjunto hacia las metas. Asimismo, aprendieron durante su carrera profesional a coordinar y lo practican.	Aprendizaje en la práctica.
			Reconoce la importancia de la coordinación pública.
			Fomenta mecanismos formales de coordinación.
			Fomenta mecanismos informales de coordinación.
			Adaptación a la rotación de directivos públicos.

### 1.1.1. Variable 1: Capacidades de alta gerencia

Las capacidades de alta gerencia son consideradas para los fines de este proyecto de investigación como una combinación de habilidades y competencias claves para garantizar la continuidad y sostenibilidad de los proyectos públicos. En este sentido, se han considerado cuatro factores necesarios para considerar que un funcionario público participante en un GE cuenta con capacidades de alta gerencia.

#### a. Factor 1: Practica el liderazgo organizacional con su equipo técnico

**Figura 2: Los gobernadores regionales junto a su equipo técnico en los Gores Ejecutivos eran congruentes con sus demandas (dirigido solo a los participantes del Poder Ejecutivo)**



Sobre el gráfico anterior, se les preguntó a los directores generales del PE si consideraban que los gobernadores regionales que asistían a los Gore Ejecutivo del 2016 al 2019 ejercieron un liderazgo organizacional efectivo, que se demostraba a través de la presentación de un listado de demandas congruentes, ya que significaba el resultado de una gestión con escucha activa y crítica. De un total de diez entrevistados, ocho estuvieron de acuerdo y dos participantes discrepaban.

Algunos entrevistados del PE manifestaron que, ocasionalmente, los gobernadores regionales desconocían el tema técnico como el participante con código EJE001: “Lo que pasa es que no necesariamente las autoridades (gobernadores, alcaldes provinciales o alcaldes distritales) conocen la parte técnica; no la dominan totalmente como la podemos dominar los directores o funcionarios que trabajamos en este tema todos los días” (EJE001, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021). De igual manera, el participante con código EJE004 coincidió con esta afirmación:

El grupo técnico sí conoce bien qué es lo que necesita, pero no necesariamente había un conocimiento pleno por parte de los gobernadores; entonces, el equipo

técnico que tenía alguna experiencia sabía que tenía limitantes. Lo que necesitaba pedir el gobernador estaba fuera del alcance del ejecutivo, más bien en la cancha del gobernador, pero ellos no estaban conscientes de eso... (EJE004, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021).

En el mismo sentido, lo anterior también se complementa con lo que menciona el participante de la PCM con código PCM002, quien manifestó que, a través de estos eventos, se podían evidenciar los problemas para la ejecución de proyectos que tenían los gobernadores regionales junto a su equipo de trabajo.

En este caso que con el equipo que uno trabaja se da cuenta de las necesidades que tienen los gobernadores regionales. Por la posición que uno tiene sabe cuáles son los problemas, pero que el equipo escuche de primera fuente cuáles son los problemas prácticos que tienen los gobernadores regionales y sus equipos para la ejecución de los proyectos, eso se podía ver en estas reuniones. Era palpable para ellos y era importante que ellos lo tuvieran presente (PCM002, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021).

En resumen, la gran parte de los encuestados coinciden en que sí existe congruencia en las demandas presentadas por el gobernador regional y su equipo técnico, aunque existen gobernadores que no están en sintonía con la información técnica de su equipo, lo cual genera que el gobernador no tenga definidas las limitaciones respecto a las demandas. Como menciona Peters, el liderazgo del funcionario de alta dirección tiene que lograr que las ideas comunes entre los involucrados a coordinar estén a favor de las políticas públicas (2004). En la práctica, el liderazgo puede afectarse cuando el funcionario de Alta Dirección y su equipo no conocen la misma información y en consecuencia, las demandas no se comunican de manera efectiva.

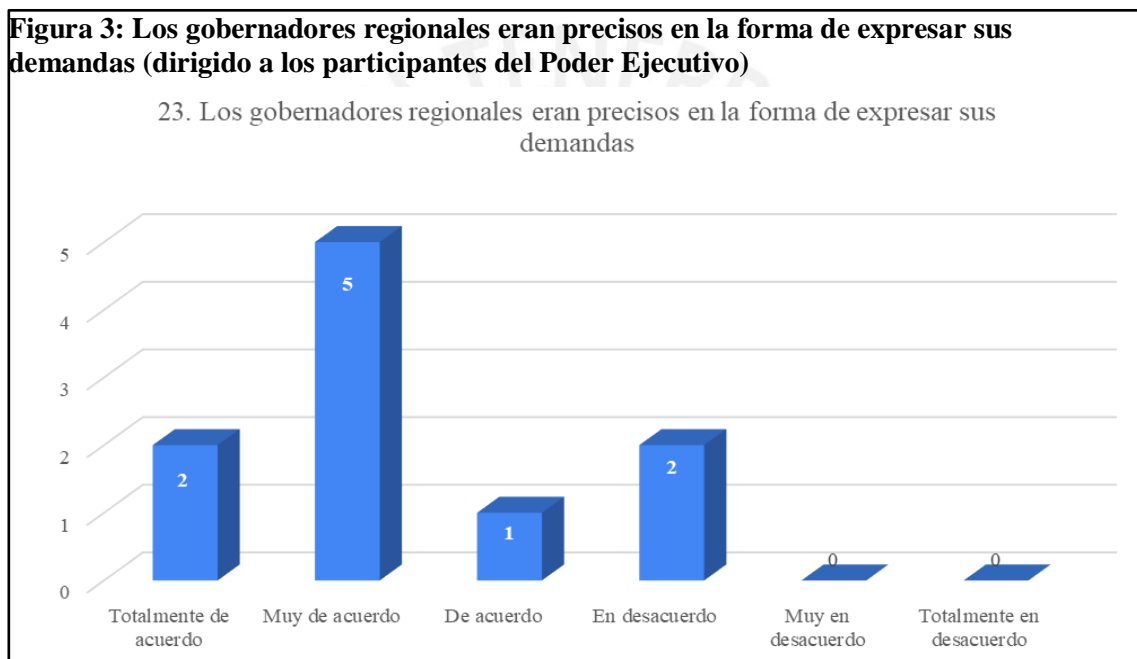
*b. Factor 2: Pone en práctica sus capacidades de negociación en los Gore Ejecutivo*

Para conocer si los participantes ponían en práctica sus capacidades de negociación durante su participación en los Gore Ejecutivo, como segundo análisis específico, se les consultó a cinco funcionarios de la PCM que estuvieron a cargo de planificar e implementar los GE del 2016 al 2019 si consideraban que los gobernadores regionales iban con argumentos preparados para las negociaciones en los Gore Ejecutivo. El 100% del total de entrevistados respondió estar de acuerdo, aunque en diferente grado.

Las mismas respuestas se obtuvieron acerca de esta afirmación sobre los ministros, viceministros y gobernadores regionales: todos se mostraron de acuerdo. Lo mismo sucede con

dicha afirmación sobre el personal técnico de los GR y del PE (ver anexo D1, D2, D3, D4). El participante del PE con código EJE001 explica las capacidades personales de los altos directivos:

Yo creo que es personal. Si no tienes la capacidad o no la tienes dentro de ti la facilidad de saber coordinar, gestionar o el ser centrador, no lo vas a poder hacer. Yo conozco personas que trabajan en el Estado que son sumamente profesionales técnicamente hablando, porque hay muy buenos ingenieros, muy buenos arquitectos, pero no podrían tener un cargo directivo porque no tienen esa capacidad de gestionar, coordinar o dirigir (EJE001, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021).



Así mismo, como segunda pregunta para conocer las capacidades de negociación de los participantes, se realizó el tercer análisis específico, en el cual se consultó a los entrevistados que tenían cargos en la Alta Dirección del PE si consideraban que los gobernadores regionales eran precisos en la forma de expresar sus demandas. La gran mayoría estuvo muy de acuerdo y solo dos estuvieron en desacuerdo.

Para complementar, el participante EJE007 coincidió con lo manifestado por el participante anteriormente citado, enfatizando las habilidades que un alto directivo debe poseer para lograr efectuar una buena coordinación:

Hay que tener ciertas habilidades para lograr que estos espacios de interacción sean exitosos. Es un tema donde tiene que existir, por ejemplo, mucho conocimiento de cómo funciona el Estado, pero también habilidades personales

como la escucha activa, las intenciones que tienen las autoridades que representan los GR y a los gobiernos nacionales. Se necesita mucha empatía, conocimiento de la realidad nacional, de las políticas públicas, también de las deficiencias y limitaciones que tiene el Estado en particular de temas financieros, presupuestales (EJE007, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021).

Recapitulando, las capacidades de negociación de los gobernadores regionales comprenden el eje técnico y el de habilidades blandas; incluso, se podría mencionar que este último tiene mayor relevancia, aunque lo ideal es la sinergia de ambos ejes. Dentro de esas habilidades blandas, la OCDE reconoce el liderazgo de la autoridad para generar coordinación (2019), y dicho liderazgo debe estar plasmado en todos los aspectos que se desarrollen durante la gestión.

*c. Factor 3: Posee una comprensión sistemática sobre los Gore Ejecutivo*

Como tercer factor, se considera la comprensión sistemática sobre los GE, pues el entendimiento previo de este como una herramienta de coordinación permite que los participantes desarrollen estrategias de participación más eficientes. En este sentido, se realizó una pregunta general (pregunta 3) a todos los encuestados para conocer si consideraban que los participantes iban preparados técnicamente para los eventos de los Gore Ejecutivo. Los resultados fueron agrupados según la organización a la que representan con el objetivo de mostrar la percepción de sus pares respecto a la pregunta formulada. Del total de 25 encuestados, 21 estuvieron de acuerdo, en mayor o menor grado; 10 pertenecían al grupo de GR; 8, al PE; y 3, a la PCM. Los otros 4 se encontraron en desacuerdo con tal afirmación (ver anexo D5).

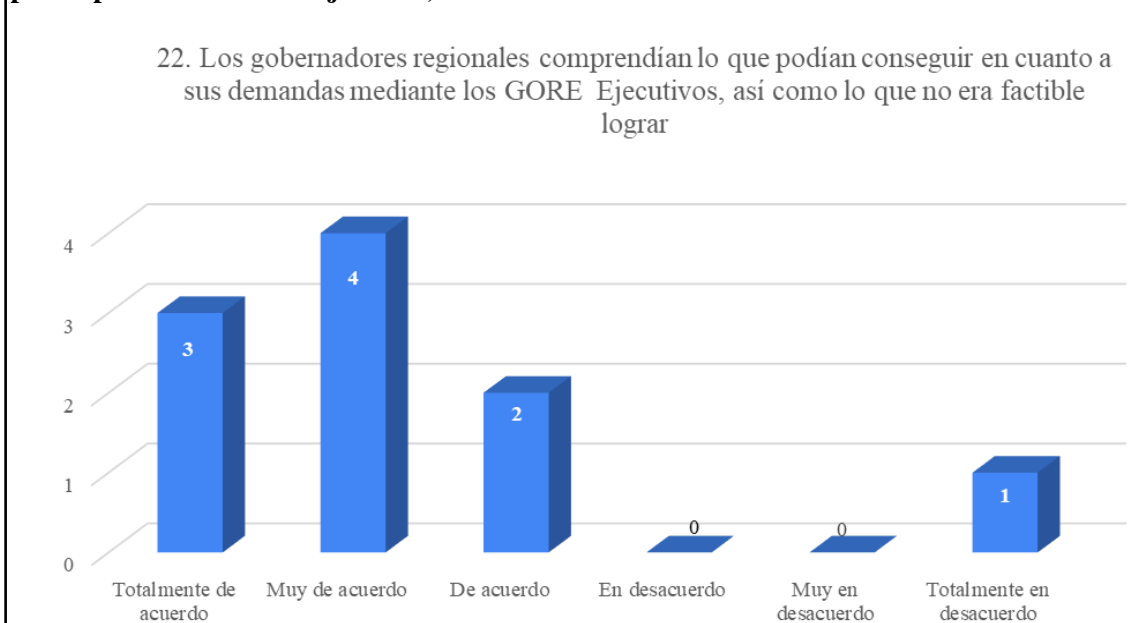
En lo referente a la consulta sobre la Alta Dirección del PE, del total de 25 encuestados, 22 estuvieron de acuerdo, en mayor o menor grado, con que los ministros y viceministros sí tenían preparación técnica previa a su participación en los Gore Ejecutivo (anexo D6). Como puede apreciarse en el anexo D6.1, 8 de las respuestas a favor provinieron de encuestados de GR; 9, de los encuestados del PE; y 5, de la PCM.

Respecto a la consulta sobre el personal técnico de los GR, del total de 25 encuestados, 24 estuvieron de acuerdo, en mayor o menor grado, con que sí tenían preparación técnica previa a su participación en los Gore Ejecutivo. Solo una persona se encontró en desacuerdo con tal afirmación (anexo D7). Asimismo, como puede apreciarse en el anexo D7.1, el único que no estuvo de acuerdo pertenecía al grupo de la PCM.

Respecto a la consulta sobre el personal técnico del PE, del total de 25 encuestados, 24 estuvieron de acuerdo, en mayor o menor grado, con que sí tenían preparación técnica previa a su

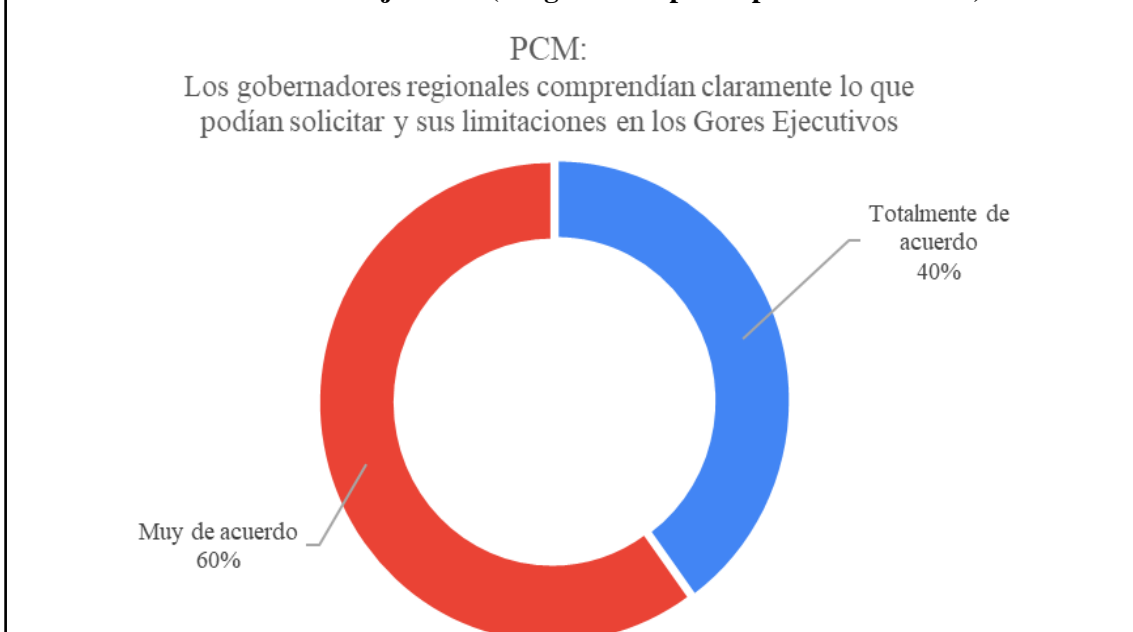
participación en los Gore Ejecutivo. Solo una persona se encontró en desacuerdo con tal afirmación (anexo D8). Además, en el anexo D8.1, se muestra que el único encuestado que se encontraba en desacuerdo pertenecía al grupo de GR.

**Figura 4: Los gobernadores regionales comprendían lo que podían conseguir en cuanto a sus demandas mediante los GE, así como lo que no era factible lograr (dirigido a los participantes del Poder Ejecutivo)**



Respecto a la consulta sobre los gobernadores regionales, del total de 10 encuestados (pregunta dirigida únicamente a los participantes del PE), casi todos estuvieron de acuerdo con que los gobernadores regionales sí comprendían lo que podían conseguir en cuanto a sus demandas, así como lo que no era factible lograr durante su participación en los Gore Ejecutivo. Por otro lado, solo uno se encontró en desacuerdo con tal afirmación, como puede apreciarse en el gráfico anterior.

**Figura 5: Los gobernadores regionales comprendían claramente lo que podían solicitar y sus limitaciones en los Gore Ejecutivo (dirigido a los participantes de la PCM)**



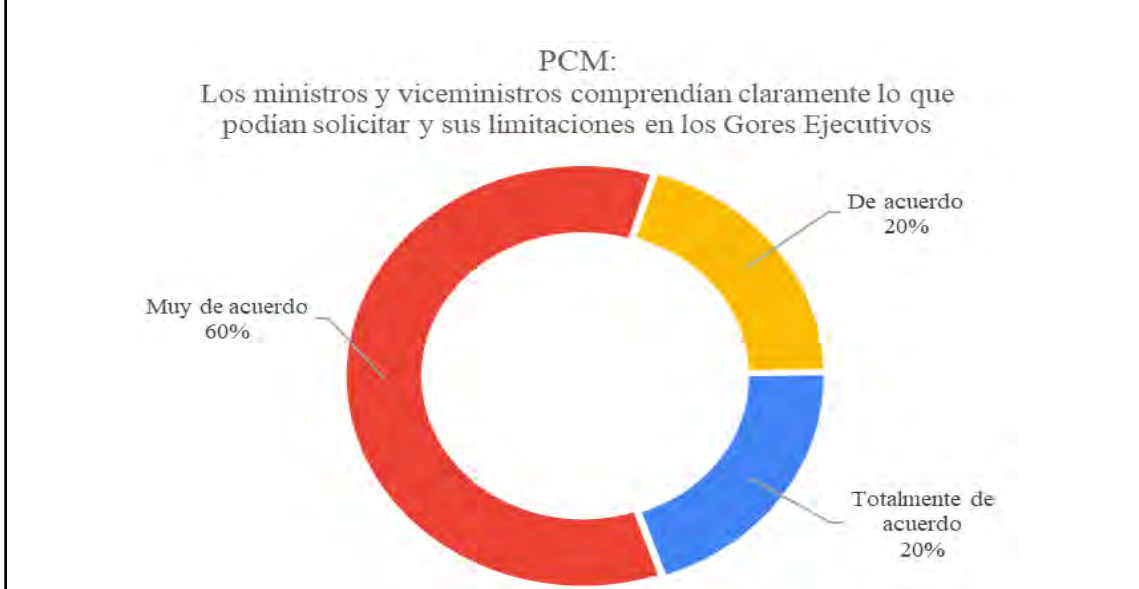
Según el gráfico 4, el total de los encuestados (5) se encontraban de acuerdo con que los gobernadores regionales sí comprendían lo que podían conseguir en cuanto a sus demandas, así como lo que no era factible lograr durante su participación en los Gore Ejecutivo. Tres de las respuestas manifestaron estar muy de acuerdo y las otras dos restantes respondieron estar totalmente de acuerdo.

Respecto a los resultados anteriores, los participantes explicaron su elección. El participante de la PCM con código PCM 002 manifestó que los GE ayudaron a que se pensara la descentralización desde un enfoque territorial.

[...] Permitió que desde el ejecutivo se pensara que la descentralización no es hacerla desde Lima, es pensar desde el territorio, además que esto también surge en el 2018 en el marco de las recomendaciones de la OCDE. Se generó el Viceministerio de gobernanza territorial donde se promovía una descentralización pero desde el territorio. Fue ahí cuando se generó un convenio entre la Unión Europea con la cooperación alemana, española para generar otros espacios de articulación territorial como las agencias regionales de desarrollo. Todo este marco se vino dando gracias a los Gores Ejecutivos y la necesidad de pensar en el desarrollo desde el territorio, no desde Lima (PCM 002, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021).



**Figura 6: Los ministros y viceministros comprendían claramente lo que podían solicitar y sus limitaciones en los Gore Ejecutivo (dirigido a los participantes de la PCM)**



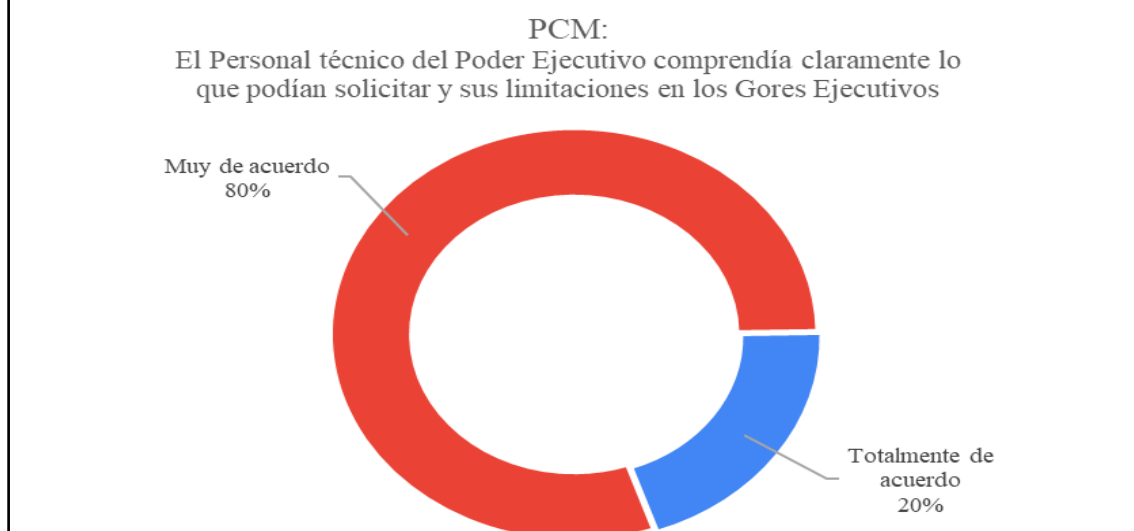
Respecto a la consulta sobre los ministros y viceministros, del total de funcionarios encuestados de la PCM, se obtuvo casi las mismas respuestas que en la afirmación anterior; la única diferencia es que hubo uno que estuvo de acuerdo y otro que estuvo totalmente de acuerdo, como puede apreciarse en el gráfico 5.

**Figura 7: El personal técnico de los gobiernos regionales comprendía claramente lo que podían solicitar y sus limitaciones en los Gore Ejecutivo (dirigido a los participantes de la PCM)**



Respecto a la consulta sobre el personal técnico de los GR, del total de funcionarios encuestados de la PCM, se obtuvieron exactamente las mismas respuestas que en la afirmación anterior, como puede apreciarse en el gráfico 6.

**Figura 8: El personal técnico del Poder Ejecutivo comprendían claramente lo que podían solicitar y sus limitaciones en los Gore Ejecutivo (dirigido a los participantes de la PCM)**



Acerca de la consulta sobre el personal técnico del PE, del total de funcionarios encuestados de la PCM, cuatro participantes estuvieron muy de acuerdo con que estos sí comprendían claramente lo que podían solicitar y sus limitaciones en los Gore Ejecutivo, mientras que uno restante se mostró totalmente de acuerdo, como puede apreciarse en el gráfico 7.

Sobre la afirmación, se rescataron las siguientes explicaciones. El participante EJE 001 manifestó que la mayoría de solicitudes de los gobernadores regionales estaba referida a financiamiento: “Lo que pasa es que, generalmente, en estas reuniones, los gobernadores vienen para pedir proyectos de inversión. El 95% de la conversación en los Gores Ejecutivos son proyectos de inversión” (EJE001, comunicación personal, 10 de diciembre de 2021). Asimismo, el EJE007 coincide en que los gobernadores que iban preparados si lograban formalizar sus proyectos de inversión, por lo que eran los que más aprovechaban estos espacios. “Más los que venían preparados porque era un espacio muy valioso para ellos, único, irrepetible y una gran oportunidad para lograr el financiamiento, sobre todo de sus proyectos productivos, de sus proyectos de inversión” (EJE007, comunicación personal, 14 de diciembre de 2021).

Por otro lado, el participante con código GRE004 tuvo una expectativa totalmente diferente a las que mencionaron los participantes del PE respecto al primer GE:

Entonces, desde mi expectativa en el primer GE que participé, lo defino como un espacio potente para planificar y tomar decisiones conjuntas sobre el tema de desarrollo del país para hacer un proyecto país y todos sumemos en ese proyecto, pero ya en los siguientes Gores es más importante llevar una cartera de proyectos con otras necesidades y les decimos que nos ayuden. Esa es la lógica actualmente;

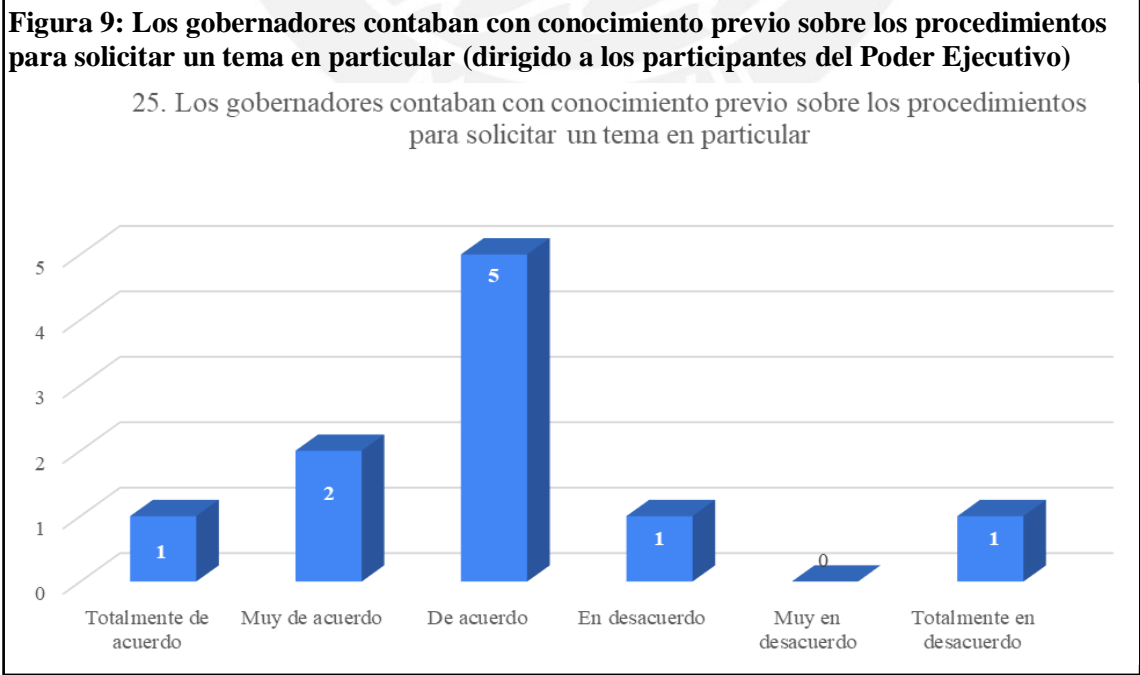
por eso, pongo esas puntuaciones (GRE004, comunicación personal, 15 de diciembre de 2021).

Finalmente, el participante con código GRE 008 menciona que sí considera que los GE son espacios para solicitar financiamiento para la ejecución de proyectos; sin embargo, resalta también que se pueden tratar otros temas urgentes.

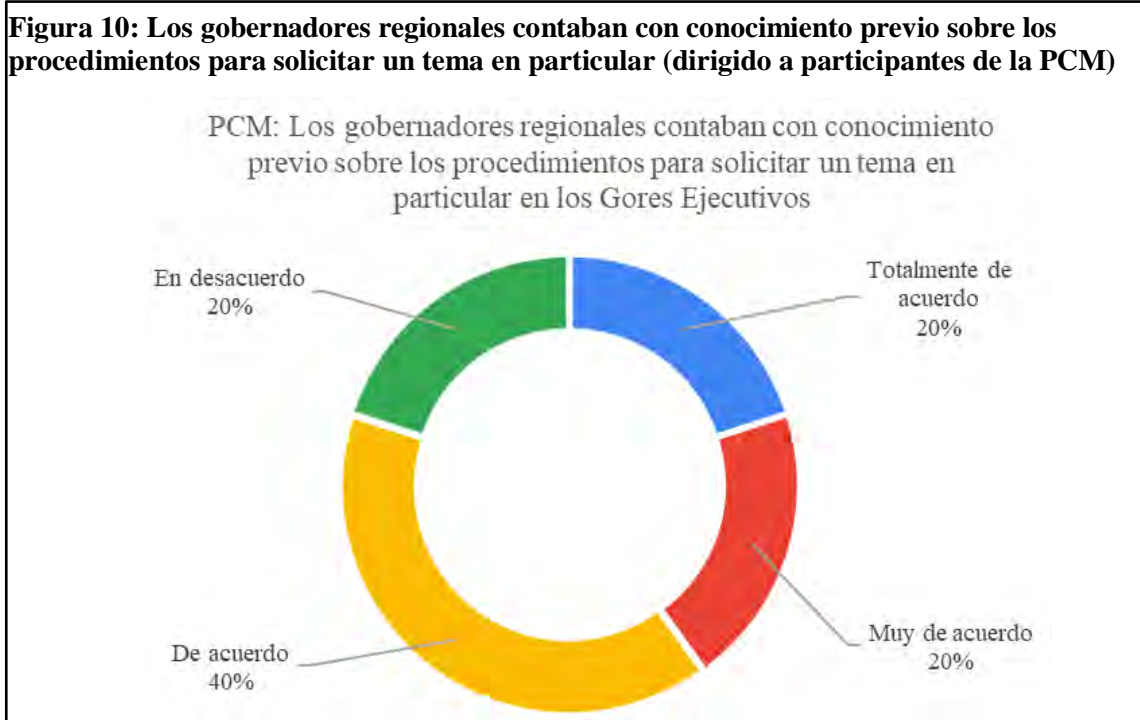
Estos espacios son importantes para poder gestionar los presupuestos, demandas adicionales que se requieren para fines de gobierno regional, porque anteriormente no llegábamos a estos niveles, por lo que este espacio nos permitió llegar a ellos y así hacer notar las verdaderas necesidades de las regiones (GRE008, comunicación personal, 15 de diciembre de 2021).

En conclusión, se pueden observar apreciaciones diferentes de los entrevistados respecto a lo que podían solicitar y sus limitaciones a través de los GE. Asimismo, se identificó que la mayoría de participantes del PE coinciden en que estos espacios eran utilizados en mayor medida para obtener financiamiento para la ejecución de proyectos. En la misma línea, los gobernadores regionales manifestaron que también se aprovechaba estos espacios para demandar financiamiento y, a la vez, abordar temas de carácter urgente para su territorio. La función de coordinación puede verse debilitada cuando no se logra aprovechar en mejor medida estos espacios al no tener una comprensión sistemática, es decir, ver a los GE como parte de un sistema y que, a su vez, este interactúe con varios sistemas complejos.

*d. Factor 4: Posee conocimiento sobre el funcionamiento del Gore Ejecutivo*



Como puede apreciarse en el gráfico 9, ocho de los encuestados, quienes fueron únicamente participantes del PE, se encontraron de acuerdo con que los gobernadores regionales sí contaban con conocimiento previo sobre los procedimientos para solicitar un tema en particular. Solo dos participantes se encontraban en desacuerdo con tal afirmación.



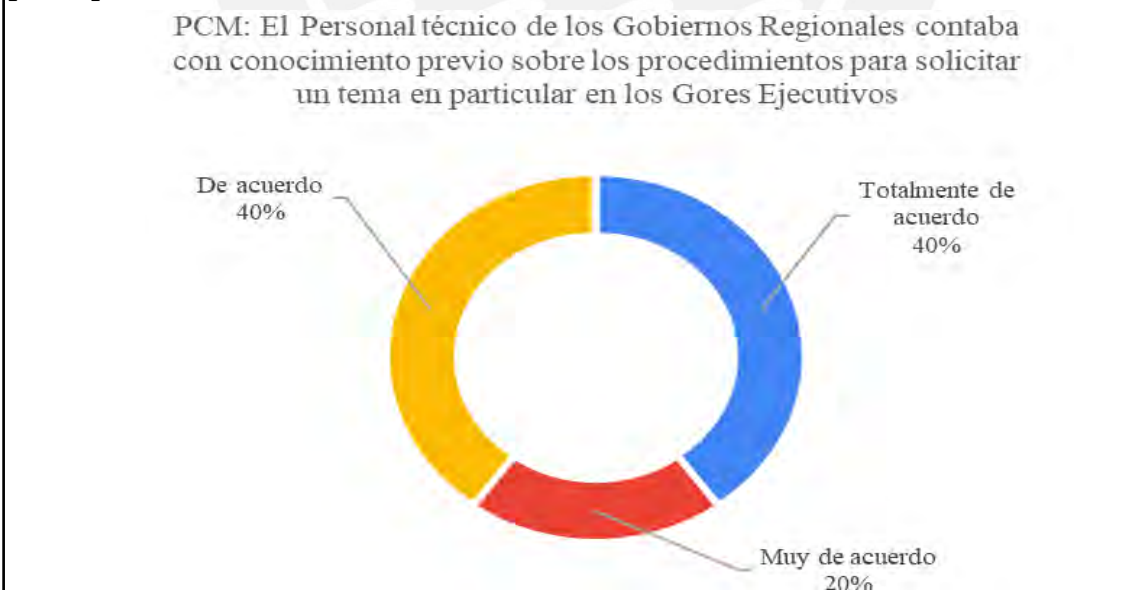
Respecto a la consulta sobre los gobernadores regionales, del total de 5 encuestados, quienes fueron exfuncionarios de la PCM, 4 de ellos estuvieron de acuerdo, en mayor o menor grado, con que sí contaban con conocimiento previo sobre los procedimientos para solicitar un tema en particular durante su participación en los Gore Ejecutivo, mientras que solo una persona se encontró en desacuerdo con tal afirmación, como puede apreciarse en el gráfico 9.

**Figura 11: Los ministros y viceministros contaban con conocimiento previo sobre los procedimientos para solicitar un tema en particular (dirigido a participantes de la PCM)**



Sobre la consulta acerca de los ministros y viceministros con que sí contaban con conocimiento previo sobre los procedimientos para solicitar un tema en particular durante su participación en los Gore Ejecutivo, del total de 5 encuestados, quienes fueron exfuncionarios de la PCM, se obtuvo las mismas respuestas que en la afirmación anterior, solo varía el grado en el que estuvieron de acuerdo.

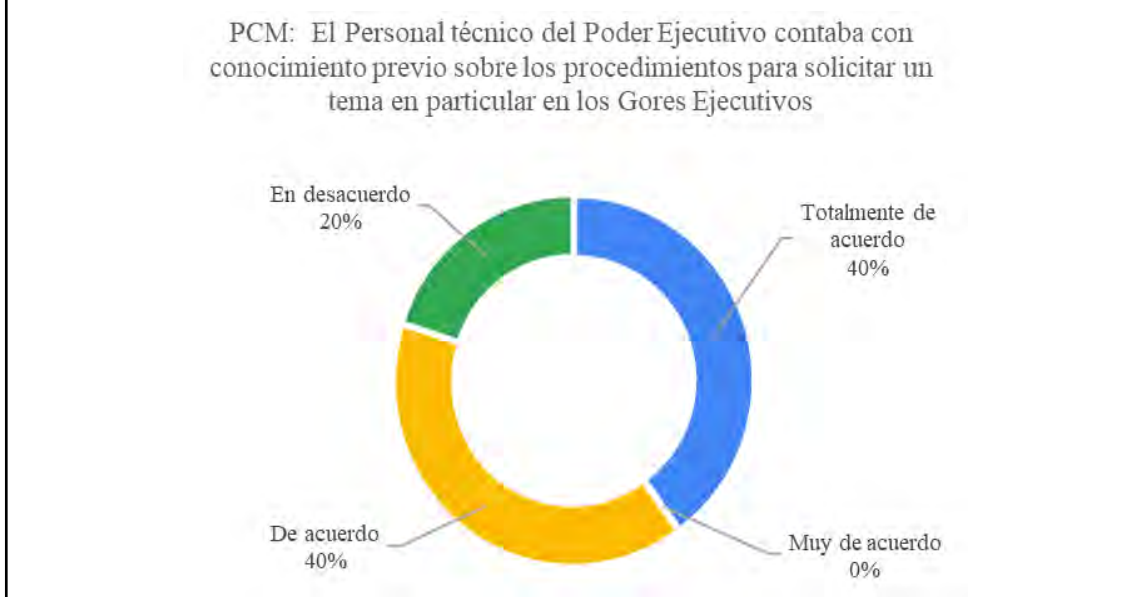
**Figura 12: El personal técnico de los Gobiernos Regionales contaba con conocimiento previo sobre los procedimientos para solicitar un tema en particular (dirigido a participantes de la PCM)**



En lo que refiere la consulta sobre el personal técnico de los GR, del total de 5 encuestados, quienes fueron exfuncionarios de la PCM, el 100% estuvo de acuerdo, en mayor o menor grado, con que sí contaban con conocimiento previo sobre los procedimientos para solicitar

un tema en particular durante su participación en los Gores Ejecutivo, como puede apreciarse en el gráfico 11.

**Figura 13: El personal técnico del Poder Ejecutivo contaba con conocimiento previo sobre los procedimientos para solicitar un tema en particular (dirigido a participantes de la PCM)**



Respecto a la consulta sobre el personal técnico del PE, del total de 5 encuestados, quienes fueron exfuncionarios de la PCM, cuatro estuvieron de acuerdo, en mayor o menor grado, con que sí contaban con conocimiento previo sobre los procedimientos para solicitar un tema en particular durante su participación en los Gores Ejecutivo, mientras que solo uno se encontró en desacuerdo con tal afirmación, como puede apreciarse en el gráfico 12.

En conclusión, se halló que la gran mayoría de los actores de la PCM, PE y GR si tienen conocimiento del funcionamiento del GE, especialmente el personal técnico del GR, ya que todos manifestaron estar de acuerdo con esta afirmación.

### **1.1.2. Variable 2: Valor profesional**

#### **a. Factor 1: Aprendizaje en la práctica**

**Figura 14: ¿Considera que su experiencia previa en el estado hizo que usted esté más predispuesto a coordinar mediante los Gore Ejecutivo? (dirigido a todos los participantes)**



De los 25 entrevistados, casi todos estuvieron de acuerdo, en mayor o menor grado, pero 13 estuvieron muy de acuerdo. Solo un participante estuvo en desacuerdo, quien pertenece al grupo de encuestados del PE. En ese sentido, casi todos los participantes tuvieron una opinión favorable respecto a dicho factor. Asimismo, varios reafirmaron que el haber permanecido en el mismo puesto de trabajo durante muchos años o el haber ocupado puestos de ambos lados de la mesa durante la interacción de los Gore Ejecutivo facilitaba llegar a acuerdos y, posiblemente, a la coordinación de los actores involucrados.

El entrevistado con código EJE003 comentó que tuvo la oportunidad de laborar y representar lados contrapuestos en distintos períodos, lo que contribuyó a que haya una negociación más eficiente:

Lo más importante es que estuve en los dos lados de la mesa en el año 2016 en los Gores Ejecutivos. Yo representaba el MEF, pero antes yo recibía todos los días a funcionarios regionales y locales, también ministerios. [En el] 2017 y 2018 yo estaba en el otro lado de la mesa; entonces, esa negociación y esa interacción yo ya la había vivido; entonces, era importante eso para poder llegar rápidamente a acuerdos (EJE003, comunicación personal, 11 de diciembre de 2021).

En ese sentido, el funcionario público tiene la ventaja de llevar a cabo negociaciones que fomenten la colaboración de los demás, ya que conoce las prioridades e intereses que motivan al lado contrapuesto. Adicionalmente, en la segunda etapa de entrevistas, el participante con código EJE009 menciona lo siguiente:

[...] Mis responsabilidades han tenido que ver precisamente con la coordinación

y la relación intergubernamental; entonces, para mí la coordinación era la chamba diaria y el conocer territorio, el conocer a los actores, el conocer las demandas, el saber los intereses políticos, el saber las tendencias y las prioridades del sector. Todos estos elementos contribuyen a ello; de hecho, yo era el responsable técnico de llevar a cabo estos espacios desde los sectores; de hecho, ha sido fundamental tener esa experiencia previa para ir volcando estos espacios (EJE009, comunicación personal, 8 de febrero de 2022).

Este enunciado también coincide con el primero, lo que indica, por el lado del PE, que la experiencia en el Estado ayuda a los funcionarios a conocer las necesidades y perspectivas de ambas partes, lo cual también coincide con la teoría planteada en el marco teórico acerca de esta variable.

Por el lado de la PCM, se recogen comentarios como los del participante con código PCM001, quien también afirma la importancia de la experiencia en el estado para una mejor coordinación. Él menciona que el estar en dos puestos diferentes a lo largo de su carrera fue fundamental para que esté más predispuesto a practicar la cooperación entre actores: “El primero tiene que ver con mis antecedentes previos. Yo venía del Consejo Nacional de Competitividad. Esta participación fue prácticamente importante y la segunda en que fui parte en un gobierno regional” (PCM001, comunicación personal, 10 de diciembre de 2021). En la misma línea, el participante PCM 004 comentó que, desde su posición, observó que antes la articulación entre niveles de gobierno se mostraba más dificultosa; sin embargo, estos espacios de coordinación han ayudado en gran medida a aumentar la cooperación entre el ejecutivo y los GR (PCM004, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021).

Asimismo, por el lado de los altos directivos de los GR, los participantes entrevistados comentaron que también consideran que la experiencia en el Estado facilita la coordinación entre los miembros del sector público. El participante con código GRE009 menciona lo siguiente:

Tienes que tener el argumento suficiente para poder convencer a los diferentes actores que, en este caso, es el ministro, viceministro, directores en el tema. Por eso, no puedes exponer como el primer ciclo de universidad porque no podrías sustentar nada, no vas a poder lograr nada si no tienes el argumento suficiente, la base legal, la experiencia, el sustento para tener las herramientas suficientes y alcanzar los logros que se esperaba en el GE. Por eso, estos 2 deben ser básicos para lograr nuestro objetivo (GRE009, comunicación personal, 8 de febrero de 2022).



En la misma línea, el participante con código GRE0010, quien intervino en la segunda etapa de entrevistas manifestó lo siguiente:

La experiencia como que te ayuda a alinear y a justificar las necesidades porque de allí salía por ejemplo alguna necesidad de una reunión técnica para afinar unos temas a nivel de directores generales; entonces, allí venía otro espacio en los cuales se establecían niveles de discusión, niveles de definición técnica (GRE0010, comunicación personal, 8 de febrero de 2022).

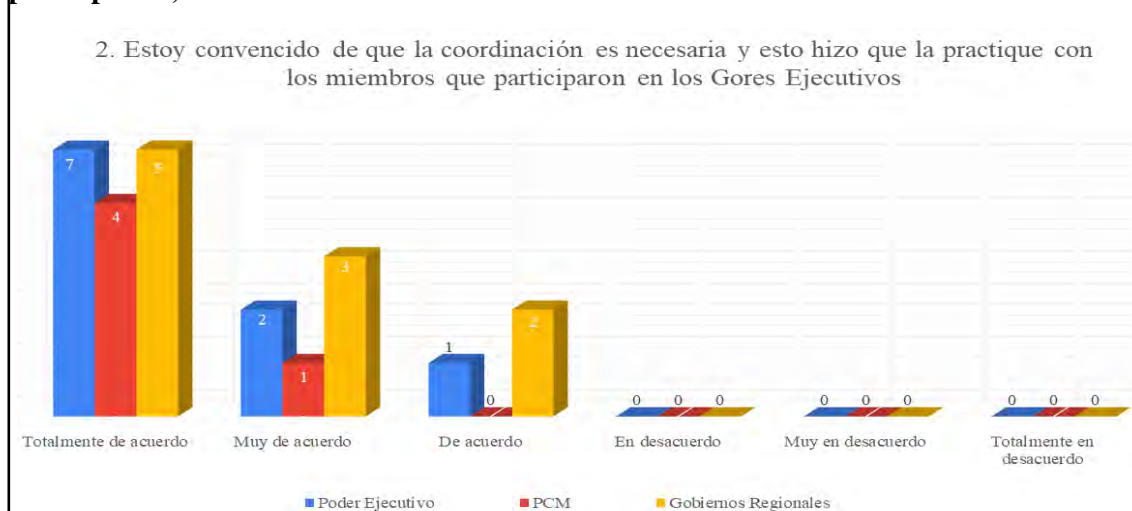
Entonces, los participantes que pertenecían a los GR sí consideran que la experiencia previa y, por tanto, su aprendizaje en la práctica generan mayor coordinación entre los miembros.

En el anexo D9 se puede apreciar la valoración de cada participante, pero divididos en tres grupos diferentes de entrevistados (el PCM, y la alta dirección del PE y de los GR). En el gráfico de este anexo, se puede observar que los participantes del PE, en su mayoría, estuvieron totalmente de acuerdo y de acuerdo, mientras que la opinión de los gobernadores regionales se dispersó cuando solo un participante estuvo de acuerdo con la afirmación y los demás totalmente de acuerdo y muy de acuerdo. Finalmente, por el lado de la PCM, también ocurrió que las respuestas estuvieron dispersas entre las escalas 4,5 y 6.

En conclusión, la gran mayoría de participantes tienen una posición a favor de la afirmación; sin embargo, es importante mencionar que el haber laborado en ambos lados, en este caso en el PE y en los GR, les brinda una mayor ventaja para poder concretar acuerdos y hacer que la negociación sea más llevadera, ya que se conocen previamente los intereses que motivan a ambas partes. En ese sentido, una de las características de la coordinación pública es ser un proceso político y técnico a la vez, lo cual coincide con las manifestaciones recopiladas a través de esta afirmación. Licha y Molina (2006) mencionan que, al ser un proceso técnico, se requiere la experiencia de los funcionarios para saber tomar decisiones estratégicas en cuanto a los proyectos públicos. Asimismo, Ramirez (2006) coincide también en la importancia del aprendizaje en el campo.

*b. Factor 2: Conocimiento sobre la importancia de la coordinación*

**Figura 15: Estoy convencido de que la coordinación es necesaria y esto hizo que la practique con los miembros que participaron en los Gore Ejecutivo (dirigido a todos los participantes)**



El segundo factor se relaciona con que los participantes practiquen la coordinación, debido a que tienen conocimiento sobre la importancia del tema. Este factor se encuentra en parte relacionado con el anterior, aunque sus enfoques son distintos. Lo que se pudo observar, comparando con el factor anterior, es que tener consciencia o conocimiento sobre la importancia de la coordinación no necesariamente hace que los participantes se encuentren predispuestos a coordinar. En el gráfico 4, se observa que, de los 25 entrevistados, 16 consideraron estar totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras que 6 estaban muy de acuerdo y los 3 restantes estaban de acuerdo. Entonces, la mayoría de participantes sí son conscientes de la importancia de la coordinación, lo que también se relaciona con el valor profesional.

Gran parte de los participantes mencionaron que sí existe una relación entre valor profesional y el conocimiento sobre la importancia de la coordinación, además de manifestar que el haber participado en varias instituciones públicas hizo que con el tiempo empiecen a tomar consciencia sobre la relevancia del objeto en estudio, como es el caso de la participante PCM 004: “[...] En mi caso es porque justamente he visto en muchas ocasiones la dificultad para la articulación. Para temas muy puntuales, entre sectores o los GR, entonces sí se ve que se puede destrabar cosas más rápido” (PCM004, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021). De igual manera, la importancia de coordinar con los gobiernos subnacionales, ya sea por el conocimiento previo académico o por el aprendizaje en la práctica, hace que estén aún más convencidos en que la coordinación en la administración pública es fundamental para concretar acuerdos. El participante EJE006 “cree firmemente que se necesita coordinar con los gobiernos subnacionales para que se puedan hacer las cosas bien. El territorio lo manejan ellos y la experiencia” (EJE006, comunicación personal, 14 de diciembre de 2021).

Por el lado de los participantes que representan al Gobierno Regional, mencionan también la importancia de los eventos de los GE, debido a que estos espacios les permiten solicitar demandas específicas, presupuesto, y visibilizar las necesidades de cada una de las regionales:

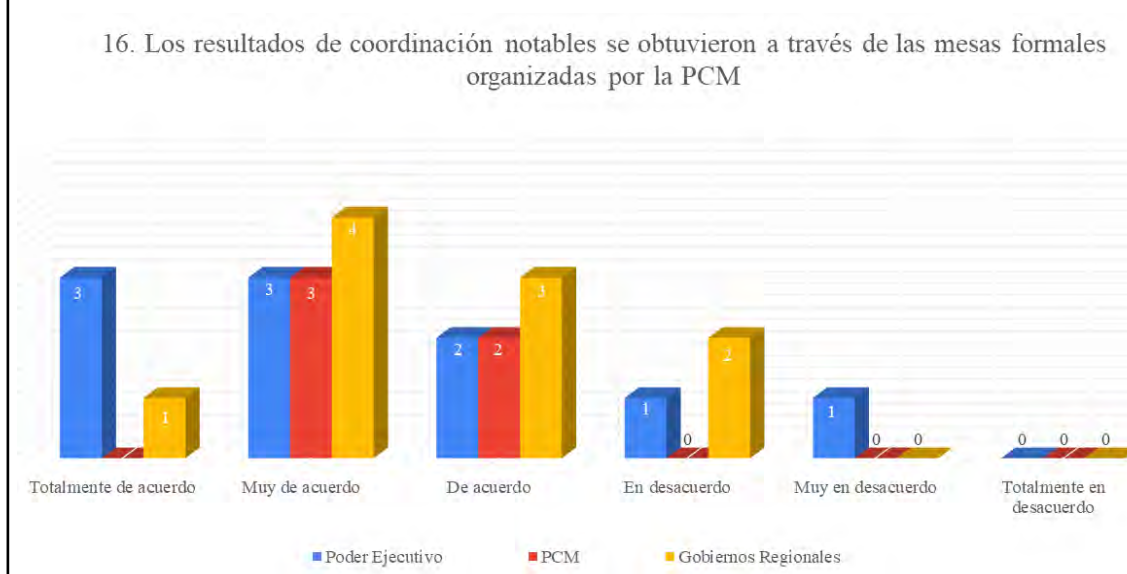
Estos espacios son importantes para poder gestionar los presupuestos, demandas adicionales que se requieren para fines de gobierno regional porque anteriormente no llegábamos a estos niveles, por lo que este espacio nos permitió llegar a ellos y así hacer notar las verdaderas necesidades de las regiones (GRE008, comunicación personal, 15 de diciembre).

En el gráfico, se puede evidenciar el mismo comportamiento al factor anterior, en el que los directores del PE siempre están “muy de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, mientras que la valoración de los funcionarios de los GR se encuentra más dispersa entre las escalas 4,5 y 6. Finalmente, el de la PCM se asemeja más al del PE en cuanto a su preferencia sobre las dos últimas escalas.

En conclusión, la mayoría de participantes coinciden en que son conscientes acerca de la importancia de la coordinación, lo que no necesariamente quiere decir que la pongan en práctica. La percepción que se recoge sobre este factor, entonces, resulta útil para entender lo que en un inicio explican diversos autores sobre la herramienta de coordinación pública. Como bien mencionan Wegrich y Štimac (2014), la coordinación entre los actores se logrará cuando las actividades y esfuerzos se encuentren alineados a un mismo objetivo. En este sentido, Peters (2018) también apoya esta definición cuando explica que, para facilitar la coordinación, todos los colaboradores públicos deben tener conciencia de que la cooperación es deseable para que, de esta manera, todos trabajen hacia una misma dirección. Es común que en estos eventos se encuentren dificultades o diferencias ideológicas que no permiten que se concreten asuntos de interés nacional. A pesar de ello, resulta interesante que todos son conscientes de la relevancia de la coordinación; por lo tanto, las posibles soluciones se tendrían que centrar en mayor medida en el fomento de mecanismos de coordinación formales y/o informales más que en su concientización.

*c. Factor 3: Fomento de mecanismos formales de coordinación*

**Figura 16: Afirmaciones sobre espacios formales. Los resultados de coordinación notables se obtuvieron a través de las mesas formales organizadas por la PCM (dirigido a todos los participantes)**



El tercer factor que está dentro del valor profesional es el fomento de mecanismos formales de coordinación entre participantes, en este caso, a través de los Gore Ejecutivo. El fomento de mecanismos formales de coordinación hace referencia a que el profesional o funcionario público participa en estos espacios para que se facilite la coordinación entre los actores involucrados. En el gráfico 5, se puede observar que, de los 25 entrevistados, la mayoría estuvo muy de acuerdo o de acuerdo con que los resultados de coordinación se obtuvieron a través de las mesas formales que organizaba la PCM en los Gore Ejecutivo, espacios en los que se exponen las demandas de los gobernadores regionales y quienes tiene un tiempo limitado para plantear su requerimiento. Por el lado opuesto, 3 encuestados manifestaron estar en desacuerdo y, finalmente, un entrevistado estuvo muy en desacuerdo.

Para el participante GRE001 el diseño del GE en su inicio no fue el más adecuado, debido al limitado tiempo y la cantidad de actores que participaban “Según mi experiencia, un Gore debe ser como cuando uno va a ver un Motor Show donde presentas y todo el mundo ve algunas cositas rápidamente y no te quedas. El primer Gore en el que participé como diseño me pareció poco adecuado” (GRE001, comunicación personal, 15 de diciembre de 2021). Así también, en las entrevistas adicionales, para el participante con código GRE009, las mesas oficiales no representan espacios en donde se puedan tomar decisiones sobre acuerdos. Entonces, se menciona lo siguiente:

En las mesas oficiales estaba un grupo de personas que, si bien es cierto te escucha, puede tomar decisiones, pero no las toma porque depende de sus técnicos, depende todavía de las consultas que tenga que hacer a sus abogados, a

sus asesores. Me refiero a que hablar con la cabeza no siempre es lo mejor porque te escucha, y eso es lo que ocurrió en las mesas oficiales que tuvimos, ya que hablamos, expusimos, sustentamos, pero quienes estaban ahí eran dirección... (GRE009, comunicación personal, 8 de febrero de 2022).

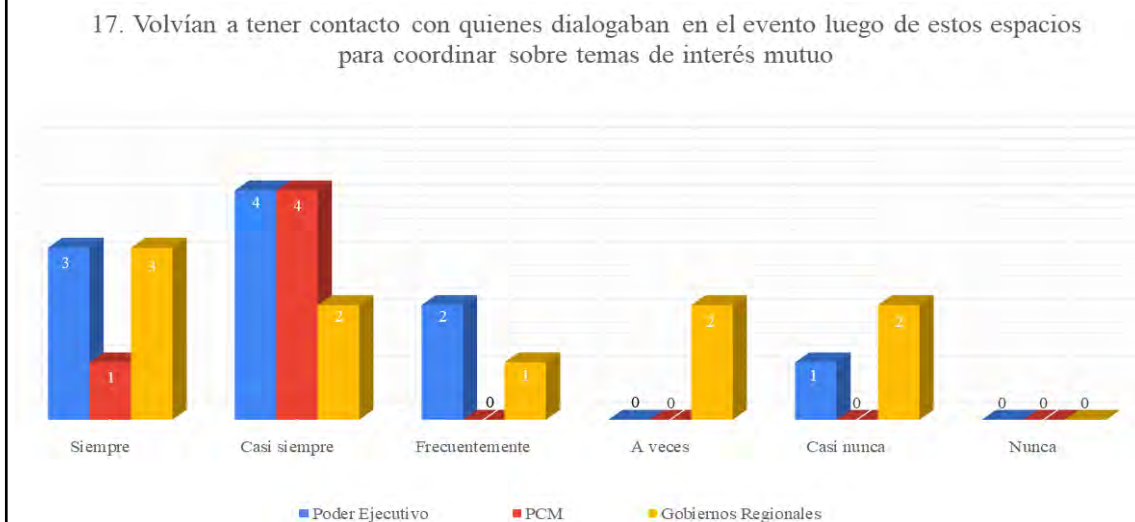
En contraste, para el participante con código GRE0010, las mesas oficiales sí contribuyeron como espacio para escuchar demandas y ejecutar soluciones para estas. El entrevistado menciona lo siguiente:

Claro que eran útiles. Ese tipo de cosas se discutía ahí. Se sustentaba ahí y formaba parte de una agenda de trabajo para después ir a la evaluación y a la revalidación de las plazas. En el caso nuestro y según las otras regiones, tenían también situaciones particulares atípicas y nos permitía tener la discusión técnica y después las reuniones más específicas que te permitirá llegar a la solución de tu problema (GRE0010, comunicación personal, 8 de febrero de 2022).

Por otro lado, para los participantes del Ejecutivo, las mesas oficiales eran espacios importantes para encontrarse con los miembros involucrados y recabar información de los proyectos. Es así que el participante con código EJE009 menciona lo siguiente:

[...] En los días que duraba, tú tenías a todo el equipo técnico preparado en todos los proyectos tanto propuestos como que están en vía de desarrollo, como los que estaban finalizados o en la etapa que estuvieran, pero tú tenías toda la información de todos los involucrados, o sea, los agentes que tenían que ver directamente con cada uno de los temas. Y podías realmente absolver todos los cuestionamientos del gobernador regional o de su equipo técnico que tuvieran porque también contamos con todo el equipo de respaldo no (EJE009, comunicación personal, 8 de febrero de 2022).

**Figura 17: Afirmaciones sobre espacios formales. Volvían a tener contacto con quienes dialogaban en el evento luego de estos espacios para coordinar sobre temas de interés mutuo (dirigido a todos los participantes)**



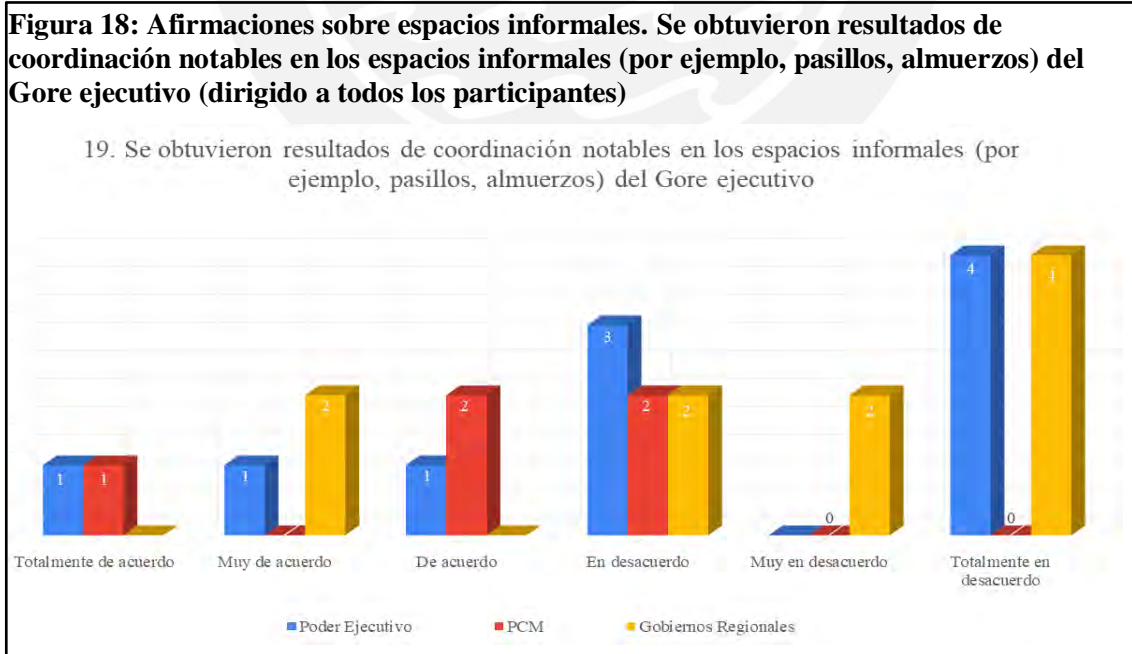
Por lo tanto, se tienen dos puntos de vista que sí apoyan estos espacios formales organizados por la PCM; sin embargo, para algunos participantes del Gobierno Regional, estos no eran determinantes para poder seguir coordinando proyectos. Así también, al preguntarles si es que volvían a tener contacto posteriormente a los eventos para coordinar, 10 encuestados consideraron que casi siempre se reencontraban con los participantes para seguir coordinando asuntos pendientes, mientras que 7 manifestaron que siempre lo hacían y 2 que lo hacían frecuentemente. En el gráfico se puede observar también que 3 participantes de los GR se inclinaron por el lado opuesto de dicha información. Por esta razón, se puede agregar que, a pesar de la existencia de espacios de coordinación entre ambos actores principales, aún hay dificultades para la articulación de esfuerzos de ambos niveles.

Asimismo, se elaboró una lista de espacios formales en donde se podría tomar como un espacio de oportunidad para poder coordinar sobre asuntos de interés para ambas partes. A continuación, se puede observar lo siguiente. Respecto a las mesas oficiales, como se comentó anteriormente, casi todos estuvieron de acuerdo en diferentes grados, principalmente muy de acuerdo. Sin embargo, hubo un participante que estuvo en desacuerdo con las mesas oficiales, a lo que explicó que el diseño de los eventos del GE tenía fallas relacionadas al seguimiento de los acuerdos, limitado tiempo de exposición, etc. Respecto a las salas de reunión, 12 estuvieron muy de acuerdo. Por otro lado, 5 entrevistados dijeron estar en desacuerdo o muy en desacuerdo. En la misma línea, los auditorios no resultaron ser un buen espacio para coordinar, ya que 14 entrevistados estuvieron en desacuerdo en diferentes grados.

Finalmente, respecto a las oficinas de los altos directivos, espacio que se origina producto de los encuentros en los Gores Ejecutivos, las respuestas fueron más dispersas. Un total de 9 participantes estuvieron en desacuerdo en diferentes grados, 7 de ellos pertenecientes al grupo de GR. En contraste, en lo que respecta al grupo que estuvo de acuerdo en diferente intensidad, la mayoría era participantes del PE (8) y de la PCM (5) (ver anexo 11.1, 11.2, 11.3 y 11.4).

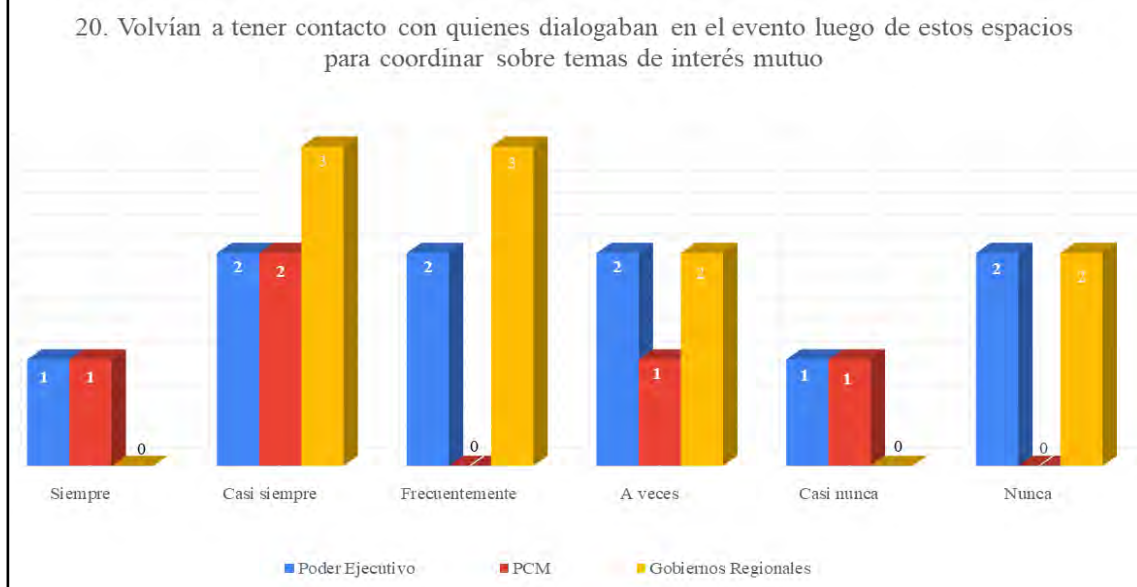
En conclusión, estos espacios inicialmente fueron creados para aumentar la visibilidad de la gobernanza multinivel en el país, debido a que, en la gestión de los presidentes anteriores a Kuczynski, los resultados eran nulos. La creación del GE, entonces, representó un espacio para el acercamiento entre los dos niveles que siempre habían estado trabajando unilateralmente, lo cual se reflejaba en las políticas públicas poco coherentes. Sin embargo, es inevitable considerar que estos espacios también sufren fallas como en su diseño, los cuales no permiten aprovecharlos de manera eficiente, a pesar de que todos se encuentran reunidos. Como prueba de ello se pudo observar, en el gráfico 16, que aún existen actores que a veces o incluso casi nunca vuelven a tener contacto con quienes dialogaban en el evento. Licha y Molina (2006) mencionan, en cuanto a las características de la coordinación pública, que el proceso tiene que ser horizontal y vertical a la vez; en ese sentido, se necesita que tanto los directivos como los ejecutores de ambos niveles deben estar en constante comunicación y coordinación para alcanzar políticas integrales, lo que quiere decir que, si se pierde el contacto entre ambos, los objetivos resultan poco coherentes.

*d. Factor 4: Fomento de mecanismos informales de coordinación*



Este factor está relacionado con la participación de los participantes de los GE en los espacios informales de coordinación. En el gráfico 18, se puede observar que la mayoría de los participantes mostraron su disconformidad con esta afirmación. En el gráfico dividido por grupos, tanto los gobernadores regionales como el ejecutivo y dos participantes de la PCM coincidieron en que estos espacios no eran muy provechosos para coordinar asuntos (ver anexo D12).

**Figura 19: Afirmaciones sobre espacios informales. Volvían a tener contacto con quienes dialogaban en el evento luego de estos espacios para coordinar sobre temas de interés mutuo (dirigido a todos los participantes)**



Asimismo, cuando se les preguntó si es que se volvía a tener contacto con quienes dialogaban en estos espacios, las respuestas estuvieron muy dispersas, lo cual puede verse en el gráfico 19. Entonces, se puede inferir que, si bien no consideran que son espacios para coordinar, probablemente sí lo sean, debido a que en algunos casos sí volvieron a tener contacto.

Un entrevistado comentó que en estos espacios se trataban temas más técnicos y se aprovechaba para conocer a más personas. El participante EJE003 manifestó que “era una reunión donde se sentaban aleatoriamente diferentes participantes y lo primero que hacían era presentarse de dónde eran y los temas se intercambiaban experiencias, recomendaciones, y se seguiría la comunicación en términos técnicos. Era una parte de la discusión técnica” (EJE003, comunicación personal, 11 de diciembre de 2021).

Asimismo, se elaboró una lista de lugares informales como un espacio de oportunidad para coordinar sobre asuntos de interés para ambas partes. A continuación, se puede observar lo siguiente. Respecto a los pasillos como espacios informales de coordinación, se pudo observar que 6 encuestados están totalmente en desacuerdo debido al poco tiempo, tal y como manifiesta el participante GRE 008: “Es que no existían mayores coordinaciones, el equipo técnico y todo



era limitado por el tiempo. Además, se estaba corriendo a coordinar lo que se iba a hablar. No había espacio para los pasillos. La comunicación era casi nula” (GRE008, comunicación personal, 15 de diciembre de 2021). Sin embargo, el participante GRE003 no coincide con la opinión anterior, ya que manifiesta que tuvo la oportunidad de enlazar contacto con el primer ministro en ese entonces, Fernando Zavala, en el que también recalca que pudo sentirse con mayor libertad de expresarse y la explicación de su demanda iba a ser mejor, debido a la menor tensión en esos espacios: “En los pasillos hablamos con el primer ministro Zavala mientras comíamos unos bocaditos para un proyecto, por lo cual uno va a presentar el proyecto preparado y no con una tensión” (GRE003, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021).

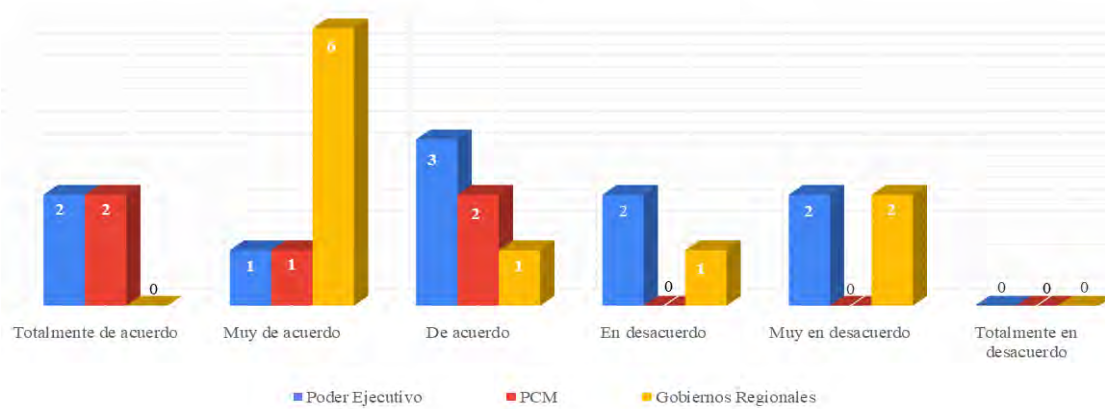
Luego, con respecto a otros espacios informales como comedores, la mayoría mostró estar de acuerdo con dicha afirmación. Después, sobre las casas u hospedaje, la mayoría manifestó estar totalmente en desacuerdo, debido a que afirmaron que no era adecuado o se podrían malinterpretar estos encuentros. Luego, respecto a los medios de transporte, 5 personas afirmaron no estar de acuerdo con esta afirmación, debido a que no consideraron que hubiera oportunidad de entablar conversaciones; por otro lado, otros 5 dijeron estar de acuerdo y afirmaron que ocurrió muy pocas veces. Finalmente, respecto a las redes sociales y eventos sociales, la mayoría considero no estar de acuerdo (ver anexos 12.2 al 12.7). Algunos participantes manifestaron que son espacios que sí pueden ser útiles para conversar asuntos, pero no para coordinar.

En conclusión, se puede observar que varios entrevistados manifiestan que los espacios informales pueden percibirse como espacios en donde se tenga mayor libertad para poder expresarse, debido a la menor tensión y tiempo limitado para exponer sus demandas. Sin embargo, muchos consideran que, al no ser espacios formales, no es adecuado u oportuno que se traten temas de interés nacional. Como se explicó en el marco contextual, cuando aún no existían los GE, los representantes de los GR estaban obligados a viajar a Lima para reunirse con los directivos ejecutivos y así expresar sus demandas en beneficio de sus regiones; todo lo anterior generó inconformidad y un gasto de recursos innumerable para las regiones. El tener solo un encuentro entre ambos niveles o hasta incluso no conseguir reunirse ocasionó retrasos en el desarrollo de las regiones. Ahora bien, los espacios formales o informales que se creen en los Gore Ejecutivo sí representan un claro mecanismo para que puedan lograr coordinar y que este conlleve un impacto en sus proyectos. Los esfuerzos para coordinar, según Cavarrubias (2012), se observan cuando se reducen y evitan esfuerzos innecesarios, así como el malgasto de recursos. Seguido a esto, entonces, se pudo observar que hubo un descenso en gastos públicos por la necesidad de viajar innecesariamente a la capital para concretar una reunión con el director ejecutivo, así como el ahorro de recursos fiscales cuando se eliminan programas redundantes.

e. Factor 5: Adaptación a la rotación de Directivos Públicos

**Figura 20: Los Gores Ejecutivo representaron un mecanismo que facilitó la continuidad de los proyectos a pesar de los cambios de gobierno (dirigido a todos los participantes)**

13. Los Gores Ejecutivos representaron un mecanismo que facilitó la continuidad de los proyectos a pesar de los cambios de gobierno



El último factor dentro de la variable sobre valor profesional es la adaptación a la rotación del personal directivo para la continuidad de proyectos. Este factor está referido a que los Gore Ejecutivo representan espacios que ayudan a afrontar dificultades causadas por la alta rotación de directivos públicos, tanto en el PE como en los GR. En el gráfico 20, se puede observar que, de los 25 entrevistados, la mayoría (8) consideraron estar muy de acuerdo con este enunciado; sin embargo, es importante mencionar que 5 participantes manifestaron no estar a favor de esta afirmación.

Por un lado, quienes mencionaron estar a favor mencionan que gracias a los Gore Ejecutivo se delimitan responsabilidades y compromisos para evitar problemas futuros ante posibles cambios de gobierno, tal y como lo plantea el participante con código EJE006:

[...] Te generaba ciertos compromisos y ya tenías algo cuando te habías reunido, habías discutido con la autoridad, el gobernador regional que había ido a este GE y había conversado con los ministros. Entonces, era una forma de sistematizar en un solo lugar todos los problemas... Ya dependía de ti cumplirlos (EJE006, comunicación personal, 14 de diciembre de 2021).

Así también, había miembros que no podían adaptarse rápidamente a la alta rotación de gobiernos, lo cual generaba otros problemas, como el escaso seguimiento de los acuerdos y la poca fluidez en el intercambio de información. El entrevistado con código EJE007 comentaba lo siguiente sobre el caso de Ancash, en donde se cambiaron consecutivas ocasiones a un gobernador regional:

Yo indagué un poco por qué se estaba produciendo este problema y era debido a la alta rotación de los equipos técnicos que acompañaban a algunos gobernadores regionales, incluso de los mismos gobernadores regionales. Por ejemplo, te cito el caso de Ancash: habían cambiado en un año creo que a dos o tres gobernadores y se estaban empapando sobre su problema y sobre el estado de trámite de muchos expedientes recién en el propio Gore, pero no es un tema que podría yo utilizar para descalificarlos sino que eran las circunstancias que estaban determinando de que vengan sin estar preparados. Eran nuevos gobernadores y nuevos asesores (EJE007, comunicación personal, 15 de diciembre de 2021).

En el anexo D13, en el que se agrupan a los participantes, se puede observar que todos los de la PCM manifestaron estar a favor del enunciado, lo que no ocurrió con el PE ni con los gobernadores regionales. De esta manera, 5 participantes en total no se mostraron a favor de que los Gore Ejecutivo sean un mecanismo que facilita la continuidad de proyectos a pesar de los cambios de gobierno.

En conclusión, para la mayoría de los participantes, los Gore Ejecutivo sí representan un espacio que facilita el avance de los proyectos a pesar de los cambios de gobierno, debido a la delimitación de responsabilidades, acuerdos y seguimientos entre los miembros, a pesar de que este último no se cumpla correctamente. De acuerdo a los informes realizados por la PCM, los acuerdos que se generan en los GE son paralizados o inconclusos debido a la elección de nuevos representantes o los constantes cambios de directivos en ambos niveles de gobierno. Ramirez (2006) menciona el valor profesional como una variable relevante para la coordinación, debido a que el funcionario público aprende en la práctica sobre el funcionamiento de la administración pública, lo cual genera que desarrolle capacidades para adaptarse a nuevos escenarios causados por la rotación de directivos o cambios de gobierno. Es importante mencionar que la alta rotación en sí misma genera problemas como la poca fluidez en el intercambio de información, duplicidad de demandas en GE y el escaso seguimiento a acuerdos.

## **1.2. Categoría 2: Información y Comunicación**

La segunda categoría es la de información y comunicación. Como se muestra en la siguiente tabla, las variables “intercambio de información” y “reglas y responsabilidades claramente definidas por los actores” se encuentran dentro de esta categoría. Asimismo, dentro de cada una de estas variables, se desprenden factores, los cuales son motivo de investigación de campo.

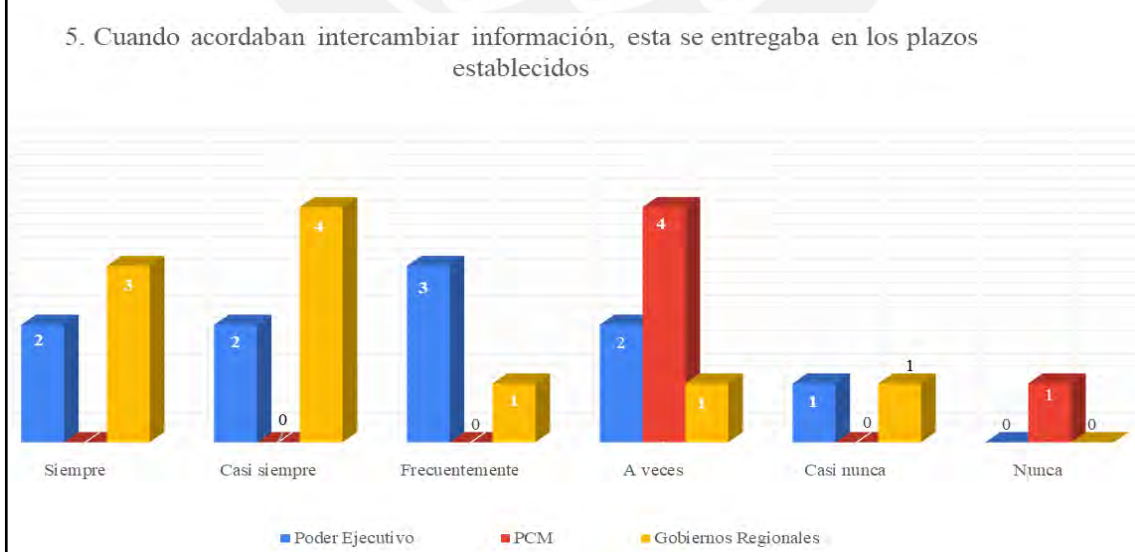
**Tabla 2: Categoría Información y comunicación**

Categoría	Variabes	Definición conceptual	Factores
Información y comunicación	Intercambio de información	Mecanismos para intercambiar información entre organizaciones, ya sean formales o informales	Intercambio de información oportuna
			Intercambio previamente y posteriormente de los eventos con actores involucrados en el proyecto
			Intercambio de información estructurada
			Reconocimiento de factores que imposibilitan el intercambio de información: formalismo y papeleo
	Reglas y responsabilidades claramente definidas por los actores	Se toman en cuenta tanto las reglas de juego formales como las informales para fomentar la coordinación entre las partes involucradas.	Aplicación de mecanismos de incentivos/castigos
			Asignación de responsabilidades y seguimiento de acuerdos
			Evidencia continuidad de los acuerdos establecidos
			Asignación de metas claras durante los Gore Ejecutivo

**1.2.1. Variable 3: Intercambio de información**

*a. Factor 1: Intercambio de información oportuna*

**Figura 21: Cuando acordaban intercambiar información, esta se entregaba en los plazos establecidos (dirigido a todos los participantes)**



De los 25 entrevistados, la mayoría estuvo de acuerdo en que se entregaba información en los plazos determinados. En el gráfico 20, se puede observar una similar cantidad de miembros

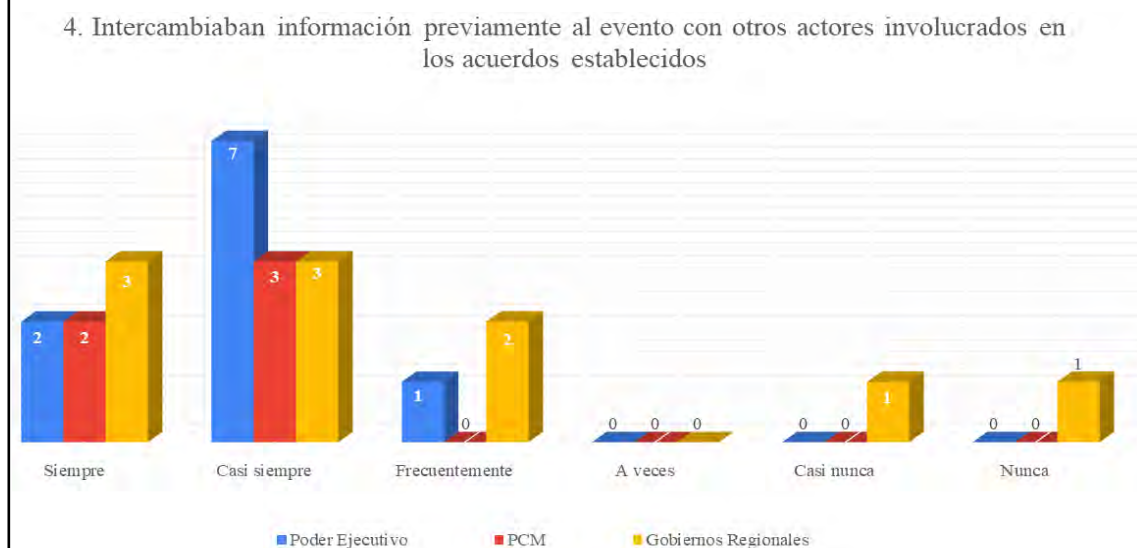
entre el PE y los integrantes de los GR, quienes manifestaron su conformidad en distintos niveles de frecuencia. Es interesante también observar que la opinión de los integrantes de la PCM se apoyó más en niveles de frecuencia casi negativos. El grupo más grande fue el que escogió la opción “a veces”, ya que cuenta con 7 participantes. Para concluir, solo un participante, que es del PE, manifestó que casi nunca se intercambiaba información oportuna, y otro de la PCM consideró la opción “nunca”.

El entrevistado PCM002 afirma que los GR no registraban a tiempo información útil a los ministerios, lo que servía para preparar acuerdos, por lo que se generaban problemas para cumplir con el cronograma impuesto (PCM002, comunicación personal, 11 de diciembre de 2021). Así también, el participante EJE008 coincide en que los GR presentan dificultades para el intercambio de información oportuna, ya que “registraban muy tarde las solicitudes al ministerio” (EJE008, comunicación personal, 14 de diciembre de 2021). En contraste, el participante GRE008 señala que esta problemática se originaba “por la sobrecarga laboral”. De la misma forma, señalaron que “los ministerios también se comprometían a enviar cierta información que no llegaba en el tiempo establecido” (GRE008, comunicación personal, 15 de diciembre de 2021).

Entonces, se puede observar que sí existen problemas para el intercambio de información de manera oportuna, que no solo se presentan en los GR, sino también por el lado del PE. En consecuencia, la función de coordinación se ve afectada a pesar de que, hoy en día, se cuenta con infraestructura tecnológica dentro del Estado peruano. Para Cejudo y Michael (s/f), la variable sobre el intercambio de información es una de las más importantes para que se produzca coordinación pública multinivel. Además, menciona que, para resolver problemas públicos complejos, será necesario que la información sea fluida y, en consecuencia, todas las partes involucradas se encuentren conectadas y persigan el mismo objetivo. Así también, de acuerdo a las definiciones de coordinación pública, McGuire (2006) menciona que esta función surge a partir de la masificación de información. De la misma manera, Andersson et al. (2020) también manifiesta que el concepto nuevo de coordinación surge con la Nueva Administración Pública que enfatiza el constante intercambio de recursos, información y conocimientos. Por todo lo anterior, se debe centrar esfuerzos en mejorar la fluidez de documentos e información considerando las realidades geográficas de cada región, así como la inclusión de compromisos de ambos niveles.

*b. Factor 2: Intercambio de información previamente y posteriormente del Gore ejecutivo*

**Figura 22: Intercambiaban información previamente al evento con otros actores involucrados en los acuerdos establecidos (dirigido a todos los participantes)**



Del total de entrevistados, tanto los participantes del PE como PCM manifestaron estar a favor de dicha afirmación. En contraste, la opinión de los integrantes de los GR estuvo más dispersa, ya que 2 personas indicaron que casi nunca y nunca se intercambiaba información antes de iniciar los eventos del GE.

En las entrevistas adicionales que se realizaron, se volvió a preguntar acerca de esta afirmación. Para el participante del Ejecutivo EJE0010, el nivel de preparación para asistir a estos eventos estaba afectado por tres factores: la carga laboral, la creencia de estar suficientemente preparados y el envío de la agenda sobre los temas a tratar un día antes de los eventos. Sobre este último factor, el participante menciona que tenían un tiempo muy corto para ir preparados a los eventos. Asimismo, menciona lo siguiente:

[...] Las agendas previas a los GE los consolidaba y las enviaba PCM, y las enviaba muy tarde un día antes o dos días antes de los Gores. Entonces, lo ideal hubiera sido tener siempre la matriz de puntos de agenda con más anticipación y en ese sentido prepararse efectivamente para las reuniones (EJE0010, comunicación personal, 8 de febrero del 2022).

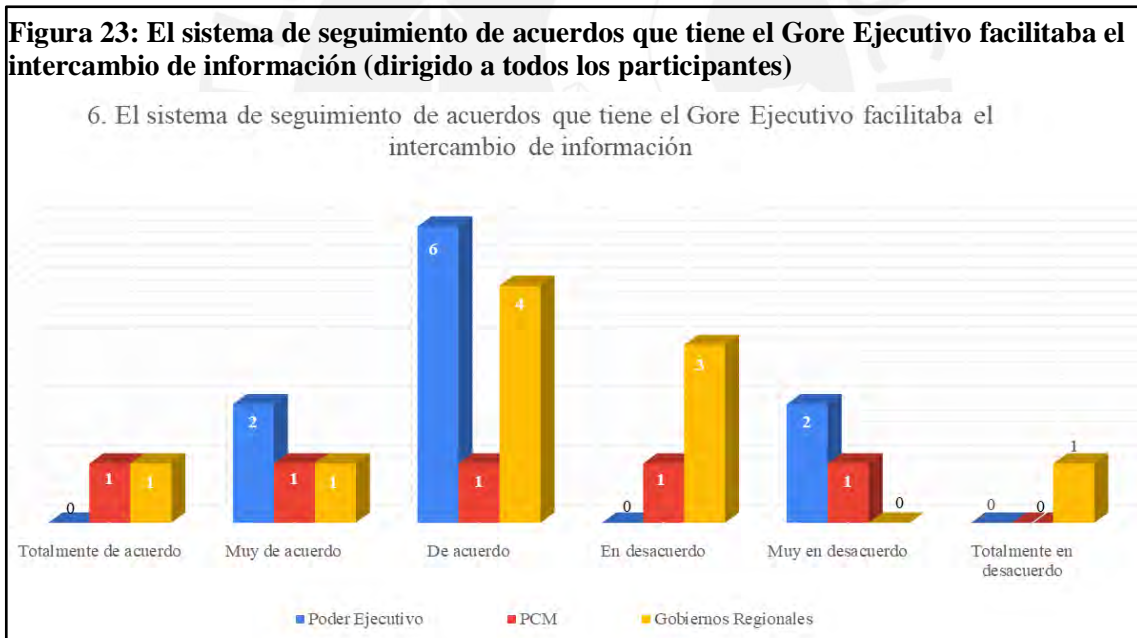
En la misma línea, el participante con código EJE009 menciona que había una persona encargada de atender oportunamente los documentos necesarios para todos los miembros, además de resaltar que es muy importante que el intercambio de información se haga oportunamente para saber el estado o avance de los proyectos; de lo contrario, se paralizaban los acuerdos.

[...] Nosotros teníamos una persona dentro muy relacionada a los asesores que se encargaban de ver que exactamente todas las direcciones que tenían pendientes

debían responder y lo hagan oportunamente, que no se deje nada, que se atienda absolutamente a todos. También hacía que el intercambio de información se haga oportunamente porque muchas veces, para poder avanzar, ellos necesitaban dar algo más de información, según cómo se iba desarrollando los determinados proyectos (EJE009, comunicación personal, 8 de febrero de 2022).

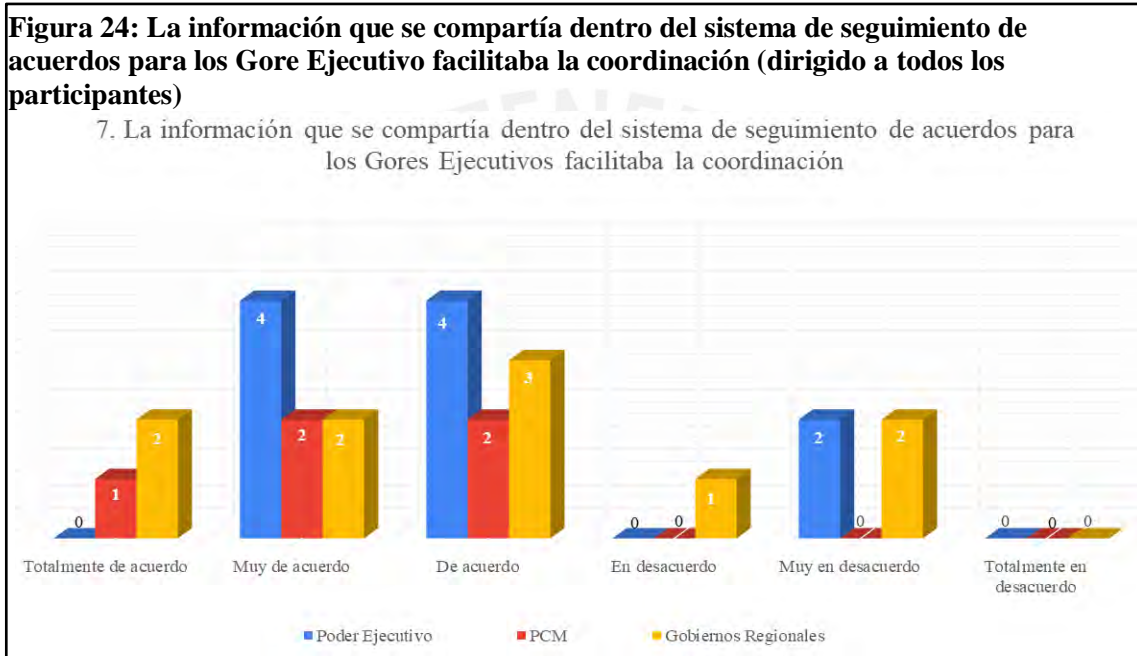
En conclusión, para la mayoría de los participantes sí existe un intercambio previo y posterior de los Gore Ejecutivo, lo cual no necesariamente significa que se desarrolle en los tiempos establecidos. Sin embargo, se puede rescatar que el intercambio de información existe y casi todos los participantes son conscientes de su importancia. Cejudo y Michael (s/f) mencionan que es muy común observar que entre instituciones se resisten a compartir información, lo que limita encontrar soluciones con un enfoque territorial. A partir de lo anterior, se rescata que no sucede esta situación en los Gore Ejecutivo, lo cual facilita la fluidez del intercambio de información entre el Ejecutivo y la alta dirección de los GR.

*c. Factor 3: Intercambio de información estructurada*



Este factor de la variable hace referencia al intercambio de información sistematizada y cómo este afecta al desempeño de los actores y resultados. Sobre el tercer factor referido al intercambio de información de manera estructurada, se obtuvo que la distribución del total de participantes se concentra principalmente en los que estuvieron de acuerdo (11). Los que estuvieron muy de acuerdo es la misma cantidad de los que estuvieron en desacuerdo (4), por lo que más de la mitad estuvo de acuerdo con esta afirmación. Ninguno estuvo totalmente en desacuerdo.

El participante GRE008 reconoció que el sistema actual no es fácil de usar; en consecuencia, el seguimiento de acuerdos se ve afectado: “Es muy complicado para el gobierno regional alimentar la información” (GRE008, comunicación personal, 15 de diciembre de 2021). Asimismo, el participante PCM004 coincide con la opinión anterior, ya que manifestó que “el formato del sistema no era el mejor, no ayudaba a que la gente le diera importancia” (PCM004, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021). Además, afirma que existen tantas plataformas en el Estado que no ayudan a estructurar la información. En consecuencia, se presentan dificultades para participar en el sistema de seguimientos de acuerdos.



Adicionalmente, respecto al contenido de información que se compartía dentro del sistema de seguimiento que facilitaba la coordinación, la gran mayoría de los tres grupos de participantes estuvieron de acuerdo con esta afirmación. Solo 5 no tuvieron una opinión favorable, distribuidos en desacuerdo (1) y muy en desacuerdo (4).

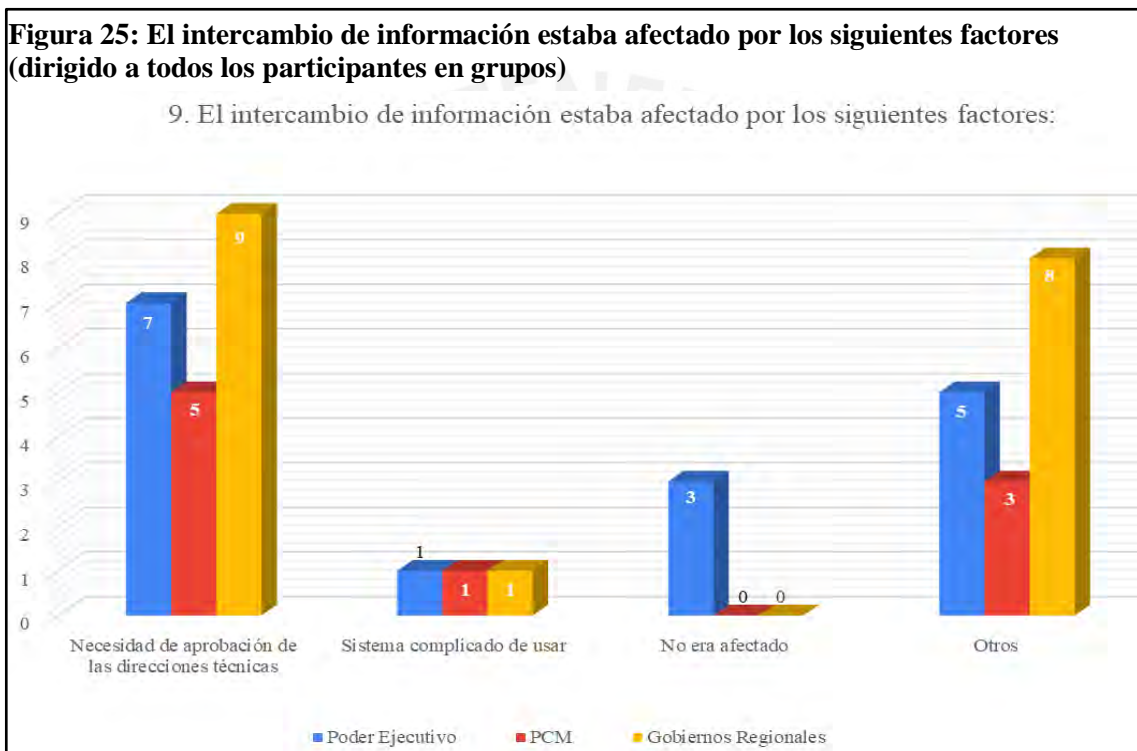
El participante GRE005 afirma que la información que se compartía dentro del sistema de seguimiento “ayudó bastante a resolver los temas claves como de inversiones y cómo había seguimiento, si algo se había resuelto se volvía a tocar en el siguiente Gore” (GRE005, comunicación personal, 14 de diciembre de 2021).

Entonces, para la gran mayoría de participantes, el sistema de seguimiento de acuerdos y la información que se comparte dentro de esta sí facilita la coordinación. Sin embargo, es importante considerar que existen fallas en el diseño del sistema que imposibilita la participación de los funcionarios públicos en estos. Como bien lo menciona la PCM en su informe del 2019, los participantes del GE no cumplen con los seguimientos de los acuerdos, lo que ocasiona retraso



o incluso nuevas demandas sin haber concluido con las anteriores. Asimismo, la manifestación de los participantes respecto a la agilización de inversión en proyectos coincide con lo planteado en el marco contextual, en el que se indicó que la PCM junto con el MEF cumplen un rol fundamental para que la asignación de recursos públicos esté encaminado hacia su aprobación. Para Cejudo y Michael (s/f), existen factores para el intercambio de información como la estructura y cultura organizacional, lo cual genera mayor fluidez y orientación hacia esta práctica.

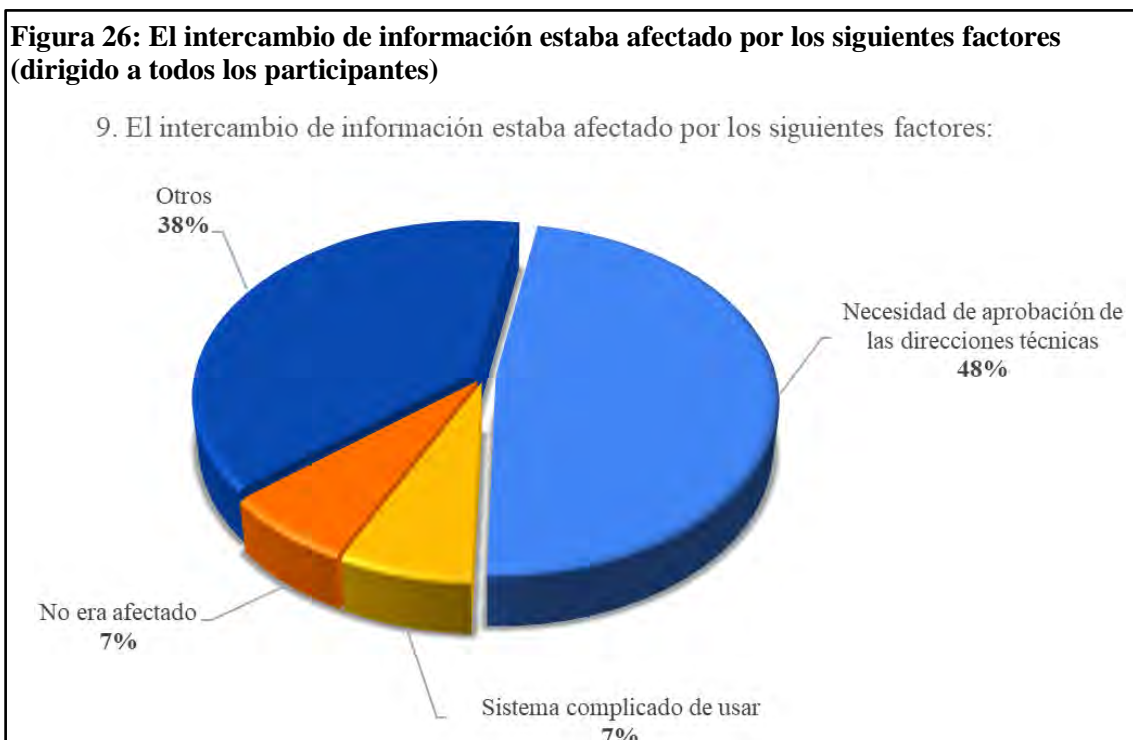
*d. Factor 4: Reconocimiento de factores que imposibilitan el intercambio de información: formalismo y papeleo*



Del total de participantes (25), reconocieron 21 veces la necesidad de aprobaciones de las autoridades como factor que afecta en el intercambio de información. Por parte de los tres grupos de entrevistados, solo 3 veces se reconoció que el factor que afectaba el intercambio de información se debía a la dificultad para ser usado, y otras 3 veces (PE) se reconoció que no había factores que influyeran. Para concluir, 16 veces indicaron que existían otros factores que influían en el intercambio de información, los cuales serán detallados a continuación.

Respecto a la necesidad de aprobaciones, el participante EJE008 afirma que, por el lado del ministerio en que se desempeñaba, existían problemas para responder esas solicitudes, ya que las respuestas dependen de diferentes direcciones (EJE008, comunicación personal, 14 de diciembre de 2021) Además, el entrevistado GRE003 reconoció que, para algunos proyectos, los expedientes técnicos que se encontraban en los ministerios no estaban consolidados en uno solo,

por lo que, para darle seguimiento y tener la información de todos los expedientes, se tenía que acordar múltiples reuniones (GRE003, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021). Adicionalmente, se reconoció 14 veces la existencia de otros factores como los que se muestra en el gráfico 25 y de manera detallada en la tabla 3.

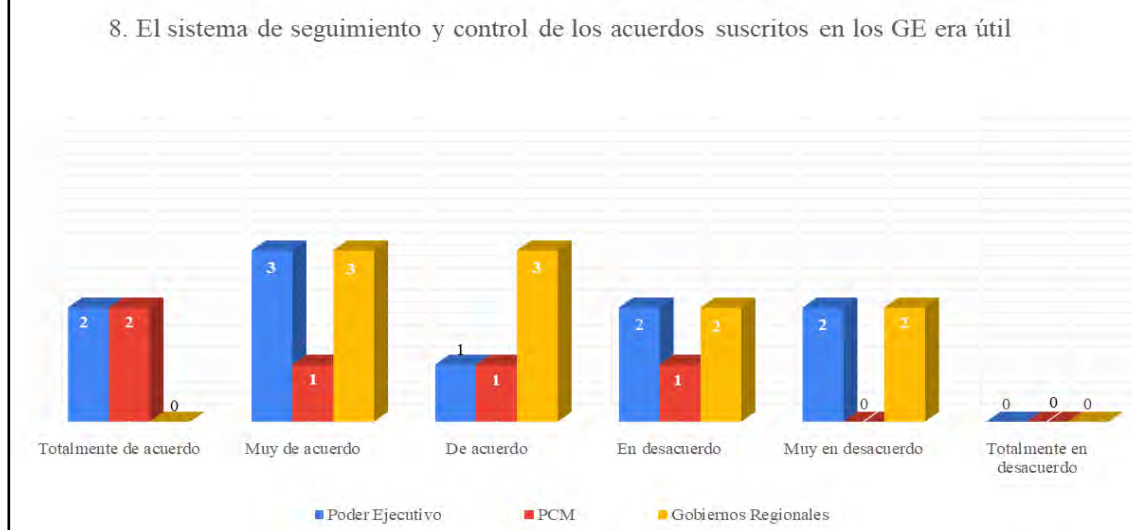


Dentro de la opción “otros factores”, algunos participantes coincidieron parcialmente en estos, como es el caso del participante EJE002, quien mencionó como factor la priorización de acuerdos (tanto del Ejecutivo como de los GR), y el participante GRE003, quien reconoció la prioridad de atender los pedidos de los GR. Además, se reconoce también como factor al sistema administrativo, de tal forma que el participante EJE007 reconoce el escaso conocimiento en el uso de los sistemas administrativos por parte del PE y el Gobierno Regional. Por otro lado, el participante GRE002 menciona como factor que afecta el intercambio de información al sistema, el cual carece de un diseño accesible. Para finalizar, otro factor propuesto por los participantes es el político. El participante EJE002 reconoce plenamente este factor, mientras que el participante GRE001 identifica, de la misma manera, la limitada voluntad política. El participante EJE008 postula como factor la predisposición de funcionarios, la cual no es explícitamente política (ver tabla 3).

**Tabla 3: Otros factores que afectan el intercambio de información**

	Encuestado	Otros factores que afectan el intercambio de información
<b>Poder Ejecutivo</b>	EJE_2	Priorización del acuerdo (por parte del PE y GR)
	EJE_4	Capacidad técnica de los equipos del área subnacional
	EJE_5	Conveniencia de la norma y que esta cumpla con los estándares
	EJE_7	Escaso conocimiento de los sistemas administrativos del estado (por parte del EJE y GR)
	EJE_8	Predisposición de los funcionarios
	EJE_10	Necesidad de gestión de programas y proyectos de los GR y sectores
<b>PCM</b>	PCM_1	Intercomunicación entre lo técnico y político
	PCM_2	Factor político
	PCM_4	Dificultad para articular o coordinar
<b>Gobiernos Regionales</b>	GRE_1	Limitada voluntad política
	GRE_2	Falta de diseño accesible y oportunamente del sistema
	GRE_3	Prioridad de atender los pedidos de los gobiernos regionales
	GRE_4	Conectividad de internet
	GRE_6	Escasa asignación de responsabilidades
	GRE_8	Rotación del personal de confianza (PE)
	GRE_10	Reticencia de los funcionarios público para compartir la información

**Figura 27: El sistema de seguimiento y control de los acuerdos suscritos en los GE era útil (dirigido a todos los participantes)**



Para concluir con la variable referida al intercambio de información, se preguntó si el sistema de seguimiento y control de los acuerdos suscritos en los GE era útil. De todos los entrevistados, las opiniones sí fueron dispersas en esta afirmación, lo cual puede significar que al menos un integrante de los tres grupos tiene una opinión favorable y negativa. Ninguno estuvo totalmente en desacuerdo. Asimismo, se les pidió a los participantes que nos manifiesten el motivo de su elección, y el participante GRE007 postuló lo siguiente:

No siempre el monitoreo era bueno. Los procesos entre un Gore y otro no necesariamente eran los más rápidos. Se llegaba a la siguiente reunión pero se notaba que los avances habían sido muy pocos. Para lograr los acuerdos, su ejecución llevaba más tiempo. Ese tipo de acuerdos de gobierno a gobierno debieron tener mucha más prioridad. No se les daba la prioridad que se les debió dar (GRE007, comunicación personal, 14 de diciembre de 2021).

El participante EJE006 también exponía que “no había control, existía seguimiento pero no te controlaban el cumplimiento” (EJE006, comunicación personal, 14 de diciembre de 2021). El entrevistado EJE004 lo complementa al postular que no existe un seguimiento muy a fondo, ya que son muchas demandas y se tienen que centrar en algunos proyectos que las atiendan (EJE004, comunicación personal, 11 de diciembre de 2021).

En conclusión, el sistema de seguimiento de los GE muestra dificultades y poca participación de parte de los participantes. Diversos factores que se explican en los párrafos anteriores imposibilitan la continuidad de acuerdos establecidos en estos eventos. En consecuencia, al no poder intercambiar información, los proyectos que se dicten no tendrán congruencia ni se encontrarán bajo el enfoque territorial del estado, definición que busca

coordinar iniciativas sectoriales considerando distintas variables territoriales. Asimismo, de acuerdo a la teoría sobre las características de la coordinación pública, el intercambio de información debe girar sobre una doble articulación entre la coordinación horizontal y la vertical para lograr políticas más integrales.

#### **1.2.2. 1.2.2. Variable 4: Reglas y responsabilidades claramente definidas por los actores**

##### **a. Factor 1: Aplicación de incentivos/ castigos**

El primer factor de esta variable es la aplicación de incentivos o castigos para que el PE y los GR cumplan con las responsabilidades que le fueron asignadas; del mismo modo, dicho factor es considerado esencial para facilitar la coordinación de acuerdo al marco teórico. Siguiendo las entrevistas realizadas, se pudo identificar que estos mecanismos no existen formalmente. En ese sentido, la participante con código PCM002 consideró que, actualmente, no existen mecanismos de castigos o incentivos para que los actores cumplan con sus funciones. Lo que sí resaltó es que, cuando no cumplían con enviar la información solicitada, a los gobernadores regionales se les hacía un llamado para que cumplan con lo establecido y, si no lo hacían, no podían priorizar reuniones con quienes ellos querían en el siguiente GE.

Aparte de decirle que suban la información porque la necesitan, se les decía de una manera muy educada: “para el próximo Gore no te voy a priorizar estas reuniones”. Les decían: “Tú quieres para el ministro de Economía pero tú no estás subiendo la información o la subes a destiempo. Yo no te puedo dar un espacio donde no has cumplido con lo que deberías hacer...” (PCM002, comunicación personal, 11 de diciembre de 2021).

Es importante recalcar que varios participantes coincidieron en que la PCM no podía desempeñar bien sus funciones si los demás no cooperan con enviar información. En ese sentido, la participante con código EJE004 manifestó que la PCM en sí pudo desempeñar funciones como la de seguimiento; no obstante, era insuficiente, ya que los proyectos se repetían en los GE de manera consecutiva, lo que significaba que no podían ser concluidos.

[...] Efectivamente, existía un compromiso de la PCM de hacer seguimiento a los Gores, pero ellos no lo podían solucionar si no era de la mano del ministerio. Ellos son un canal en el cual coordinan. La PCM llamaba a los ministerios para saber qué pasó en este proyecto. El gobernador tiene esto, hay que generar una cita para ver dónde pasó. Era un poco más limitado. Si bien se hace un seguimiento a los acuerdos del Gore, no es que yo he visto en algunas ocasiones

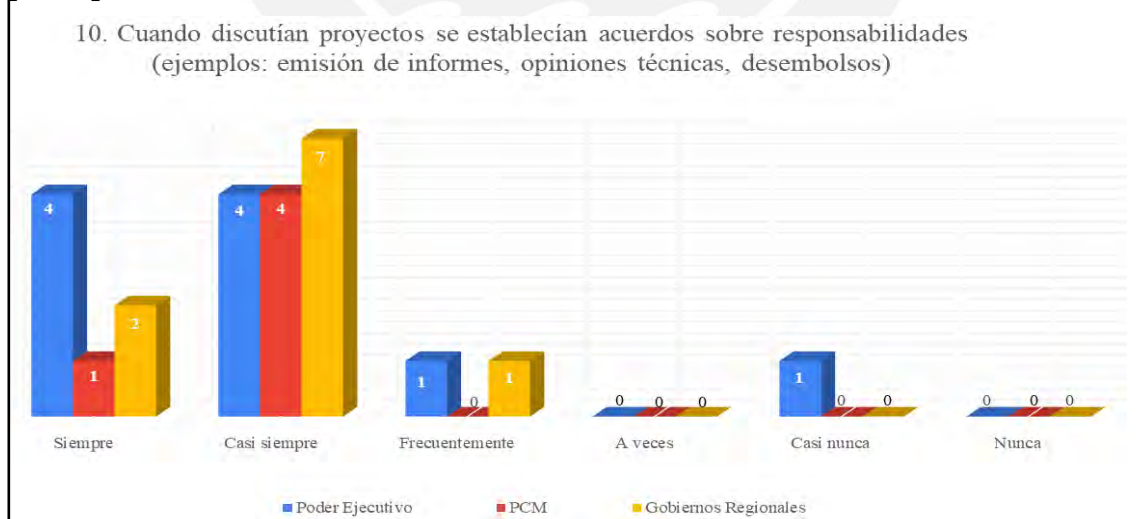
que algún acuerdo que se tomó antes o un mismo proyecto lo he visto en varios Gores. No se solucionó en su momento. ¿Por qué vuelve a regresar este proyecto que pasó? Entonces, ahí que no se hace un seguimiento, creo muy a fondo. (EJE004, comunicación personal, 11 de diciembre de 2021).

En contraste, los entrevistados del GR explicaron que a veces no podían cumplir con lo establecido por la elevada cantidad de trabajo, lo que también le sucedía al PE, quienes tampoco compartían lo acordado. El participante GRE005 menciona que “por parte del gobierno regional era la sobrecarga laboral, casi siempre nos encontrábamos ocupados con las obligaciones del día a día, y no nos daba mucho tiempo. De la misma forma, los ministerios también se comprometían a enviar cierta información, que no llegaba en el tiempo establecido” (GRE005, comunicación personal, 14 de diciembre de 2021).

Por lo tanto, no existen incentivos y/o castigos para que los participantes cumplan con sus responsabilidades o acuerdos a través de los GE. Ramírez menciona que, para fomentar la responsabilidad de los involucrados, es necesaria la definición de incentivos y castigos a los participantes que están sujetos al mismo objetivo (2006). Si bien la PCM es quien se encarga de centralizar información y demandas, así como también insiste y se comunica con quienes no cumplen con sus responsabilidades, no es suficiente para dirigirlos en busca de la coordinación.

*b. Factor 2: Asignación de responsabilidades y seguimiento de acuerdos*

**Figura 28: Cuando discutían proyectos se establecieron acuerdos sobre responsabilidades (ejemplos: emisión de informes, opiniones técnicas, desembolsos) (dirigido a todos los participantes)**



La gran mayoría de los entrevistados indicaron que sí se establecen acuerdos sobre responsabilidades de los proyectos que se discutían en los GE. 7 participantes indicaron que se hace siempre; 15, que se hace casi siempre; y 2, que se hace frecuentemente. No obstante, solo

uno de los participantes indicó que no se establecen dichos acuerdos; precisamente, señaló que casi nunca se hacía. En síntesis, los tres grupos indicaron estar a favor de esta afirmación; solo uno del PE no estuvo de acuerdo.

El participante EJE005 indicó que los actores saben que todas las direcciones deben reportar el seguimiento de los acuerdos semanalmente (EJE005, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021). Dicho de otra manera, las direcciones conocían sus responsabilidades semanales respecto a los reportes. Además, el entrevistado GRE005 dijo que asignar responsabilidades “ayudó bastante a resolver los temas claves como de inversiones” (GRE005, comunicación personal, 14 de diciembre de 2021), por lo que se puede evidenciar la relevancia de estos mecanismos. En contraste, el participante EJE007 evidenció un punto débil al mencionar que, si no se presentaba un avance sobre los acuerdos en el sistema, quedaba como pendiente y se seguía insistiendo con el cumplimiento de estos, lo cual hacía que se acumulen compromisos que eran complicados de cumplir (EJE007, comunicación personal, 14 de diciembre de 2021).

**Figura 29: Cuando discutían proyectos se establecían acuerdos de seguimiento (ejemplos: cronograma de ejecución, hitos de cumplimiento) (dirigido a todos los participantes)**

11. Cuando discutían proyectos se establecían acuerdos de seguimiento (ejemplos: cronograma de ejecución, hitos de cumplimiento)



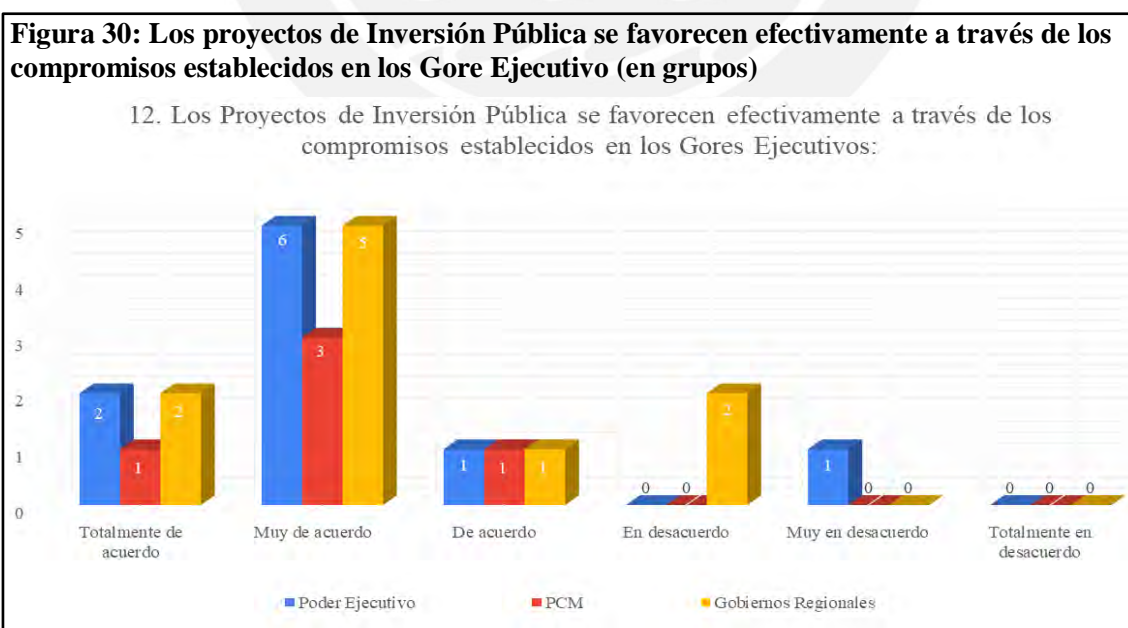
Ahora, respecto a los acuerdos de seguimiento establecidos para los proyectos, estos tuvieron una opinión favorable. De los participantes de la PCM, la mayoría se identificó con “siempre”, “casi siempre” y “frecuentemente”. 3 entrevistados del PE afirmaron que estos acuerdos se hacían siempre; 4, casi siempre; 2, frecuentemente; y solo uno, a veces. Finalmente, los participantes de los GR, en su mayoría, eligieron la respuesta “frecuentemente”.

El participante GRE005 indicó que, gracias a los acuerdos de seguimiento, se volvía a retomar los que estaban inconclusos en el siguiente GE; asimismo, si no había avances, se tenía que volver a insistir (GRE005, comunicación personal, 14 de diciembre de 2021). Por el lado del PE, el participante EJE004 afirmó lo siguiente: “A los proyectos más complicados de realizar por

varias razones se puede hacer todo el seguimiento, pero al final del día no se solucionan las demandas” (EJE004, comunicación personal, 11 de diciembre de 2021). El entrevistado GRE001 expuso otra falencia para la efectividad de dichos acuerdos al decir que “hay coordinadores regionales pero ellos muchas veces no participan con los ejecutivos; forman parte del equipo, pero no tienen la función de hacer seguimiento específico por región para responder o subsanar algunas observaciones que nosotros teníamos que presentar en el tiempo establecido” (GRE001, comunicación personal, 10 de diciembre de 2021). Por todo ello, queda evidenciado que los acuerdos de seguimiento tienen que ser reforzados más allá de la asignación de responsabilidades: deben tener metas claras por cada acuerdo o, como postula el participante EJE004, “Puedes hacerle el seguimiento, pero sin una base y un compromiso de los lados no da (resultados)” (EJE004, comunicación personal, 11 de diciembre de 2021).

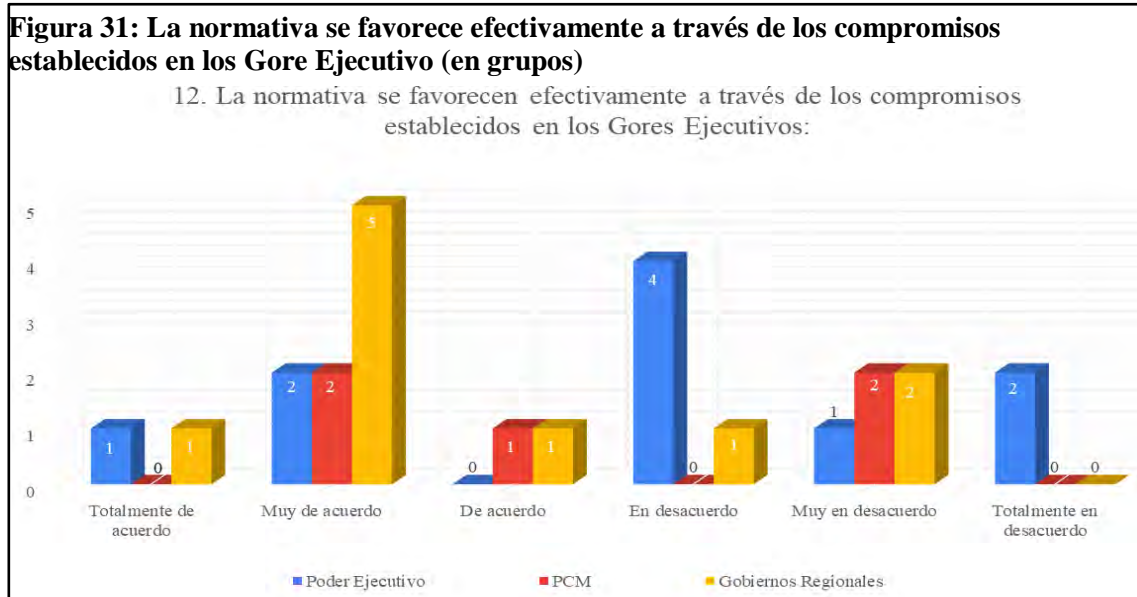
En conclusión, es un hecho que sí se establecen acuerdos de responsabilidades sobre los proyectos y ayudó a temas claves como las inversiones, aunque presenta fallas en el diseño del cumplimiento de las responsabilidades. Además, los acuerdos de seguimiento para los proyectos sí estaban y permitía que se resuelvan los que quedaban pendientes; sin embargo, el problema identificado radica en los acuerdos que no se resuelven y se arrastra en las siguientes reuniones aunque se le haga seguimiento; por ello, se hace hincapié en las reglas y responsabilidades, como también en el compromiso de los actores. Cejudo y Michael (2015) afirman que es necesaria la existencia de reglas y procedimientos claramente definidos para que los miembros coordinen.

*c. Factor 3: Evidencia continuidad de los acuerdos establecidos*



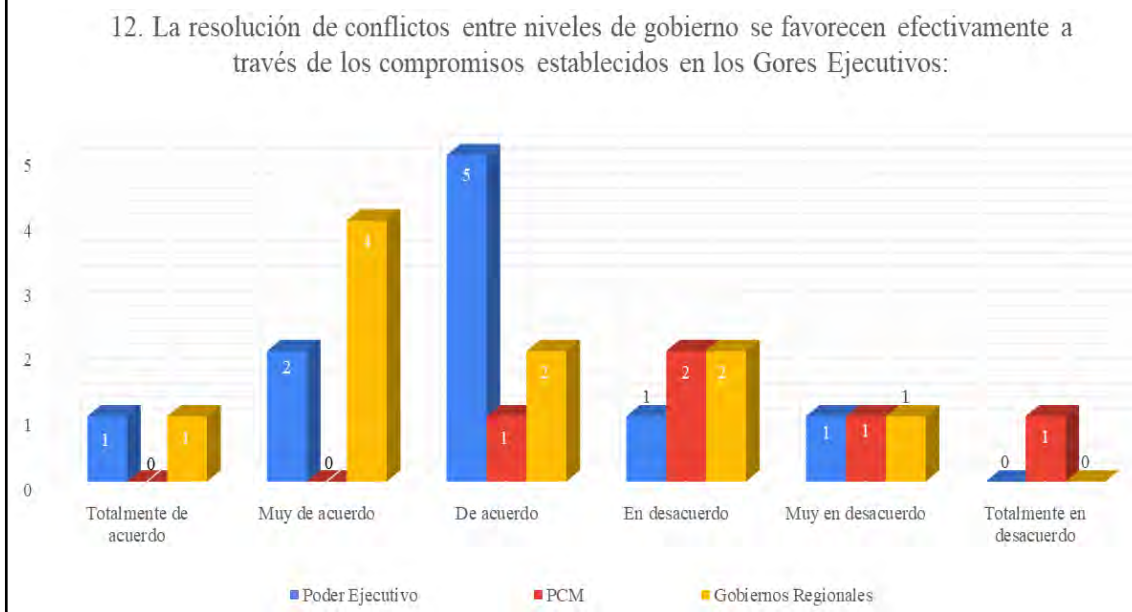


Respecto a la afirmación si los acuerdos de proyectos de inversión pública se favorecen efectivamente a través de los compromisos establecidos en los GE, solo 3 estuvieron en contra de este enunciado (los participantes que optaron por dicha opción son de GR y del PE); sin embargo, 14 entrevistados, es decir, más de la mitad, estuvieron muy de acuerdo.



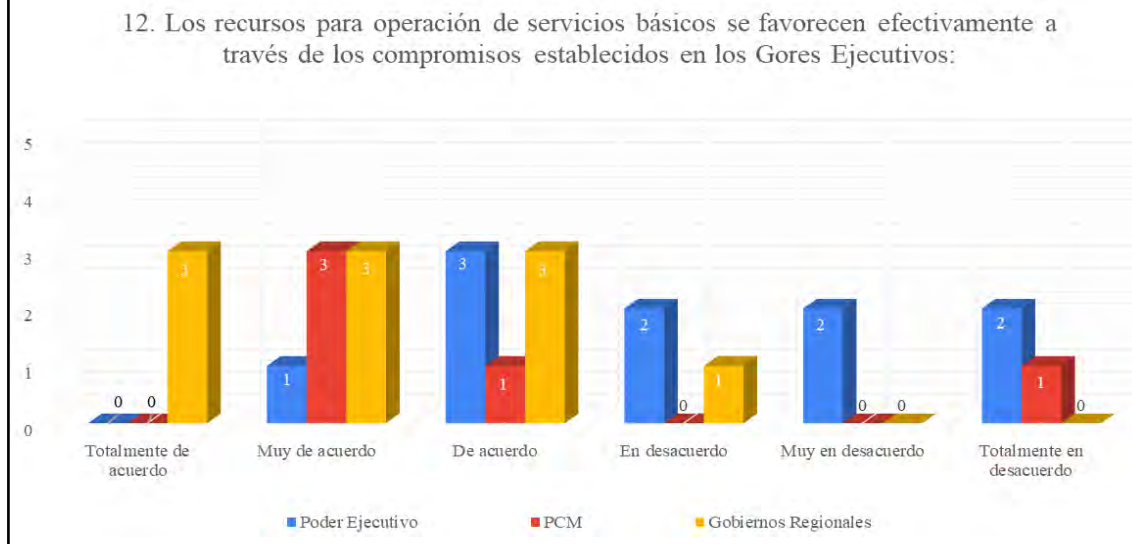
En lo que concierne la afirmación de que la normativa se favorece efectivamente a través de los compromisos establecidos en el GE, los participantes del PE estuvieron, en su mayoría, en desacuerdo. En contraste, la mitad de los participantes de los GR estuvieron muy de acuerdo con dicha afirmación. Por el lado de la PCM, las opiniones de los participantes fueron neutras, como se puede observar en el gráfico. Por ello, se podría afirmar que la normativa no se favoreció del todo efectivamente a través de los compromisos establecidos.

**Figura 32: La resolución de conflictos entre niveles de gobierno se favorece efectivamente a través de los compromisos establecidos en los Gore Ejecutivo (en grupos)**



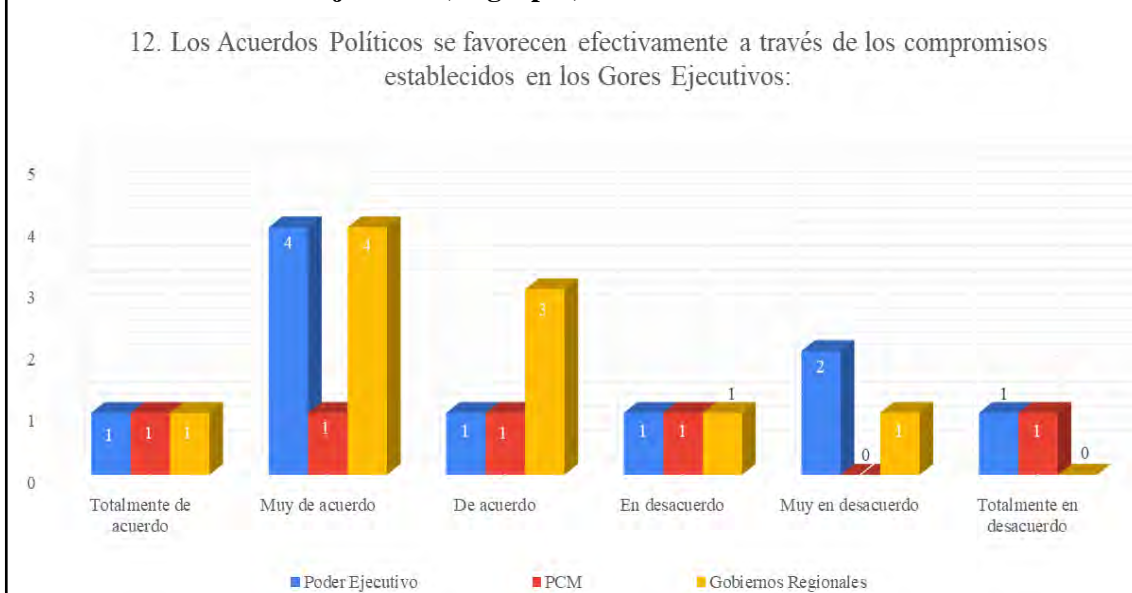
De acuerdo al gráfico, la resolución de conflictos entre niveles de gobierno se favorece efectivamente a través de los compromisos establecidos en los GE. La tercera parte no estuvo de acuerdo con esta afirmación, en su mayoría de la PCM (4). Otra tercera parte estuvo solo de acuerdo, en su mayoría del PE (5). La tercera parte restante estuvo conformada por entrevistados del PE y GR. Entonces, se concluye que casi todos los participantes de la PCM no estuvieron de acuerdo, mientras que los que dieron una apreciación afirmativa representaron a casi la totalidad de participantes del PE.

**Figura 33: Los recursos para operación de servicios básicos se favorecen efectivamente a través de los compromisos establecidos en los Gore Ejecutivo (en grupos)**



Respecto a la afirmación de que los recursos para operación de servicios básicos se favorecen efectivamente a través de los compromisos establecidos en los GE, la mayoría de los encuestados del PE brindaron esas respuestas dispersas. La mayoría del GR (la misma cantidad de participantes) estuvo a favor de esta afirmación. En síntesis, la gran mayoría que no estuvieron conformes con la afirmación son del PE y los que sí lo estuvieron pertenecen a los GR y PCM.

**Figura 34: Los acuerdos políticos se favorecen efectivamente a través de los compromisos establecidos en los Gore Ejecutivo (en grupos)**



Sobre la afirmación de que los acuerdos políticos se favorecen efectivamente a través de los compromisos establecidos en los GE, se evidenció que los participantes del PE y de los GR estuvieron, en su mayoría, muy de acuerdo y solo de acuerdo. No obstante, al menos uno de los tres grupos estuvo en desacuerdo con este enunciado.

En conclusión, casi todos estuvieron de acuerdo en que la inversión pública se favorece efectivamente a través de los compromisos establecidos en los Gore Ejecutivo. Respecto a si la normativa se favorece efectivamente a través de los compromisos establecidos en los Gore Ejecutivo, la mayoría, por poco, estuvo de acuerdo, mientras que un gran grupo estuvo en desacuerdo. En lo que corresponde a si la resolución de conflictos entre niveles de gobierno se favorecen efectivamente a través de los compromisos establecidos en los Gore Ejecutivo, las percepciones se encuentran divididas, pero ligeramente a favor de los que estaban de acuerdo. En cuanto a si los recursos para operación de servicios básicos se favorecen efectivamente a través de los compromisos establecidos en los Gore Ejecutivo, casi todos estuvieron de acuerdo, a excepción de un grupo menor a la tercera parte de la muestra. Finalmente, respecto a si los acuerdos políticos se favorecen efectivamente a través de los compromisos establecidos en los Gore Ejecutivo, los resultados son casi iguales que en la afirmación anterior.

*d. Factor 4: Asignación de metas/objetivos claras durante los Gore Ejecutivo*

El último factor está relacionado con la asignación de metas claras durante los GE, ya sea por el lado del PE hacia los GR o viceversa. Se pudo descubrir escasa información sobre este tema, debido a que los objetivos o metas de los GR, según la percepción de participantes de PCM y PE, estaban relacionados mayormente a solicitar financiamiento. Por parte del Ministerio de Educación, el participante con código EJE008 mencionó que, en su caso, la ministra trató de dirigir en gran medida proponiendo metas a los GR: “La ministra de entonces llevaba compromisos para cada gobernador regional, compromisos políticos que debían cumplir ciertas metas de educación, indicadores en toda la región respecto a la gestión educativa” (EJE008, comunicación personal, 14 de diciembre de 2021).

La mayoría de los entrevistados comentaron que los GR iban siempre con el objetivo de solicitar presupuesto para construir infraestructura. Una participante de la PCM comentó que progresivamente la esencia de los Gore Ejecutivo se estaba perdiendo con respecto a lo que era en un inicio, ya que ahora, en su mayoría, iban a solicitar financiamiento para construir infraestructura como colegios u hospitales. La participante con código PCM002 comentó lo siguiente:

Ahí también te das cuenta cuando las prioridades de los gobiernos van más al tema de infraestructura que lo social, que es un tema que no tenía tanta relevancia a veces y que sí es muy importante para lograr el desarrollo de las regiones, y más si es un país descentralizado (PCM002, comunicación personal, 11 de diciembre de 2021).

Del mismo modo, nos comentó que los gobernadores, a pesar de que podían reunirse con otros ministerios como el de la Mujer, Desarrollo o Ambiente, no les toman importancia porque su prioridad era reunirse con ministerios que puedan ofrecerles presupuesto para sus objetivos, principalmente para construir infraestructura en sus regiones. Nos comentan que no atendían realmente el problema a fondo, como cubrir tasas de anemia o cuidar el ambiente de sus pobladores.

Entonces, siempre nos dimos cuenta, y eso ya es una percepción personal y es el cemento no hace que un país avance y así de tajante lo digo. De nada sirve construir un colegio, edificios, hospitales, puentes, si no tienes condiciones básicas para tus ciudadanos para que tengan las condiciones, los niños de no tener anemia, madres de no tener problemas de anemia en el embarazo, porque, cuando tienes problemas de anemia embarazada, ese hijo no va a tener la capacidad de

comprender y de asimilar la información para que vaya a un colegio, lo que hace que el niño no tenga las mismas capacidades de desarrollarse que un niño saludable (PCM002, comunicación personal, 11 de diciembre del 2021).

En la misma línea, el participante EJE008 coincide en que, en parte, los Gore Ejecutivo empezaron a verse más como espacios de solicitud de presupuesto y no como espacios para resolver problemas latentes regionales. “No había una discusión técnica sobre los problemas de fondo respecto a cómo mejorar los aprendizajes en la región o qué alternativas tiene la misma región acerca de los problemas de aprendizaje. Se limitaba a que necesito más plata para mis escuelas” (EJE008, comunicación personal, 14 de diciembre de 2021).

En conclusión, sobre los objetivos y metas claras, se podría decir que no están establecidos expresamente, más que en algunas ocasiones que los ministros trataban de establecer metas a los GR para que se cumplan los proyectos; sin embargo, esto se desarrolló de manera muy reducida. Asimismo, por las apreciaciones sobre la evolución del uso de los Gore Ejecutivo en el tiempo, las demandas de los gobernadores regionales fueron evolucionando para solicitar dinero y presupuesto para el territorio que representan.

### **1.3. Categoría 3: Política**

#### **1.3.1. Variable 5: Factor político**

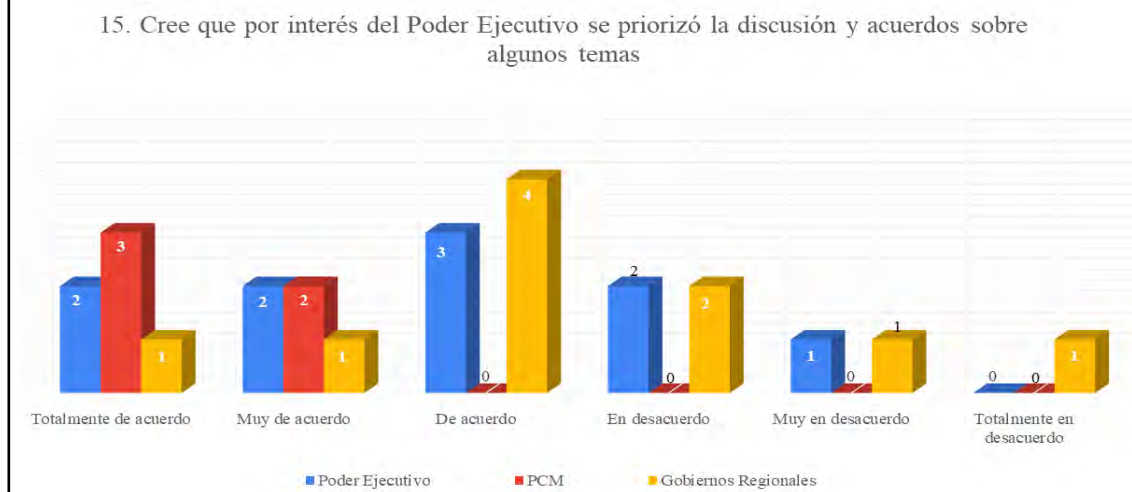
Por último, la tercera categoría a tratar es la política, cuya única variable es el factor político. Asimismo, se desprendieron diversos factores para hallar los resultados de cada uno, con respecto a su relevancia para una coordinación pública a través de los GE.

**Tabla 4: Categoría Política**

Categoría	Variables	Definición conceptual	Factores
Política	Factor político	Entendido como la acumulación de ventajas políticas para sus organizaciones y propósitos	Liderazgo político
			Dejar en segundo plano la afinidad política
			Pone en práctica/aprovecha su nivel de influencia/negociación para obtener acuerdos

#### *a. Factor 1: Liderazgo político*

**Figura 35: Cree que por interés del Poder Ejecutivo se prioriza la discusión y acuerdos sobre algunos temas (dirigido a todos los participantes)**



El primer factor de la variable sobre el factor político es el liderazgo político, referido, principalmente, a que el director público de cualquier nivel (PE y GR) logra que la política e ideologías no afecten los proyectos públicos, y que más bien todos se unan para promover y cerrar acuerdos. Es así que se les preguntó a los participantes si es que por parte del PE se prioriza la discusión y acuerdos sobre algunos temas, del cual la mayoría de participantes estuvieron a favor de esta afirmación como se puede observar en el gráfico 35, mientras que solo 7 se inclinaron por el lado opuesto.

En resumen por grupos, se puede evidenciar que los participantes de la PCM estuvieron de acuerdo con esta afirmación, a diferencia de algunos participantes del GR y uno del PE. Asimismo, se les preguntó a las participantes a detalle su opinión acerca de esta afirmación y sus respuestas serán expuestas a continuación (ver anexo D21).

Por el lado de la PCM, el participante PCM001 manifestó estar de acuerdo con dicha afirmación y recalcó que se priorizaron los acuerdos por interés del PE de acuerdo a temporadas o etapas.

Depende de las etapas, por ejemplo, en la etapa de aprobación de presupuesto: los temas de la ley del presupuesto. Tiene que ver con la secuencia. En la etapa de los temas de lluvias: mucho los temas de prevención y atención de emergencias. Al final del año, siempre un poco la ejecución de inversiones, o sea, mucho de la agenda del Poder Ejecutivo tiene que ver con la agenda de administración pública (PCM001, comunicación personal, 10 de diciembre de 2021).

En la misma línea, el participante con código PCM002 coincidió al explicar que, cuando existen temas de carácter urgente, se priorizan más en detalle, y es labor del PE dirigir los temas respecto a los acontecimientos como, por ejemplo, el fenómeno de El Niño en el año 2017.

Cada gobierno regional venía con unos intereses, pero se realizó un alto porque se necesitó priorizar todos los esfuerzos en la recuperación del fenómeno del niño. No significaba que no se tomaría en cuenta tus demandas, sino que se enfocó este fenómeno. Después, la lucha contra la anemia. Fueron hitos importantes que ya no me interesan como ministerio, sino más como políticas de estado. El tema de educación. Se establecieron dentro de los Gore (PCM002, comunicación personal, 11 de diciembre de 2021).

Luego, los comentarios del PE referidos al enunciado expresaron opiniones más referidas al presupuesto, que se prioriza más durante estos espacios. Por ejemplo, el participante EJE004 comentó sobre el canon minero, tema en el que se debía atender a las regiones que no estaban siendo beneficiadas por el canon; sin embargo, él también comentó que no existían planes elaborados de largo plazo.

Hay que mejorar la inversión pública, mejorar la educación, pero yo no he visto unos planes estratégicos de idea plan a futuro, qué cosa podemos hacer juntos. El tema del canon. Las regiones sin canon, las regiones pobres con necesidades y las regiones con cano no quieren compartir (EJE004, comunicación personal, 11 de diciembre de 2021).

De la misma manera, el participante con código EJE003 comentó que los acuerdos o temas que más se priorizaron eran los de economía o financiamiento. “La salud, lo que más prima es la parte de economía. Todo lo que es financiamiento” (EJE003, comunicación personal, 11 de diciembre de 2021).

Por otro lado, los comentarios del participante GRE001 estaban dirigidos a que el PE a veces prioriza temas que lo beneficiaban, según su percepción. Comentó que, a pesar de que se llenaban y enviaban demandas, siempre se priorizan los temas propuestos por el PE, lo cual no le parecía correcto.

[...] Por ejemplo, la construcción o mejoramiento de una carretera no lo hacen pensando en la carretera, sino en el electorado que hay, el cual va a responder positivamente a esa obra. No te interesa qué mercados va a generar o que comunidades o pueblos vas a unir, sino cuántos votantes va a haber si tu obra se va a realizar y, por lo tanto, lo primero que se veía en el gobierno era eso: el

impacto político de la medida y eso está ahí. Por eso que tú llenas tu cartera y ellos tienen una agenda y su agenda se prioriza, eso es lo que sucede (GRE001, comunicación personal, 10 de diciembre de 2021).

Asimismo, el GRE004 comenta que, en su mayoría, el PE priorizó temas referidos a transportes y comunicaciones durante su experiencia en los eventos.

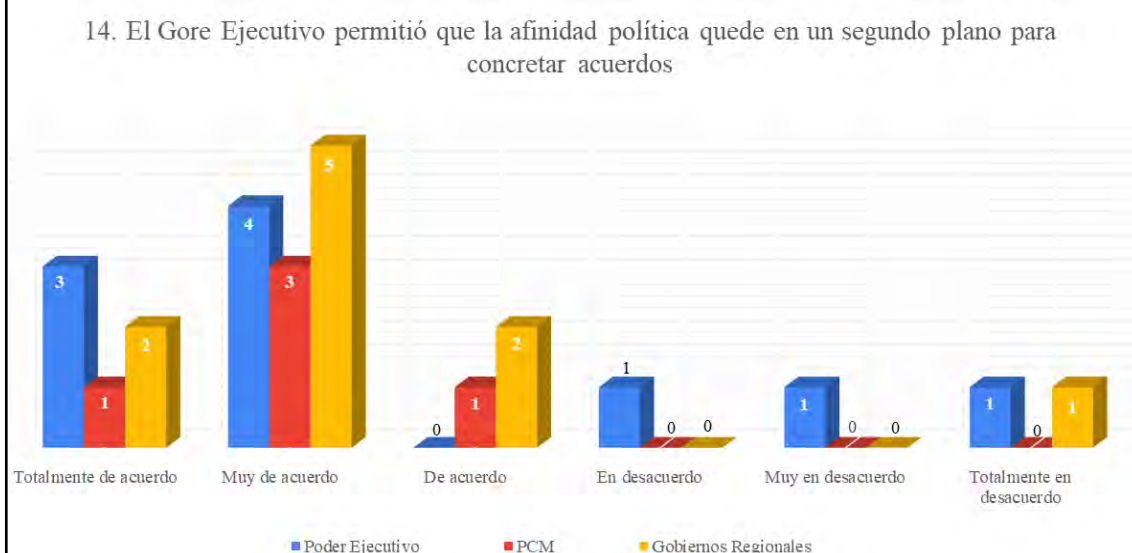
Se priorizaron temas como transportes y comunicaciones en donde había políticas para trabajar ahí por lo que se necesitaba que eso se trabajara como prioridad. Otro ejemplo en un GE se puso en agenda el tema de sistema de saneamiento, el cual no se pudo concretar, pero se empezó a discutir mucho sobre el mismo por parte del Ministerio de Vivienda. Otro ejemplo fue el tema de Midis con Pensión 65 en el gobierno de Ollanta (GRE004, comunicación personal, 15 de diciembre de 2021)

En conclusión, se puede observar que, en gran medida, el PE cuenta con influencia y poder para priorizar temas por carácter temporal, de urgencia y de necesidad. Sin embargo, esto no significa que los acuerdos se ejecuten de la mejor manera, pero sí existe una fuerza de parte del PE para dirigir a los GR y su equipo a los mismos objetivos como la reconstrucción de daños causados por fenómenos naturales y similares, como la pandemia por COVID-19. La OECD menciona que, para que exista coordinación pública, se necesita liderazgo de parte de los entes superiores; sin embargo, también resalta que debe estar acompañada de asistencia técnica a los niveles inferiores para que, de esta manera, todos puedan estar alineados al mismo objetivo. Tal como se menciona esta afirmación, los acuerdos que prioriza el PE, frecuentemente, no se ejecutan de la mejor manera, por lo que la OECD también propone como característica de la coordinación el uso de indicadores, los cuales deben ser medibles y fáciles de supervisar y monitorear.

*b. Factor 2: Dejar en segundo plano la afinidad política*



**Figura 36: El Gore Ejecutivo permitió que la afinidad política quede en un segundo plano para concretar acuerdos (dirigido a todos los participantes)**



Por ello, se les preguntó si es que el GE permitió que la afinidad política quede en un segundo plano para concretar acuerdos, a lo que la mayoría consideró estar a favor de esta afirmación (aproximadamente 21 participantes). Por otro lado, 4 participantes no se mostraron de acuerdo con este enunciado. En detalle por grupos, se puede observar que todos los participantes de la PCM estuvieron de acuerdo, mientras que 7 de los participantes del PE y 9 de los GR también. En ese sentido, se les preguntó más sobre esta afirmación para que expliquen su elección (ver anexo D22).

Los participantes de la PCM mencionaron que, a pesar de que el factor político no debe influir, ya que las políticas se dictan de acuerdo a las necesidades de todos y los actores deben cooperar sin importar las diferencias ideológicas, pero esto a veces se muestra como un impedimento para concretar acuerdos. El participante PCM002 explica lo siguiente:

Es complicado porque es un espacio que es técnico, pero también es muy político. Muchos acuerdos no se basan en lo que técnicamente necesitas, sino en lo que políticamente necesitas, tal vez como gobernador, para tener réditos porque también estás pensando en ¿qué voy a hacer después de mi gestión? ¿Qué voy a dejar? ¿Quiero que me recuerden por? Que no es necesariamente lo que la región necesita. Entonces, ahí hay temas interesantes por analizar (PCM002, comunicación personal, 11 de diciembre de 2021).

En otras palabras, los GR se dejan llevar más por su buena imagen política en lugar de establecer y formular políticas que son aporte de valor público a su territorio, según la perspectiva de la participante de la PCM.

Por el lado del PE, algunos participantes mencionan que siempre hay actores que viven de la política y justamente no están interesados en crear soluciones, ya que piensan que, si no hay problemas o conflictos, su vida política está expuesta a desaparecer. El participante EJE003 comenta lo siguiente:

[...] Hay algunos que viven del conflicto. Mientras yo sea tres años el líder de la comunidad estoy más cerca de las elecciones y puedo ser candidato al congreso y la comunidad vota por mí. Algunos necesitan el conflicto para vivir, no les interesa resolverlo. Si resuelven el conflicto, su vida política desaparece (EJE003, comunicación personal, 11 de diciembre de 2021).

En contraste, el participante EJE008 comentó que, durante su participación en los Gore Ejecutivo, la afinidad política no afectó en casi nada para llegar a acuerdos. “En mi experiencia, no afectó en nada y no debería afectar tampoco, más allá de que sean de diferentes partidos políticos lo que importa es el desarrollo de la educación del país” (EJE008, comunicación personal, 14 de diciembre de 2021).

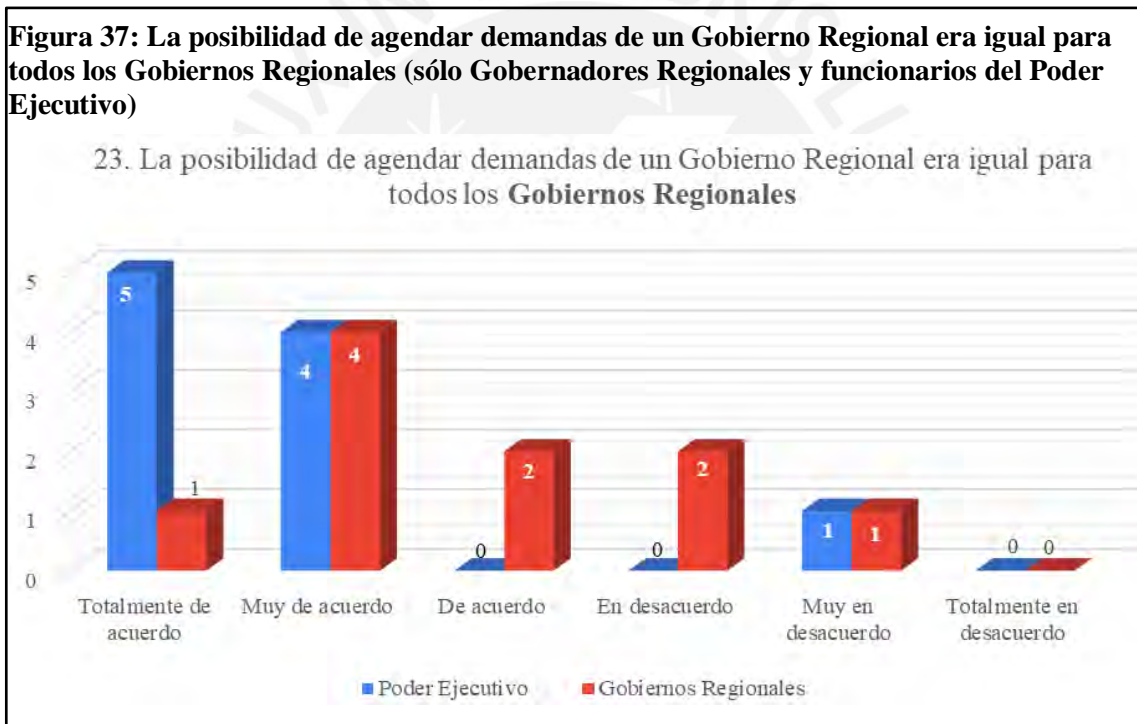
Por otro lado, el participante GRE001 comentó que hace falta voluntad política de parte de todos los actores, ya que en los eventos se podía quedar en algo o completar las fases que corresponden al evento, pero, al momento de formalizar el acuerdo, les decían que sus demandas tenían que esperar porque había otras prioridades, a lo que manifestó lo siguiente: “Porque nos juntábamos, nos tomábamos la foto, te abrazas, sonríes, termina la reunión y cuando le decías que deberíamos llevarnos la práctica te responden que habían cosas más importantes, eso puede esperar. Eso tiene que ver con la voluntad política” (GRE001, comunicación personal, 10 de diciembre de 2021).

En conclusión, se puede observar que la afinidad política sí quedó en un segundo plano para concretar acuerdos a pesar de que algunos actores lo limiten, debido a su participación política. Lo que quiere decir es que este espacio, en su mayoría, sí resulta útil para llegar a acuerdos sin importar ideologías políticas. También, es importante resaltar que varios participantes mencionaron que, a pesar de que el GE logra que las ideologías queden en segundo plano, estas no deberían actuar como impedimentos cuando lo que se busca es el beneficio de la población. Licha y Molina (2006) mencionan como características que la función de coordinación es un proceso tanto político como técnico, a lo que se refiere que se necesita la investigación y teoría para desarrollar proyectos, pero también se requiere unir a todos los actores involucrados con distintas ideológicas y convencerlos de que se involucren, apoyen y participen en los acuerdos. Como menciona Peters (2018), la coordinación se facilita cuando los funcionarios

públicos están en búsqueda constante de negociación política a favor de los proyectos que creen valor público. De esta manera, la influencia política debe controlarse para que las obras públicas que se ejecuten no estén motivadas solamente por la imagen política, sino que realmente sean necesarias para la ciudadanía.

*c. Factor 3: Utiliza su nivel de influencia para obtener acuerdos*

Este factor de la variable abarca hacer uso del nivel de influencia o negociación para llegar a acuerdos. De esta manera, el participante GRE009 precisa que se puede aprovechar para generar los espacios para promocionar la región y brindar oportunidades para que las autoridades políticas de más alto nivel de gobierno visiten la región (entrevista). Asimismo, el participante GRE010 indicó que los gobernadores regionales conversaban en los pasillos con ministros o directores sectoriales para agendar una reunión rápidamente (entrevista).



Sobre la afirmación referida, se obtuvo lo siguiente: como puede apreciarse en el gráfico, 6 de los funcionarios del GR consideran estar de acuerdo con esta afirmación en distintas intensidades. En cuanto a los PE, 9 confirmaron estar a favor de esta afirmación, mientras que los 4 restantes respondieron estar en desacuerdo.

Respecto a quienes no estuvieron de acuerdo, el participante PCM004 indica que se buscaban tratar temas de interés común, pero, al momento de pedir presupuesto, se priorizaba a regiones como Arequipa, ya que varios entrevistados destacaron positivamente la participación de dicha región. “Había interés en los temas de agua y saneamiento. Entonces, esos temas se

trataban y se buscaba dar una solución. Otras se demoraban por el tema de presupuesto. En el caso de Arequipa, siempre tenía prioridad” (PCM004, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021). En la misma línea, el participante GRE001 menciona que la diferencia en cuanto a priorización de regiones se debe al tema de cuánto producen cada una de estas, dando pase a las que producen más sobre las que no tanto, ya que es justo la producción de las regiones con mayor producción quienes subvencionan a las que no lo hacen como ellas (GRE001, comunicación personal, 10 de diciembre de 2021).

En la última sección de la entrevista, se organizaron las cinco variables explicadas en el marco, las cuales se consideran elementos para facilitar la coordinación pública. En ese sentido, se les dijo a los participantes que valoricen cada una de las variables de acuerdo a su percepción de relevancia, considerando que podían repetir la misma escala para otros factores. Así, nos dieron su percepción de cada uno de estos factores para facilitar la coordinación a través de los GE.

Respecto a la variable “capacidades de alta gerencia”, se puede observar en el cuadro que todos los entrevistados están a favor de esta variable. En detalle, dieciséis participantes mencionaron que estuvieron totalmente de acuerdo, seis entrevistados afirmaron estar muy de acuerdo y tres dijeron estar de acuerdo. Asimismo, al observar los cuadros por grupo, los participantes del PE decidieron estar dentro de las tres opciones, en la que predomina “totalmente de acuerdo” con un 7 participantes a favor. Además, la PCM estuvo solo entre dos opciones, que fueron “totalmente de acuerdo” y “muy de acuerdo”. Luego, respecto a los GR, los resultados son iguales a las dadas por el grupo de PE (ver anexo D23).

Después, en relación al valor profesional, se puede observar que todos los participantes estuvieron a favor de esta variable. Asimismo, es importante mencionar que las tres escalas tienen casi la misma cantidad de participantes que optaron por cada una de estas. En detalle, en el grupo del PE, 5 estuvieron totalmente de acuerdo y la otra mitad están entre las dos opciones siguientes. Por otro lado, 3 de los entrevistados de la PCM estuvieron y 2 muy de acuerdo. Luego, por el lado de los GR, 5 estuvieron totalmente de acuerdo, mientras que la otra mitad se inclinaron por las otras dos opciones favorables. Es importante mencionar que el PE coincidió con los gobernadores regionales en marcar la misma opción con la misma cantidad de porcentaje (ver anexo D24).

En lo que concierne a la variable “intercambio de información”, trece participantes consideraron estar totalmente de acuerdo, diez manifestaron estar muy de acuerdo y 2 estuvieron en el lado opuesto, los cuales se dividieron uno en desacuerdo y el otro muy en desacuerdo. En detalle, más de la mitad de los participantes del PE (6) estuvieron totalmente de acuerdo y solo uno optó por la opción en desacuerdo. Ahora, respecto a la PCM, menos de la mitad (2) eligió la

opción totalmente de acuerdo. Por otro lado, el resto (3) consideró estar totalmente de acuerdo. Sin embargo, lo que llamó la atención es que, tanto del GR como del PE, el solo uno optó por estar en desacuerdo en cada grupo, mientras que el resto se inclinó por la opción a favor de la relevancia de esta variable (ver anexo D25).

En relación a la variable “reglas y responsabilidades claramente definidas”, todos los participantes consideraron estar a favor como relevante para la coordinación a través de los GE: quince consideraron estar totalmente de acuerdo y siete afirmaron estar muy de acuerdo. En detalle, por parte de los entrevistados del PE, 7 eligieron la opción “totalmente de acuerdo”; por el lado de la PCM, 3 consideraron estar muy de acuerdo y 1 afirmó estar totalmente de acuerdo. Por último, por el lado de los GR, 7 consideraron estar totalmente de acuerdo, de igual manera que el PE (ver anexo D26).

Finalmente, respecto a la variable “factor político”, 19 participantes estuvieron a favor, mientras que 6 consideran no estar a favor de la importancia de esta variable para facilitar la coordinación a través de los Gore Ejecutivo. En detalle, los entrevistados del PE tuvieron 5 a favor y el resto en desacuerdo. Por el lado de la PCM, todos tuvieron una opinión favorable, aunque con diferentes escalas; por el lado de los GR, la mitad de los entrevistados estuvieron totalmente de acuerdo y los demás también tuvieron opiniones favorables (ver anexo D27).

Recapitulando, todos los entrevistados consideraron a las cinco variables como importantes para facilitar la coordinación multinivel a través de los Gore Ejecutivo. Las variables capacidades de alta gerencia, reglas y responsabilidades claramente definidas y el valor profesional fueron las más destacadas al obtener el máximo puntaje respecto a la opción “totalmente de acuerdo”, luego continúa el intercambio de información y, por último, el factor político.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante el periodo transcurrido entre el año 2016 y 2019, la implementación y la evolución de los Gores Ejecutivos como mecanismo de coordinación entre el PE y los GR ha permitido el avance de proyectos públicos y la determinación de acuerdos entre ambos niveles. Por ello, surge la necesidad de descubrir la relevancia de los factores claves que posibilitaron la coordinación entre niveles de la Alta Dirección mediante el presente proyecto de investigación. El análisis que se realizó se basó en cinco (05) factores clave, para mayor detalle sobre su referencia revisar el marco teórico, los cuales son: capacidades de Alta Gerencia, valor profesional, intercambio de información, reglas y responsabilidades claramente definidas por los actores y el factor político. Es importante mencionar que estos factores han sido clasificados según categorías, y para cada una de estas se han descrito factores específicos.

Los GE se crearon ante la necesidad de un espacio de diálogo directo entre funcionarios públicos de alto nivel para concretar acuerdos y exponer las demandas de cada región, representado por el Gobernador Regional junto a su equipo técnico. A partir del análisis de los hallazgos, se describen las siguientes conclusiones y recomendaciones. La creación del GE pretendió alcanzar objetivos mayores que no se consiguieron durante los años en investigación. El GE ha evolucionado y alcanzado madurez con el tiempo a pesar del contexto cambiante del país, lo que le obliga a seguir nuevos objetivos específicos institucionales (PCM, 2019). Se reconoció que este mecanismo de coordinación permitió mayores asignaciones presupuestales y la realización de proyectos de inversión pública en las regiones. Sin embargo, estos esfuerzos serán insuficientes para conseguir una misma meta a nivel organizacional con mayor proporción y amplitud apoyada en un estilo de gobierno de red colaborativa que permita perseguir objetivos más amplios (McGuire, 2006). Por lo que, se recomienda volver a instruir, a los participantes, acerca del objetivo general de la creación de los GE, un espacio de cooperación para alcanzar la política general del gobierno.

Sobre la dimensión personal, se tiene como conclusión y recomendación lo siguiente. Las habilidades y competencias de los participantes determinarán la efectividad de las reuniones en estos espacios de coordinación. Sin embargo, es necesario mencionar que el diseño organizacional del GE puede influir en el desenvolvimiento de los funcionarios para solicitar sus demandas, ya que se ha demostrado que la preparación de la Alta Dirección del nivel Regional para asistir a estos encuentros depende del tiempo que se anticipen los temas a tratar, tomando en cuenta que se envía los temas elegidos por la PCM entre dos a cinco días antes del encuentro. Así también, el limitado tiempo para exponer sus ideas en los GE no permite, en muchos casos, que tanto miembros del equipo del GR y PE puedan expresar con éxito la finalidad de su intervención. Por

ello, se recomienda evaluar el tiempo que los participantes, principalmente los GR, necesitan para asistir a estos encuentros con un nivel de preparación alto, de tal forma que se agilice la conclusión de acuerdos mediante la discusión de temas precisos y relevantes durante estas reuniones.

Asimismo, el nivel de negociación que se observó durante los años del 2016 al 2019 ha estado avanzando con el tiempo. Una mirada atrás, desde la creación de las ANGR nos demuestra que los GR tienen la necesidad de ser escuchados por el PE, lo cual si se logró con este modelo de coordinación gracias al GE; sin embargo, hace falta un modelo de organización que implique una mayor participación de ellos, en el que se obtenga una agenda política más compartida fuera de los temas que propone el PE. El proceso para alcanzar un nivel de negociación con impactos más transversales implica también la obligación de reunirse en un mismo espacio como una primera fase, en donde se dialogue temas de interés, y que más adelante, como una segunda fase, se busque el desarrollo territorial que tanto necesita el Perú.

Acerca de la dimensión de información y comunicación, se concluye lo siguiente. El sistema que se utiliza para intercambio de información y comunicación presenta limitaciones para facilitar la coordinación entre ambos niveles. Se demostró que, el difícil manejo de esta herramienta y las innumerables plataformas digitales que existen en el estado, genera confusión y afectan la fluidez de información. Asimismo, la baja cobertura de internet en algunas regiones hacen aún más dificultosa la coordinación, ya que impide subir la información oportunamente. De igual manera, dicho sistema no contempla la asignación de responsabilidades claras, lo que ocasiona la acumulación de múltiples compromisos y, en consecuencia, no se ejecuta los proyectos acordados. Finalmente, el mecanismo de seguimiento que utilizó la PCM fue insuficiente para determinar el progreso de los acuerdos establecidos en los GE. Por todo ello, se recomienda modificar e implementar un sistema amigable, de libre acceso, para los participantes de los GE, en que se comparta información estructurada por cada región. Asimismo, agregar en las actas institucionales a un responsable por cada región y sector, quienes estarán a cargo de supervisar la ejecución de los compromisos.

Sobre la dimensión política, se descubrió que existen otros factores importantes a considerar para lograr una comunicación asertiva en estos espacios, tales como el sentimiento de identificación con su región, ya que predomina, en mayor medida, la subjetividad para la resolución de conflictos entre ambos niveles. En el mismo sentido, dicha comunicación se ve afectada por las dimensiones propias de la coordinación como la política, la cual hace referencia a los diversos actores que tienen mayor influencia que los demás; y la dimensión participativa y concertada, el cual expone que todos los actores involucrados permiten establecer acuerdos que se expresan en políticas concretas y eficientes.

Como se mencionó anteriormente, los GE ayudaron a que se minimice el conflicto político, durante los años de investigación, cuando se amenazaba la legitimidad del gobierno del ex presidente (PPK) dado que el partido político con el que había llegado a la presidencia no tenía una representación significativa en el congreso. Es así que la presidencia debía tener aliados para cumplir correctamente con la agenda del estado. Por lo que, la PCM, a través de la Secretaría de Descentralización, creó el GE, el cual ayudaría a crear relaciones sólidas con los Gobernadores Regionales, quienes serían los aliados estratégicos para la ejecución de proyectos públicos y a la vez, buscar la legitimidad de su gobierno. Como se puede observar en los hallazgos, se demuestra que el componente político tiene un alto grado de relevancia para posibilitar la coordinación pública. Además, estos encuentros, tanto en espacios formales como informales, ayudan en gran medida a que los funcionarios tengan una relación más estrecha y se pueda solucionar conflictos políticos, sin afectar la continuidad de las políticas públicas, además que contribuyen positivamente a la gobernanza y gobernabilidad.

Finalmente, si bien es cierto, este mecanismo de coordinación, si sirvió para facilitar la comunicación de demandas entre la Alta Dirección de los GR y el Ejecutivo; sin embargo, es necesario la búsqueda de alternativas de mejora para un espacio con alto nivel de importancia, en donde se reúnen funcionarios con poder de decisión e impacto para el progreso de la comunidad. De tal forma que, se busque alcanzar un desarrollo con enfoque territorial, en el que se consideren realidades geográficas, económicas y sociales de cada región del país, tal y como lo dicta el Consejo de Coordinación Intergubernamental, respecto a coadyuvar al desarrollo territorial del estado articulando políticas, objetivos y prioridad, para lograr mayor coherencia y articulación en las políticas públicas del país.



## REFERENCIAS

- Acha, D. (2013). *El principio de subsidiariedad: Clave jurídica de la integración*. Tesis para la obtención del título de Magíster en Derecho. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4012/1/SM123-Achá-El%20principio.pdf>
- Andersson, T., Eriksson, E., Gadolin, C., Hellstrom, A. & Lifvergren, S. (2020). Collaborative public management: coordinated value propositions among public service organizations. *Public Management Review*, 22(6), 791-812. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2019.1604793>
- Anson, R. & Pfaumann, P. (2006). *El rol del enfoque sectorial ampliado para el desarrollo rural sostenible en Centroamérica*. San José, C.R.: Proyecto Ruta. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-rol-del-enfoque-sectorial-ampliado-para-el-desarrollo-rural-sostenible-en-Centroamérica.pdf>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la investigación científica*. Caracas: Episteme. Recuperado de: [https://issuu.com/fidiasgerardoarias/docs/fidias\\_g\\_arias\\_el\\_proyecto\\_de\\_inv](https://issuu.com/fidiasgerardoarias/docs/fidias_g_arias_el_proyecto_de_inv)
- Arias, G. (s/f). *El proceso de investigación*. Recuperado de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Lectura/bachillerato/documentos/LEC7.2.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/bachillerato/documentos/LEC7.2.pdf)
- Arteaga, P., Díaz, D. & Giacomone, B. (2017). Caracterización de los gráficos estadísticos en libros de texto argentinos del segundo ciclo de educación primaria. *Profesorado*. 21 (3), 300-326. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56752489015.pdf>
- Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales. (2011). *Aportes de los gobiernos regionales en el marco del proceso de descentralización*. Recuperado de [http://propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/sala\\_lectura/archivos/CD5-Aportes-gobiernos-regionales.pdf](http://propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/sala_lectura/archivos/CD5-Aportes-gobiernos-regionales.pdf)
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2014). *Escuela Nacional de Administración Pública inaugura Programa de Alta Gerencia para Gerentes Públicos*. Recuperado de <https://www.servir.gob.pe/escuela-nacional-de-administracion-publica-inaugura-programa-de-alta-gerencia-para-gerentes-publicos/>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2016). *Modelo de gestión del grupo de directivos públicos del Servicio Civil peruano*. Recuperado de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/FED03359A131812005258025004F97D3/\\$FILE/Modelo\\_de\\_Gestion\\_Directivos\\_Publicos\\_Ago16.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FED03359A131812005258025004F97D3/$FILE/Modelo_de_Gestion_Directivos_Publicos_Ago16.pdf)
- Baptista, M., Fernández, C. & Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: McGraw Hill. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Bedoya, C. (2011) *El rol subsidiario del Estado*. Recuperado de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3\\_uibd.nsf/42E3178EE33F7655052578F40056DE2F/\\$FILE/El\\_rol\\_subidiario\\_del\\_Estado.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/42E3178EE33F7655052578F40056DE2F/$FILE/El_rol_subidiario_del_Estado.pdf).

- Belinchón, Y. (s/f). *Minería de datos*. Recuperado de <http://www.it.uc3m.es/jvillena/irc/practicas/10-11/15mem.pdf>
- Benites, A., & Hurtado, F. (2018). Mirando más allá de lo técnico: la importancia del factor político en el desarrollo de las políticas públicas en el Perú 2013-2016. *Politai*, 9(17), 40-89. <https://doi.org/10.18800/politai.201802.002>
- Cardozo, R. (2012). La coordinación de las políticas en el ámbito público. *Derecho y Democracia IV* (30). Recuperado de <https://www.unimet.edu.ve/wp-content/uploads/2019/10/cu-30.pdf>
- Castro, E. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas*. Recuperado de [https://paideia.pucp.edu.pe/cursos/pluginfile.php/1897952/mod\\_resource/content/1/Metodolog%C3%ADa%20Estudio%20de%20Casos%20%20Castro%202010.pdf](https://paideia.pucp.edu.pe/cursos/pluginfile.php/1897952/mod_resource/content/1/Metodolog%C3%ADa%20Estudio%20de%20Casos%20%20Castro%202010.pdf)
- Cejudo, G. & Michel, C. (s/f). *Addressing fragmented government action: Coordination, coherence, and integration*. Recuperado de <https://www.ippapublicpolicy.org/file/paper/1434668940.pdf>
- Creswell, J. & Creswell, D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Recuperado de [https://paideia.pucp.edu.pe/cursos/pluginfile.php/1897946/mod\\_resource/content/1/Creswell%20and%20Creswell%202017.pdf](https://paideia.pucp.edu.pe/cursos/pluginfile.php/1897946/mod_resource/content/1/Creswell%20and%20Creswell%202017.pdf)
- Díaz, M. (2002). Federalismo fiscal y asignación de competencias: una perspectiva teórica. *Estudios Sociales*, 10, 27-56. Recuperado de <https://est.cmq.edu.mx/index.php/est/article/view/345/862>
- Distribución de Frecuencias (s.f.). Recuperado de <https://cursos.aiu.edu/Fundamentos%20de%20Estad%C3%ADstica/pdf/Tema%202.pdf>
- Dulanto, A. (2013) *Asignación de competencias en materia de residuos sólidos de ámbito municipal y sus impactos en el ambiente. Tesis para optar por el título profesional*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4689/DULANTO\\_TELLO\\_ANDRES\\_RESIDUOS\\_SOLIDOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4689/DULANTO_TELLO_ANDRES_RESIDUOS_SOLIDOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Franco, F. (2018). Problemas de coordinación y coherencia en la política pública de modernización...del poder Ejecutivo del Perú. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. volumen (70), 127-162. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/3575/357559200005/html/>
- García, A. (2013). *La importancia de los procesos y mecanismos de coordinación en la empresa: una aproximación a partir de la teoría de la organización*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/16.09.pdf>
- Garnier, L. (2000). *Función de coordinación de planes y políticas*. CEPAL. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/7269/S99120991\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/7269/S99120991_es.pdf)

- González, J. (s/f). *Tablas dinámicas*. Recuperado de <http://www.jggomez.eu/K%20Informatica/3%20Excel/03%20Mis%20Temas/B%20BD%20y%20TD/TD%20I.pdf>
- Hernandez, R. (2012). *Diseños de Investigación*. [PPT]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/Spaceeboy/diseo-de-investigacion-transversal-y-longitudinal>
- Hurtado, F. (2019). *¿Y si nos ponemos de acuerdo? La coordinación en la elaboración de planes nacionales multisectoriales: el caso de la política de prevención y erradicación del trabajo infantil en el Perú (2012-2021)*. [Tesis para optar el título profesional de licenciado en Ciencia Política y Gobierno, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional - PUCP. [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14252/HURTADO\\_FRANK\\_PONEMOS\\_ACUERDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14252/HURTADO_FRANK_PONEMOS_ACUERDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Izaguirre, R. R., Rivera, O. R., & Mustelier, N. S. (2010). *La revisión bibliográfica como paso lógico y método de la investigación científica*. Guinea Ecuatorial: Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial
- Lawrence, P & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 1 (Jun.,1967), pp. 1-4. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/234021677\\_Differentiation\\_and\\_Integration\\_in\\_Complex\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/234021677_Differentiation_and_Integration_in_Complex_Organizations)
- La Contraloría General de la República. (2014). *Estudio del proceso de descentralización en el Perú*.
- Ley 27783. Ley de bases de la descentralización. Diario Oficial El Peruano (2002).
- Licha, I. & Molina, C. (2006). *Coordinación de la Política Social: criterios para avanzar*. BID. Washington, Estados Unidos de América. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/14527/coordinacion-de-la-politica-social-criterios-para-avanzar>
- Martínez, L (2016). *Déficit de planificación y coordinación en la gestión pública: ¿problemas para la capacidad de gobierno? XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Santiago, Chile. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/A658124D6ED738A405258138006D4D1A/\\$FILE/martioje.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A658124D6ED738A405258138006D4D1A/$FILE/martioje.pdf)
- Matas, A. (2016). Diseño de formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. Recuperado de <https://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v20n1/1607-4041-redie-20-01-38.pdf>
- McGuire, M. (2006). *Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It*. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/4096568?seq=1>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s/f). *Procesos de descentralización en latinoamérica: colombia, México, Chile Y Perú*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/documentos/PROCESOS\\_DESCENTRALIZACION\\_LATINOAMERICA\\_COLOMBIA\\_MEXICO\\_CHILE\\_PERU..pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/PROCESOS_DESCENTRALIZACION_LATINOAMERICA_COLOMBIA_MEXICO_CHILE_PERU..pdf)

- Miranda, M, Rendón, M & Villasís, M. (2016). Metodología de la Investigación. Estadística Descriptiva. *Alergia México*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755026009.pdf>
- Morales & Jiménez. (2018). *Fundamentos del enfoque territorial: actores, dimensiones, escalas espaciales y sus niveles*. Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México, México. Recuperado de <http://computo.ceiich.unam.mx/webceiich/docs/libro/Enfoque%20territorial.pdf>
- Moscoso, W, Rivera, D & Rojas, F. (2020) *GORE-EJECUTIVO: Valor, Logros y Propuestas para elevación de impacto Informe Final*.
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo (s/f). *Departamento Nacional de Planeación (DNP) de Colombia*. Recuperado de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/departamento-nacional-de-planeacion-dnp-de-colombia>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2019). *La Integridad Pública en América Latina y el Caribe 2018-2019 de gobiernos reactivos a estados proactivos*. Recuperado de <https://www.oecd.org/gov/ethics/integridad-publica-america-latina-caribe-2018-2019.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2016). *Territorial Reviews: Peru 2016*
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (s/f) *Qué es y cómo está organizado el Consejo de Coordinación Intergubernamental - CCI*. Recuperado de <https://www.gob.pe/13396-que-es-y-como-esta-organizado-el-consejo-de-coordinacion-intergubernamental-cci>.
- Pérez, A. (2005). Descentralización administrativa y descentralización constitucional. *Revista telemática*. Recuperado de <https://www.federalismi.it/AppOpenFilePDF.cfm?artid=2872&dpath=document&dfile=23032005043505.pdf&content=Descentralización%2Badministrativa%2B%27descentralización%27%2Bconstitucional%2B%2D%2Bdottrina%2B%2D%2Bdottrina%2B%2D%2B>
- Peters, B. (1998), Managing Horizontal Government: the Politics of Coordination. *Public Administration*, 76 (2). 295-311. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-9299.00102>
- Peters, B. (s/f). *The Search for Coordination and Coherence in Public Policy: Return to the Center?* Recuperado de [http://userpage.fu-berlin.de/ffu/akumwelt/bc2004/download/peters\\_f.pdf](http://userpage.fu-berlin.de/ffu/akumwelt/bc2004/download/peters_f.pdf)
- Peters, B. (2018). The challenge of policy coordination. *Policy Design and Practice*, 1:1, 1-11. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/25741292.2018.1437946>
- Ponce, M. D., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2011). *Aspectos claves en la gestión política descentralizada*. Recuperado de

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3\\_uibd.nsf/E070EC768725C462052578F700585943/\\$FILE/ABC\\_de\\_la\\_Descentralizacion.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/E070EC768725C462052578F700585943/$FILE/ABC_de_la_Descentralizacion.pdf)

- Presidencia del Consejo de Ministros. (2017a). *La descentralización en Perú, un reto por cumplir*. Secretaría de Descentralización. Recuperado de <https://www.descentralizacion.gob.pe/index.php/ocde-la-descentralizacion-en-peru-es-un-proceso-incompleto/2017/01/05/>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2017b). *Asignación de competencias. ¿Quién es responsable de qué?* [PPT]. Recuperado de [http://www.descentralizacion.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/9.05.17\\_COMPETENCIAS\\_SD.pdf](http://www.descentralizacion.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/9.05.17_COMPETENCIAS_SD.pdf)
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2019). *Gore Ejecutivo. Valor, logros, propuestas para elevación de impacto. Informe final*.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2020). *Modernización de la Gestión Pública*. Recuperado de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2020/11/MODERNIZACI%C3%93N-GESTI%C3%93N-P%C3%9ABLICA.pdf>.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2021). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima, Perú. Recuperado de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- Quintana, M. (2007). Asociatividad municipal: marco legal y razones para repensar la descentralización y el desarrollo local. *Revista Digital Iberoamericana Municipalista. Voxlocalis*. Recuperado de <https://old.voxlocalis.net/revistas/num10/doc/Art-%20Asociatividad%20municipal%202.pdf>
- Ramirez, J. C. (2006). La coordinación en las políticas públicas. Elementos e institucionalidad. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/274248355\\_La\\_coordinacion\\_de\\_las\\_politicas\\_sociales](https://www.researchgate.net/publication/274248355_La_coordinacion_de_las_politicas_sociales)
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *Revista de Divulgación Científica de la Universidad Indoamérica*. 9 (3) Recuperado de <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Repetto, F. (2010). *Experiencias comparadas de coordinación de políticas sociales en América Latina: aprendizajes para el caso argentino*. Recuperado de [http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/6/REPETTO\\_FABIAN\\_EXPERIENCIAS.pdf](http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/6/REPETTO_FABIAN_EXPERIENCIAS.pdf)
- Rodrigues, M. (2015). *El modelo subsidiario del derecho de agua: Análisis comparativo en la gestión en Brasil y en el marco de la Unión Europea*. Recuperado de [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/369023/MdJRAH\\_TESIS.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/369023/MdJRAH_TESIS.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Rodriguez-Izquierdo, M. (2010). *La recepción del mecanismo de alerta temprana para el control preventivo de la subsidiariedad a nivel estatal y autonómico. Aproximación al caso andaluz*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5711845>
- Serrano, R. (2003). *What Makes Inter-Agency Coordination Work? Insights from the Literature and Two Case Studies*. Washington DC: IADB. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36082>

Strauss, A. & Corbin, J. (2012) *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia.  
Recuperado de <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>

Secretaría Técnica (2020) *GORE-Ejecutivo: Valor, logros y propuestas para elevación de impacto. Informe Final*.

Tschirhart, M. K., Christensen, J. L. & Perry. (2005). *The Paradox of Branding and Collaboration*. *Public Performance & Management Review*. 29 (1), pp 67-84.

Universidad Autónoma del Estado de México. (s/f). *Aplicación del Conocimiento III*. Alcances de la investigación. Recuperado de [http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/103742/secme-27284\\_2.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/103742/secme-27284_2.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Wegrich, K. & Štimac, V. (2014). Coordination Capacity. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/272089104\\_Coordination\\_Capacity](https://www.researchgate.net/publication/272089104_Coordination_Capacity)



## ANEXOS

### ANEXO A: CLASIFICACIÓN DE VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN

**Tabla A1: Clasificación de variables y operacionalización**

Categoría	Variables	Definición conceptual	Factores
Personales	Capacidades de alta gerencia	Gerente público que combina habilidades y competencias claves para garantizar la continuidad y sostenibilidad de los proyectos públicos	Práctica del Liderazgo Organizacional con su equipo técnico
			Pone en práctica sus capacidades de negociación en los Gore Ejecutivo
			Posee una comprensión sistemática sobre los Gore Ejecutivo
			Posee conocimiento sobre el funcionamiento del Gore Ejecutivo
	Valor profesional	Los miembros creen que la cooperación es deseable para que de esta manera las organizaciones trabajen en conjunto hacia las metas. Asimismo, aprendieron durante su carrera profesional a coordinar y ponen lo ponen en práctica	Aprovecha su aprendizaje en la práctica para efectuar la coordinación a través del Gore Ejecutivo
			Reconoce la importancia de la coordinación pública
			Fomento de mecanismos formales de coordinación
			Fomento de mecanismos informales de coordinación
			Adaptación a la rotación de Directivos Públicos para dar continuidad de proyectos
Información y comunicación	Intercambio de información	Mecanismos para intercambiar de información entre organizaciones, ya sean formales o informales	Intercambio de información oportuna
			Intercambio previamente y posteriormente de los eventos con actores involucrados en el proyecto
			Intercambio de información estructurada
			Reconocimiento de factores que imposibilitan el intercambio de información: formalismo y papeleo

**Tabla A1: Clasificación de variables y operacionalización (continuación)**

Categoría	Variables	Definición conceptual	Factores
Información y comunicación	Reglas y responsabilidades claramente definidas por los actores	Se toman en cuenta tanto las reglas de juego formales como las informales para fomentar la coordinación entre las partes involucradas.	Aplicación de mecanismos de incentivos/ castigos
			Asignación de responsabilidades y seguimiento de acuerdos
			Evidencia continuidad de los acuerdos establecidos
			Asignación de metas claras durante los Gore Ejecutivos
Política	Factor político	Entendido como la acumulación de ventajas políticas para sus organizaciones y propósitos	Practica el liderazgo político en los eventos del Gore Ejecutivo
			Hacer que la ventaja política no sea impedimento para concretar acuerdos en los eventos del Gore Ejecutivo
			Pone en práctica/ aprovecha su nivel de influencia/ negociación para obtener acuerdos



## ANEXO B: PERFILES DE LOS ENTREVISTADOS

**Tabla B1: Perfiles de los entrevistados**

Código	Sector	Cargo	Nº años experiencia sector público	Nº veces participación en Gores Ejecutivos
EJE001	Vivienda, Construcción y Saneamiento	Director Ejecutivo Del Programa Mejoramiento Integral De Barrios	8	12
EJE002	Salud	Directora General de la Dirección General de Personal de la Salud del MINSA	30	6
EJE003	Economía y Finanzas	Director General de Inversión Pública	24	12
EJE004	Economía y Finanzas	Anónimo	20	5
EJE005	Economía y Finanzas	Director de Políticas de Descentralización Fiscal	36	10
EJE006	Economía y Finanzas	Director General de Inversión Privada	20	12
EJE007	Agricultura y Riego	Asesor del despacho ministerial/ coordinador participación agricultura y riego	15	3
EJE008	Educación	Director General de Gestión Descentralizada del Ministerio de Educación	7	4
EJE009	Transportes y Comunicaciones	Asesora y Jefe de Gabinete	2	7
EJE010	Educación	Director General de Gestión Descentralizada	11	15
PCM001	PCM	Secretaria de Descentralización	13	15
PCM002	PCM	Coordinadora de actividades y comunicaciones Secretaría de Descentralización	9	14
PCM003	PCM	Especialista	10	13
PCM004	PCM	Profesional en la Secretaría de Descentralización / Especialista Junior en Descentralización y Desarrollo Territorial	7	14

**Tabla B1: Perfiles de los entrevistados**

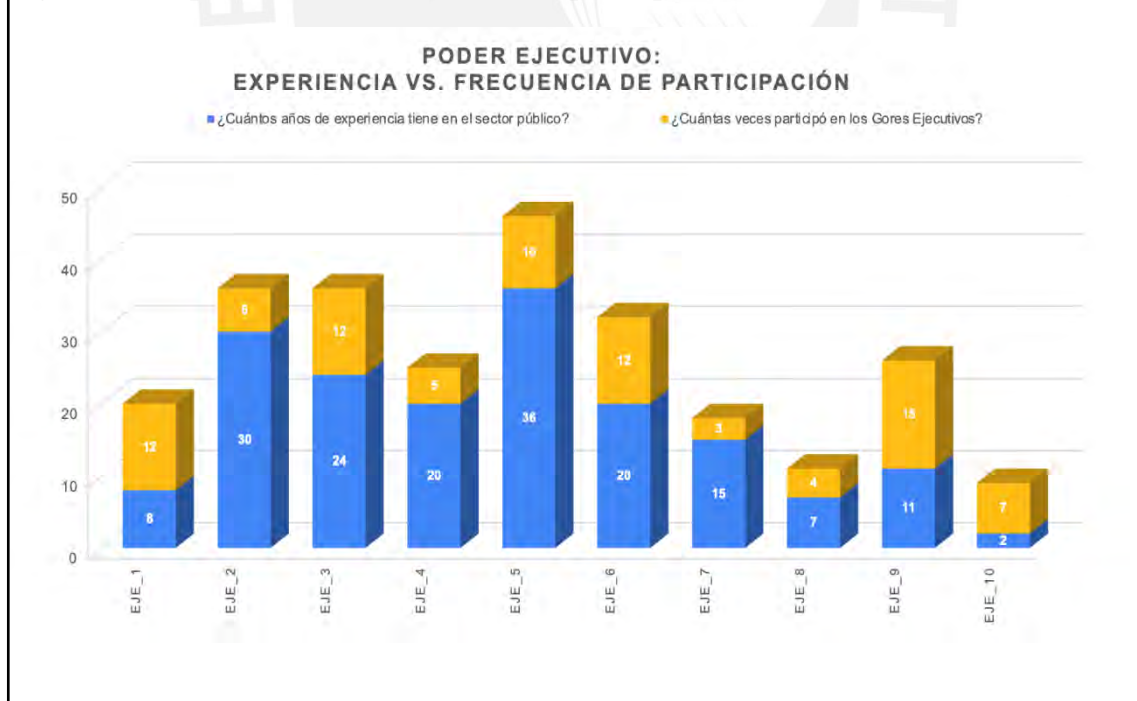
Código	Sector	Cargo	Nº años experiencia sector público	Nº veces participación en Gores Ejecutivos
PCM005	PCM	2016-2017: Profesional en Administración pública 2018-2021: Asesora en Descentralización	5	6
GRE001	Gobierno Regional del Cusco	Gerente General	10	1
GRE002	Gobierno Regional Loreto	Gerente General	35	4
GRE003	Salud	Director Regional de Salud	15	12
GRE004	Educación	Director de Gestión Institucional/ Director Regional de Educación (2018)	19	10
GRE005	Salud	2016-2017: Director Regional de Salud	20	6
GRE006	Gobierno Regional de Ayacucho	Director Regional adjunto de Salud	21	6
GRE007	Ayacucho	2016: Gerente de Finanzas y 2017-2018: Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	16	8
GRE008	Cusco	Director Regional de Salud	21	3
GRE009	San Martín	Gerente General Regional	35	12
GRE0010	Cusco	Gerente Regional de planeamiento de presupuesto y acondicionamiento territorial	10	4

## ANEXO C: GRÁFICOS DE EXPERIENCIA Y FRECUENCIA DE PARTICIPACIÓN EN GORES EJECUTIVOS

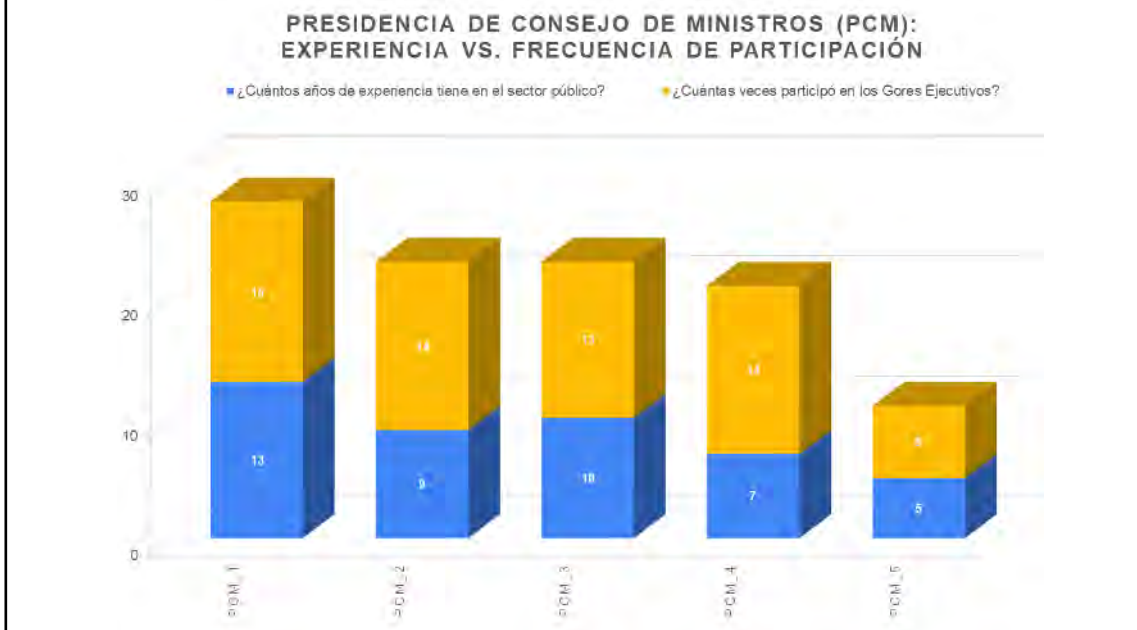
**Figura C1: Experiencia vs Frecuencia de los entrevistados en general**



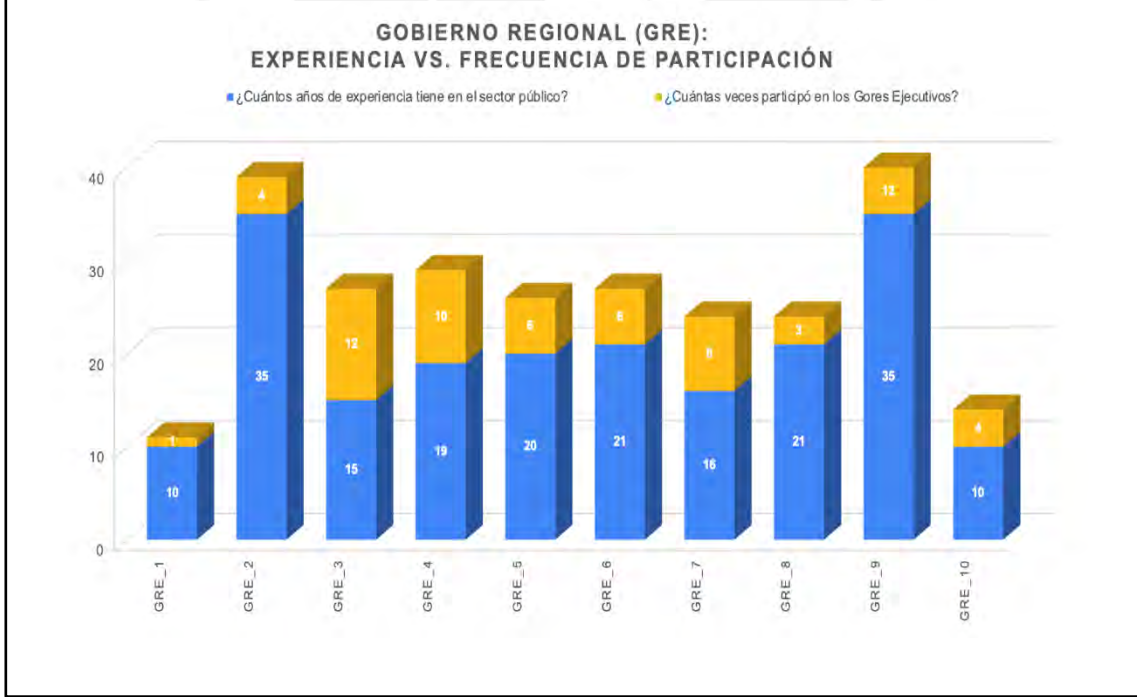
**Figura C2: Experiencia vs Frecuencia de los participantes del Poder Ejecutivo**



**Figura C3: Experiencia vs Frecuencia de los participantes de la PCM**



**Figura C4: Experiencia vs Frecuencia de los participantes del Gobierno Regional**

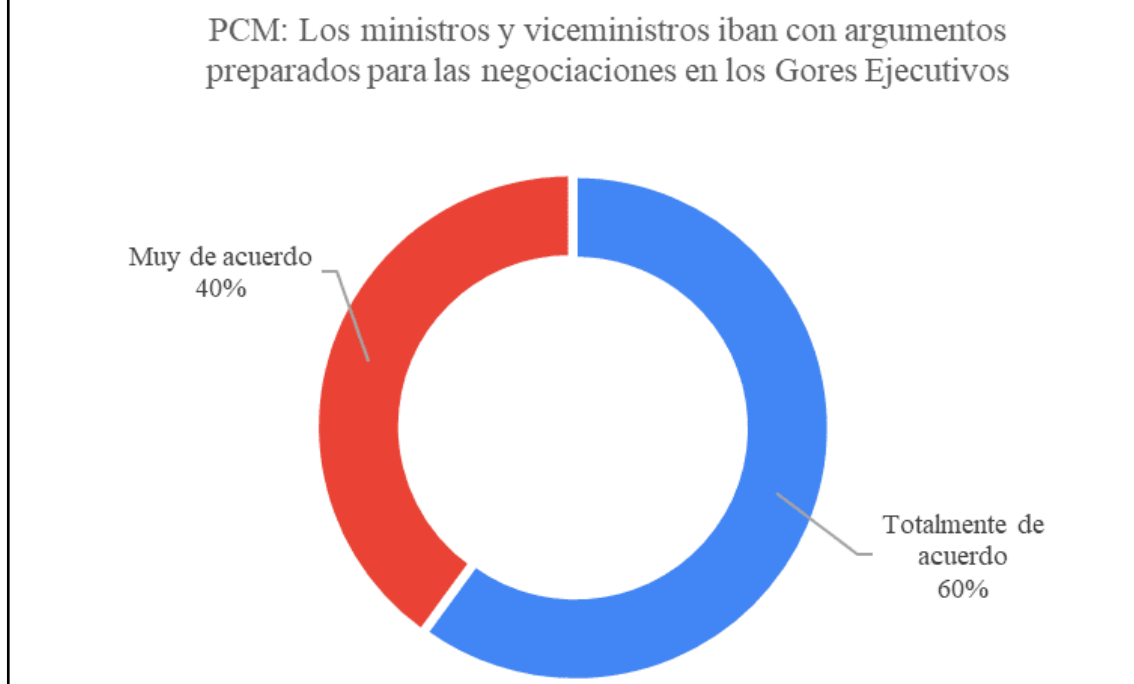


## ANEXO D: GRÁFICOS ESTADÍSTICOS HALLAZGOS

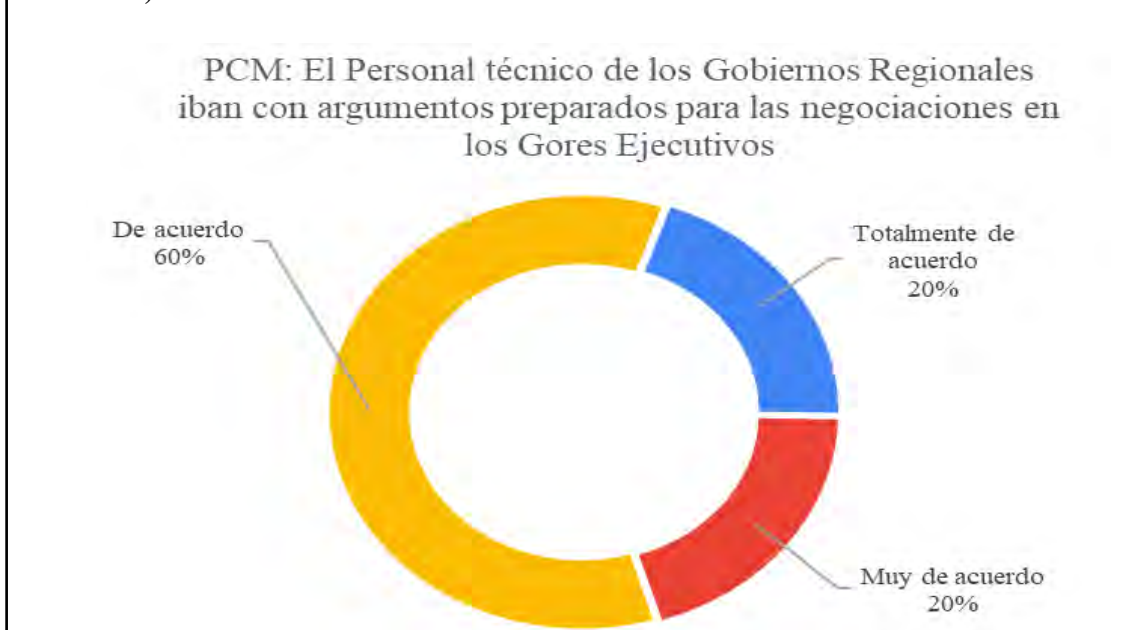
**Figura D1: Los gobernadores regionales iban con argumentos preparados para las negociaciones en los Gore Ejecutivo (dirigido solo a los participantes de la PCM)**



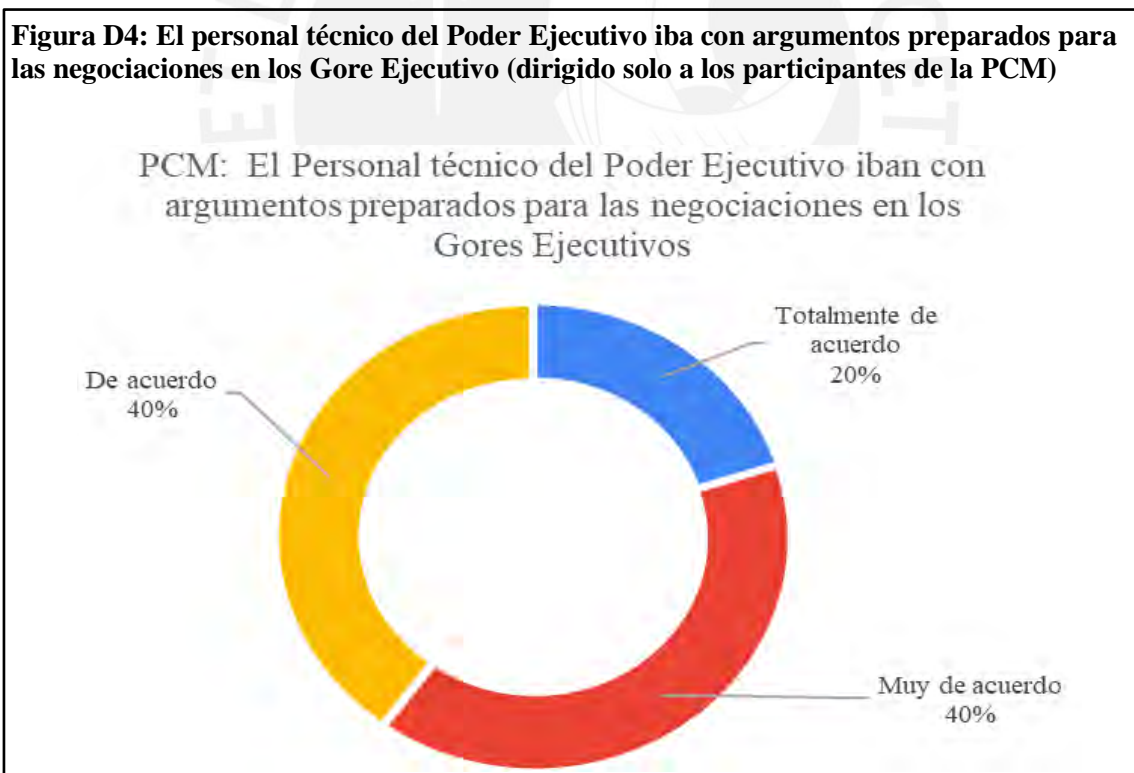
**Figura D2: Los ministros y viceministros iban con argumentos preparados para las negociaciones en los Gore Ejecutivo (dirigido solo a los participantes de la PCM)**



**Figura D3: El personal técnico de los Gobiernos Regionales iba con argumentos preparados para las negociaciones en los Gore Ejecutivo (dirigido solo a los participantes de la PCM)**



**Figura D4: El personal técnico del Poder Ejecutivo iba con argumentos preparados para las negociaciones en los Gore Ejecutivo (dirigido solo a los participantes de la PCM)**



**Figura D5: Los gobernadores regionales iban preparados técnicamente para los eventos de los Gore Ejecutivo (en grupos)**



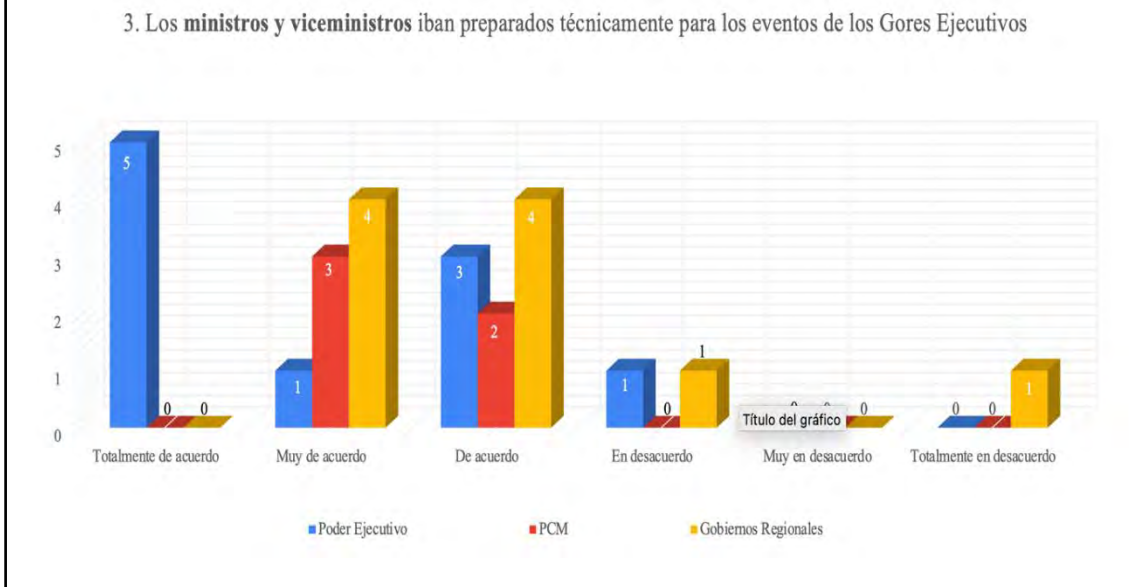
**Figura D5.1: Los gobernadores regionales iban preparados técnicamente para los eventos de los Gore Ejecutivo (en grupos)**



**Figura D6: Los ministros y viceministros iban preparados técnicamente para los eventos de los Gore Ejecutivo (dirigido a todos los participantes)**

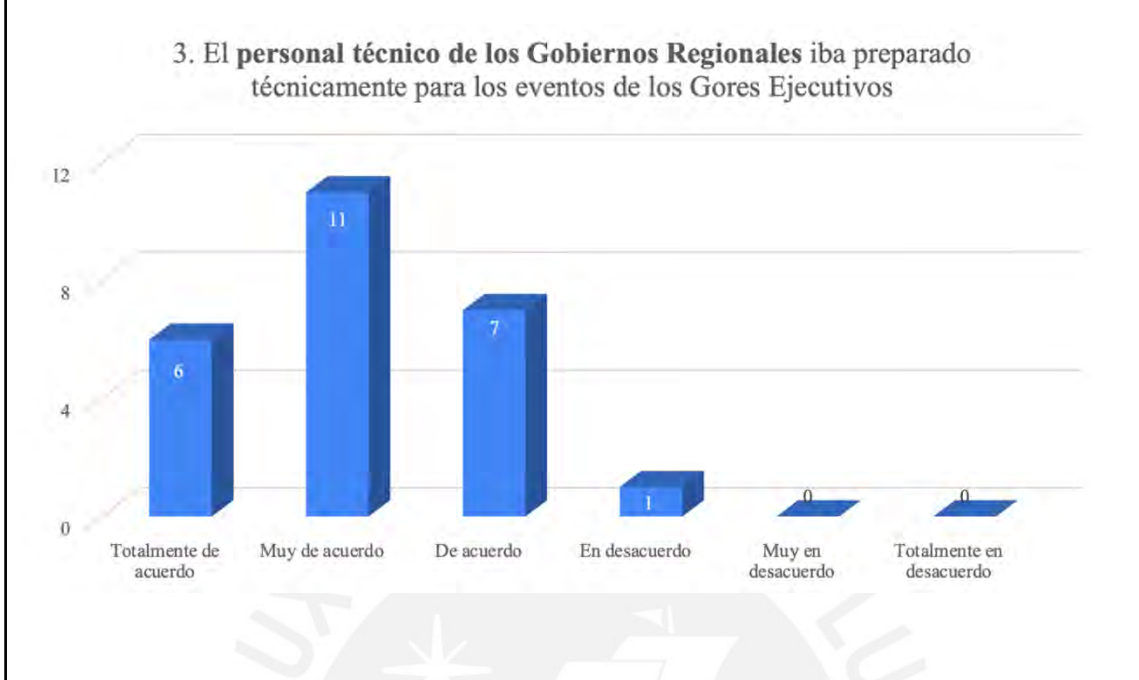


**Figura D6.1: Los ministros y viceministros iban preparados técnicamente para los eventos de los Gore Ejecutivo (en grupos)**

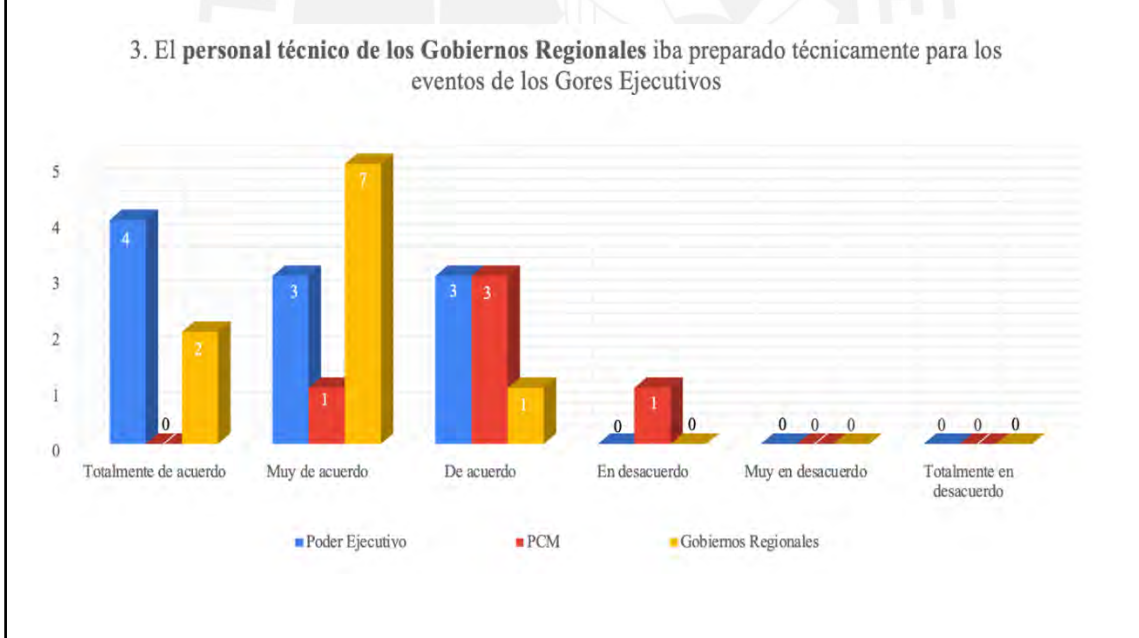




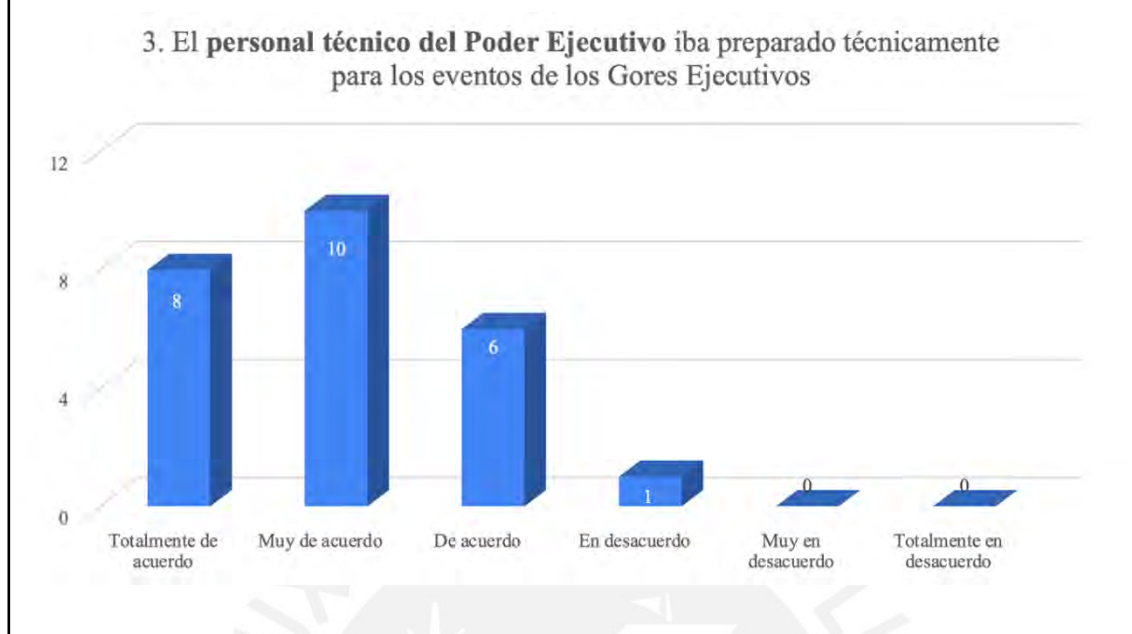
**Figura D7: El personal técnico de los Gobiernos Regionales iba preparado técnicamente para los eventos de los Gores Ejecutivo (dirigido a todos los participantes)**



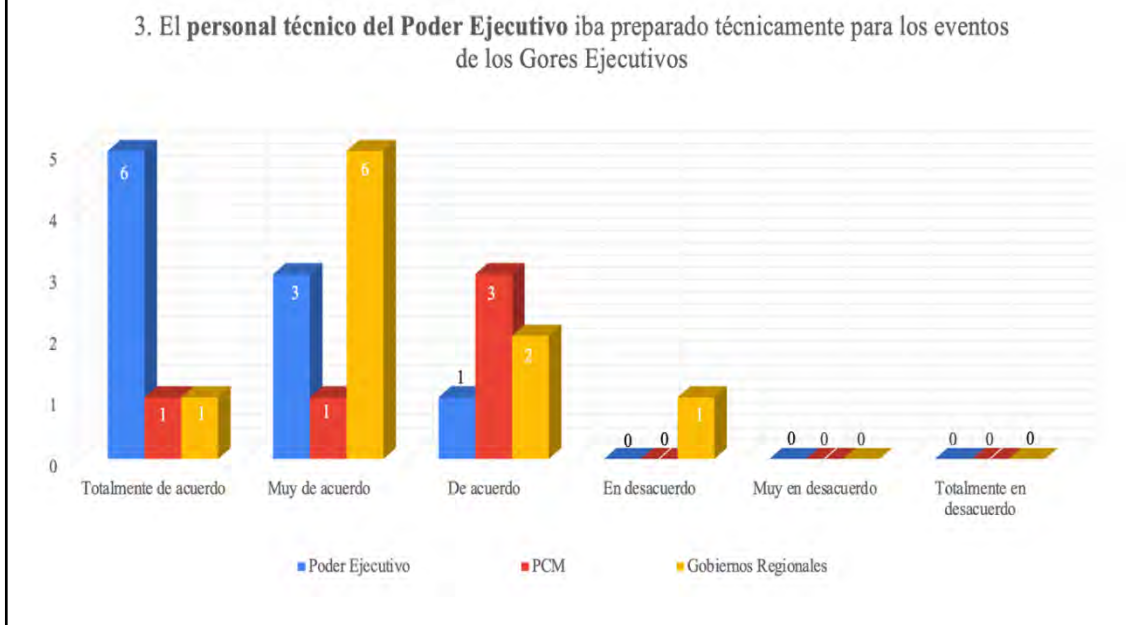
**Figura D7.1: El personal técnico de los Gobiernos Regionales iba preparado técnicamente para los eventos de los Gores Ejecutivo (en grupos)**



**Figura D8: El personal técnico del Poder Ejecutivo iba preparado técnicamente para los eventos de los Gore Ejecutivo (dirigido a todos los participantes)**



**Figura D8.1: El personal técnico del Poder Ejecutivo iba preparado técnicamente para los eventos de los Gore Ejecutivo (en grupos)**



**Figura D9: Considera que su experiencia previa en el estado hizo que usted esté más predispuesto a coordinar mediante los Gore Ejecutivo (en grupos)**

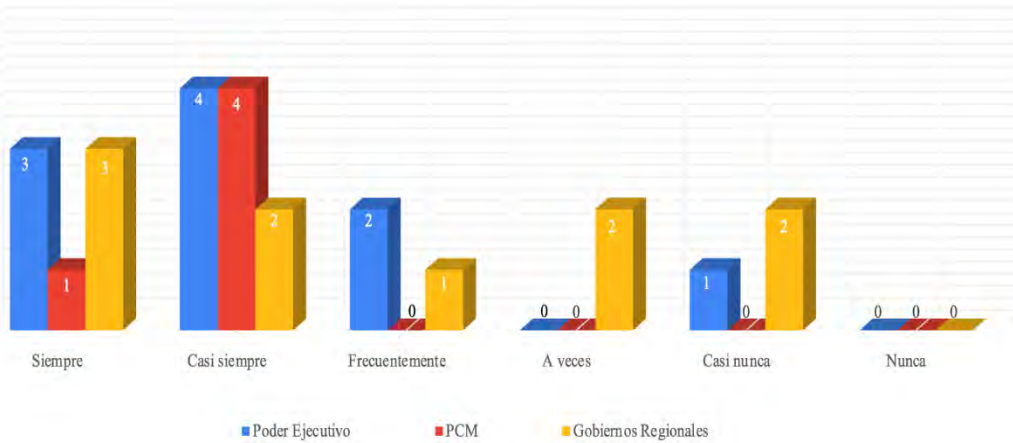


**Figura D10: Estoy convencido de que la coordinación es necesaria y esto hizo que la practique con los miembros que participaron en los Gore Ejecutivo (en grupos)**



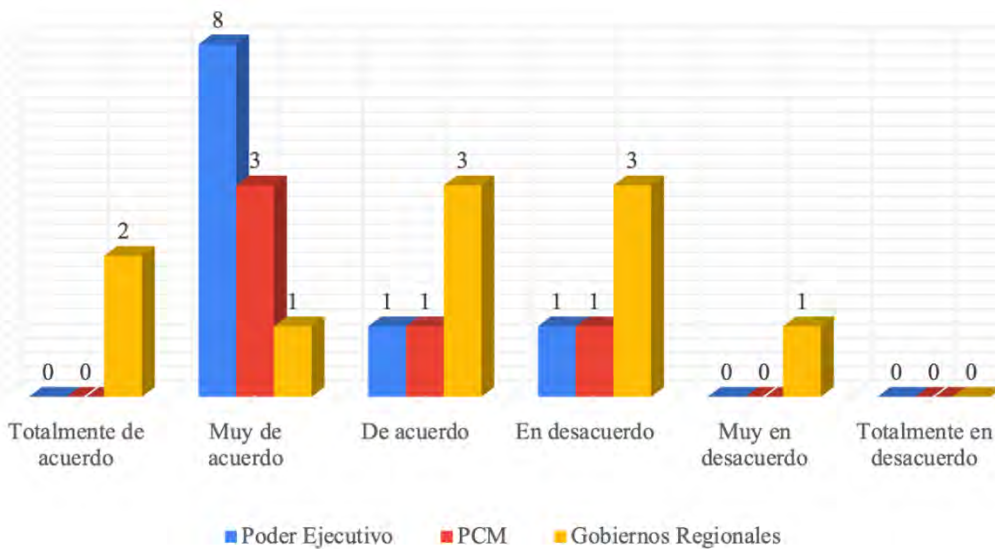
**Figura D11: Afirmaciones sobre espacios formales. Volvían a tener contacto con quienes dialogaban en el evento luego de estos espacios para coordinar sobre temas de interés mutuo (en grupos)**

17. Volvían a tener contacto con quienes dialogaban en el evento luego de estos espacios para coordinar sobre temas de interés mutuo

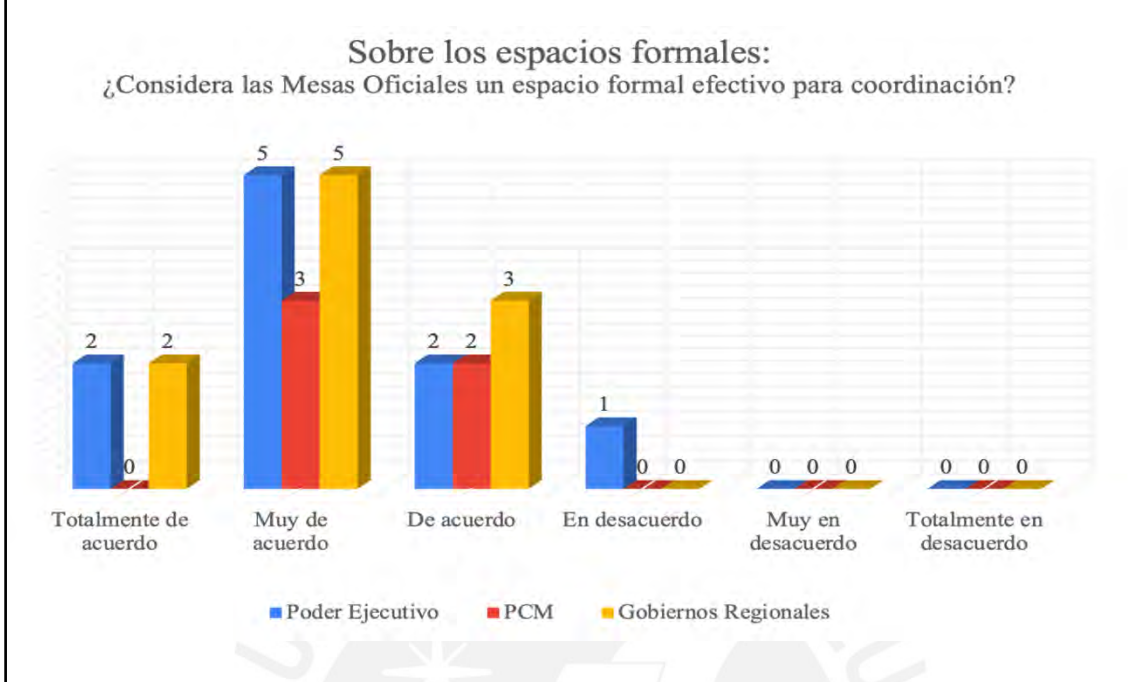


**Figura 11D.1: Afirmaciones sobre espacios formales. Considera las salas de reunión un espacio formal efectivo para coordinación (en grupos)**

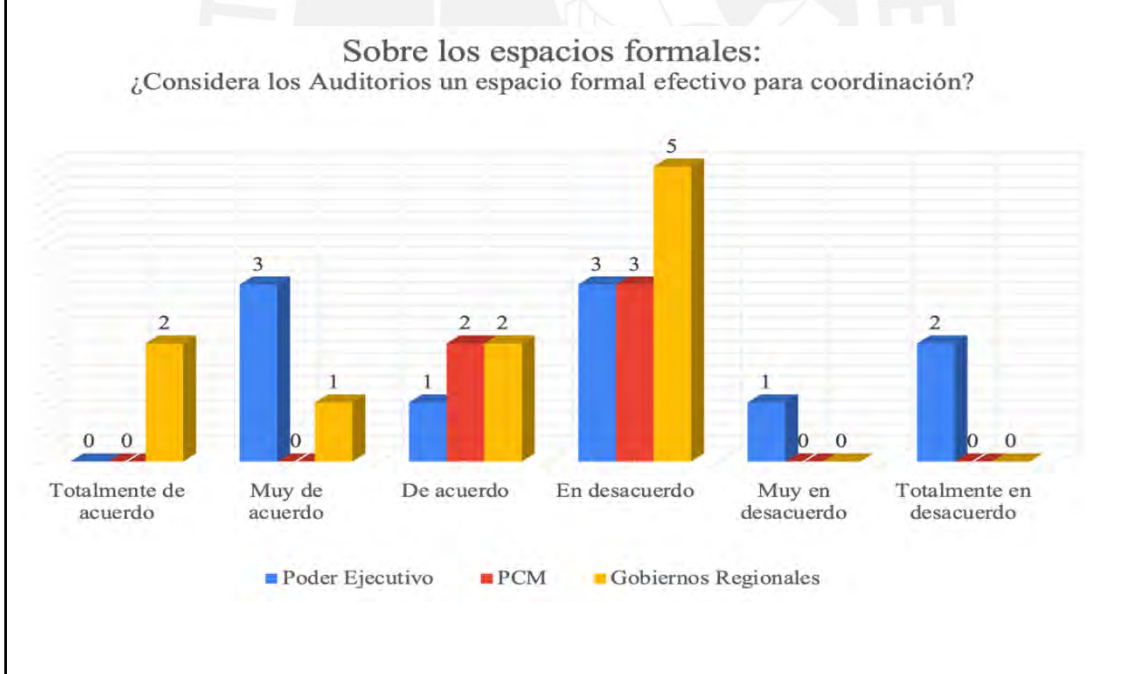
Sobre los espacios formales:  
¿Considera las Salas de Reunión un espacio formal efectivo para coordinación?



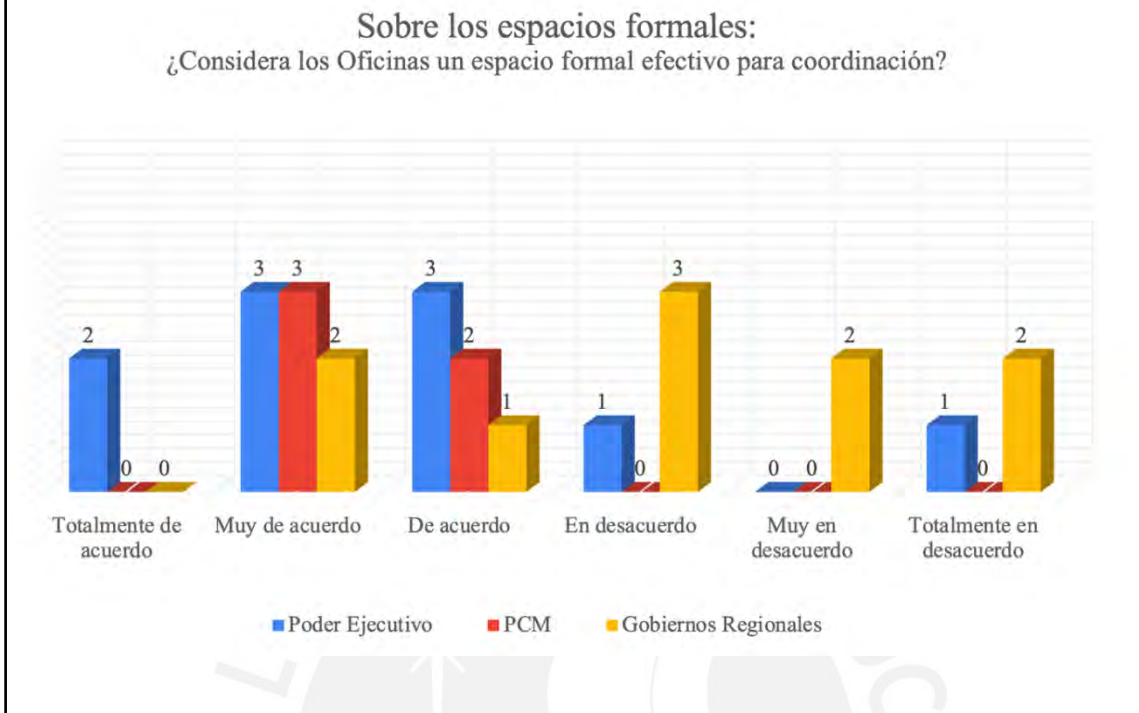
**Figura 11D.2: Afirmaciones sobre espacios formales. Considera las Mesas Oficiales un espacio formal efectivo para coordinación (en grupos)**



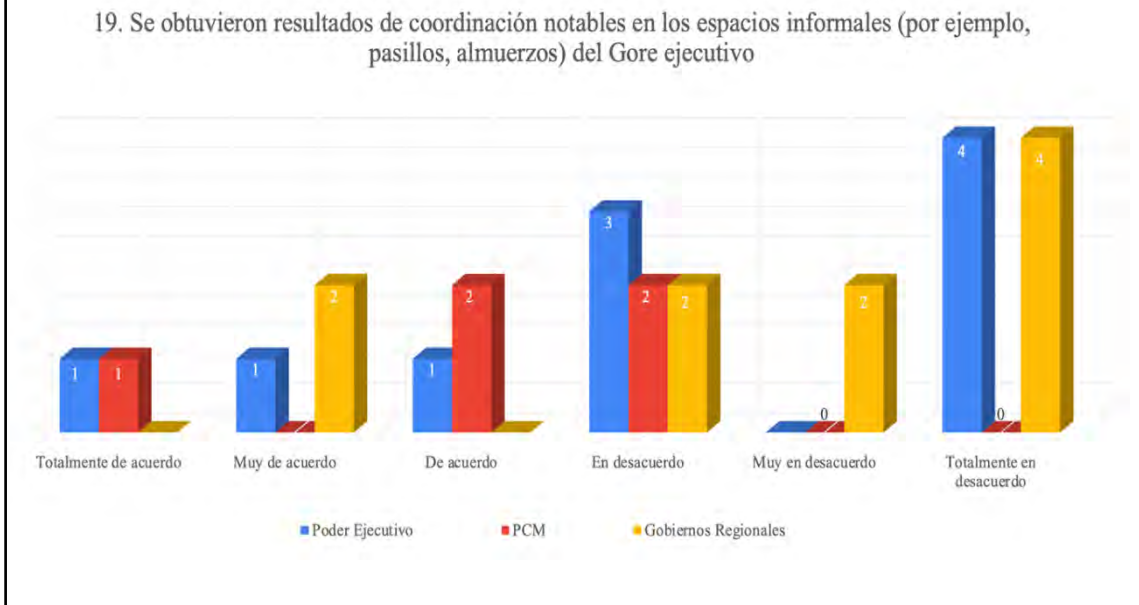
**Figura 11D.3: Afirmaciones sobre espacios formales. Considera los auditorios un espacio formal efectivo para coordinación (en grupos)**



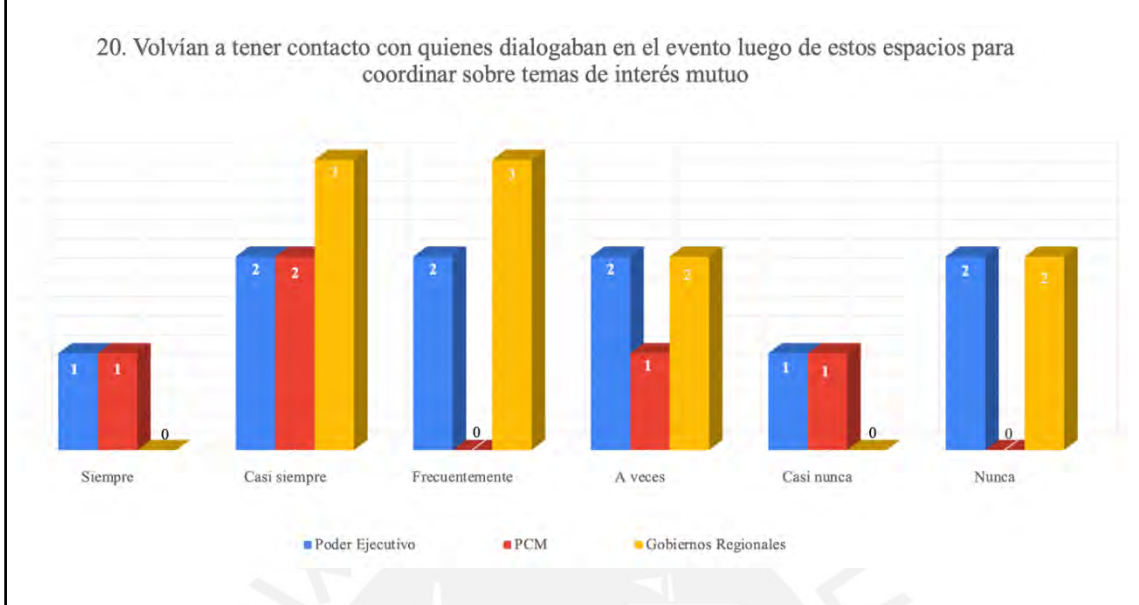
**Figura 11D.4: Afirmaciones sobre espacios formales. Considera las oficinas un espacio formal efectivo para coordinación (en grupos)**



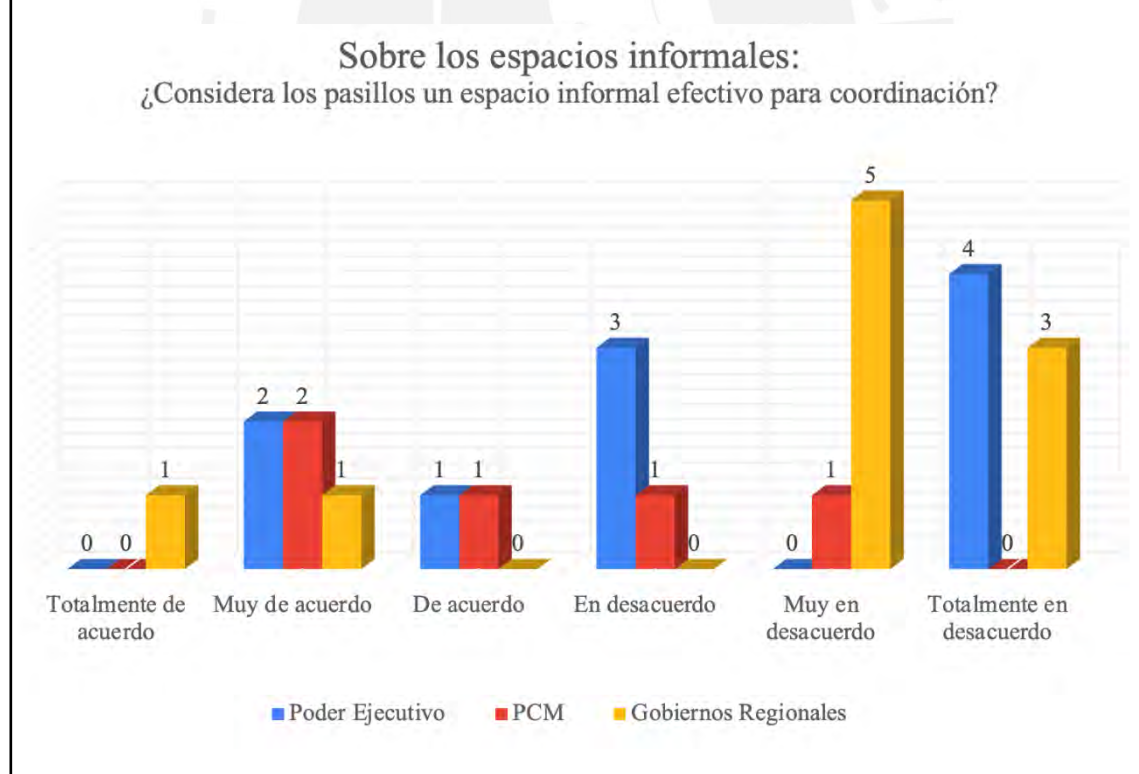
**Figura D12: Afirmaciones sobre espacios informales. Se obtuvieron resultados de coordinación notables en los espacios informales (por ejemplo, pasillos, almuerzos) del Gore Ejecutivo (en grupos)**



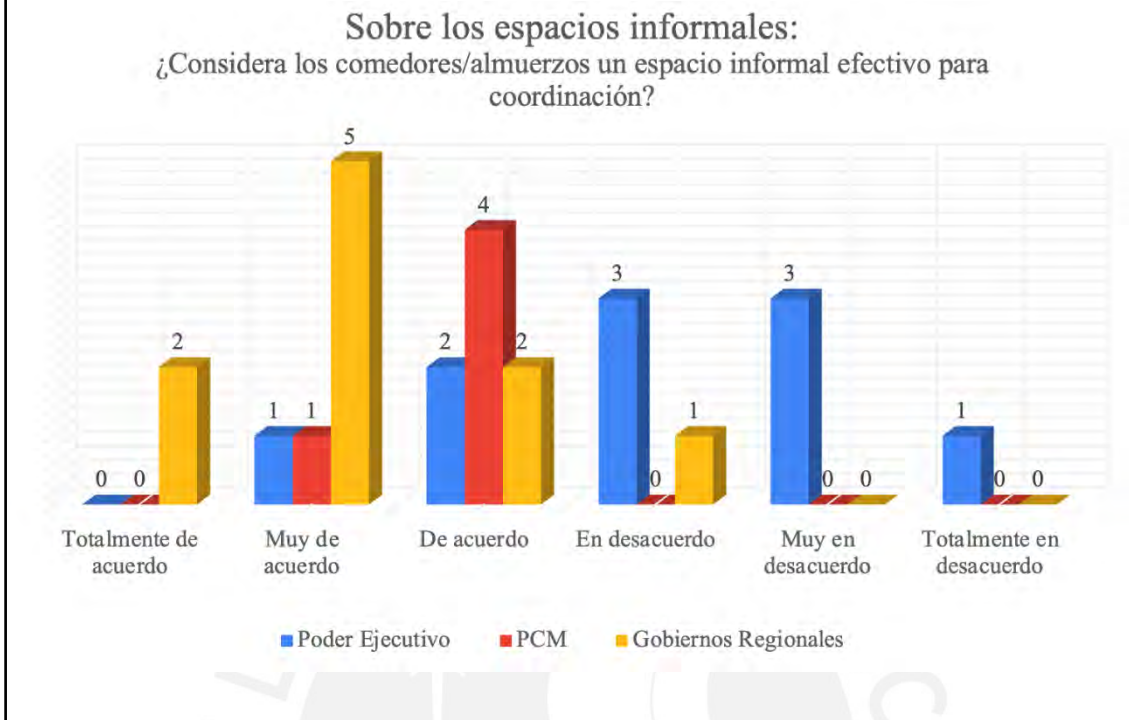
**Figura D12.1: Afirmaciones sobre espacios informales. Volvían a tener contacto con quienes dialogaban en el evento luego de estos espacios para coordinar sobre temas de interés mutuo (en grupos)**



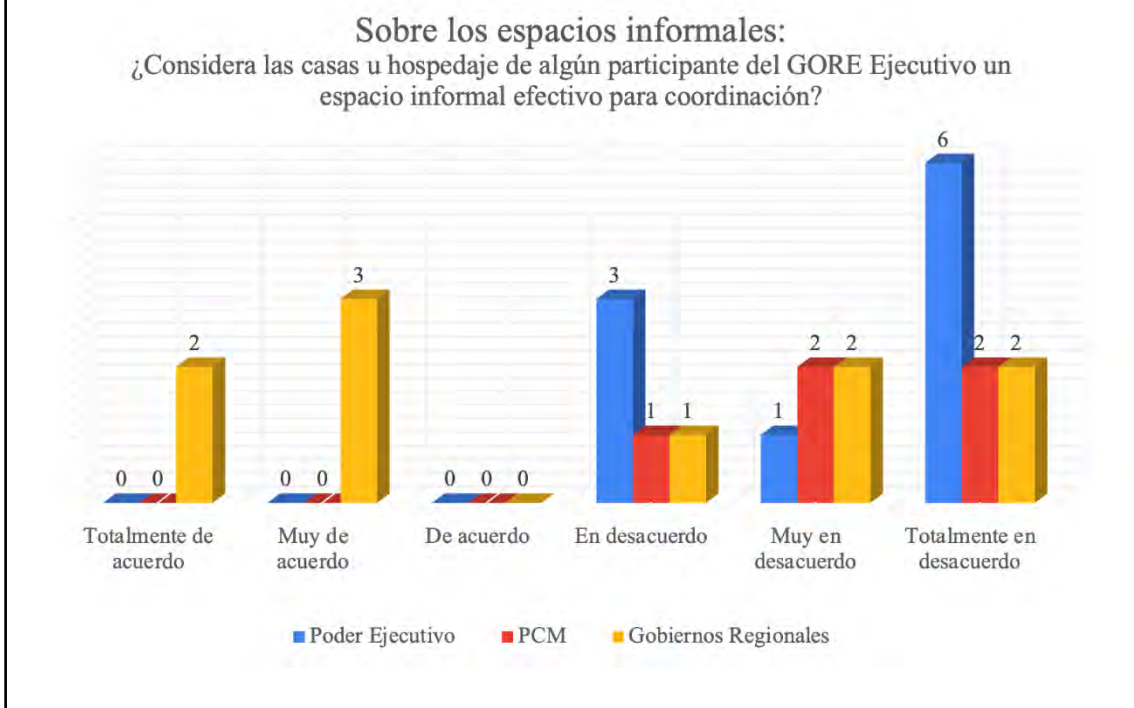
**Figura D12.2: Afirmaciones sobre espacios informales. Considera los pasillos un espacio informal efectivo para coordinación (en grupos)**



**Figura D12.3: Afirmaciones sobre espacios informales. Considera los comedores/almuerzos un espacio informal efectivo para coordinación (en grupos)**

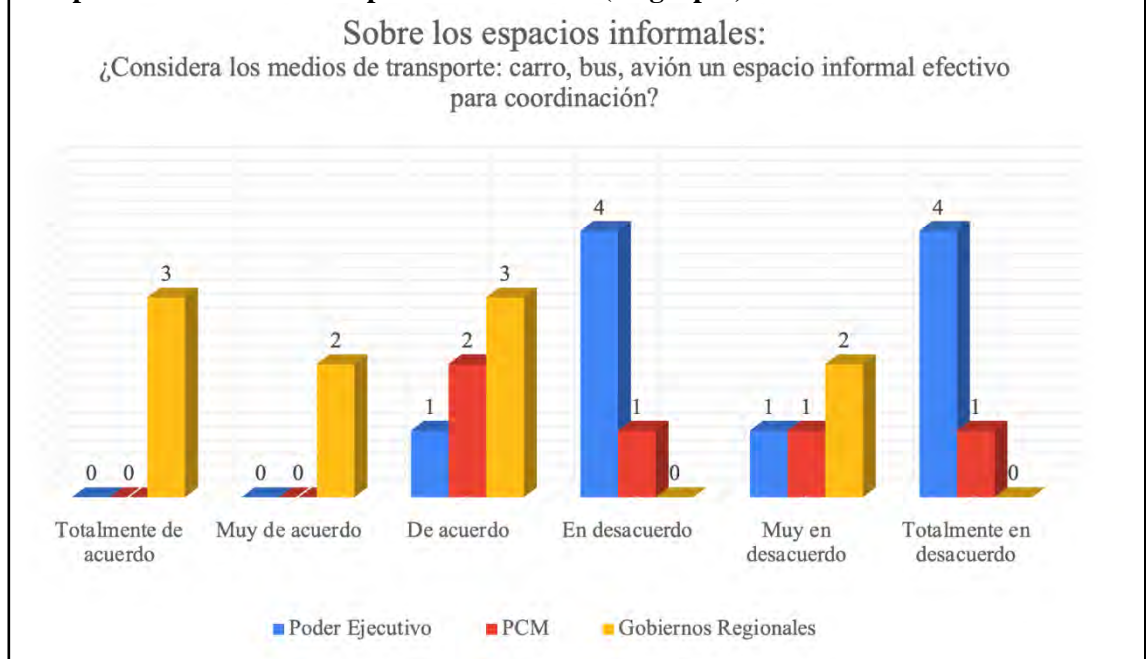


**Figura D12.4: Afirmaciones sobre espacios informales. Considera las casas u hospedaje un espacio informal efectivo para coordinación (en grupos)**

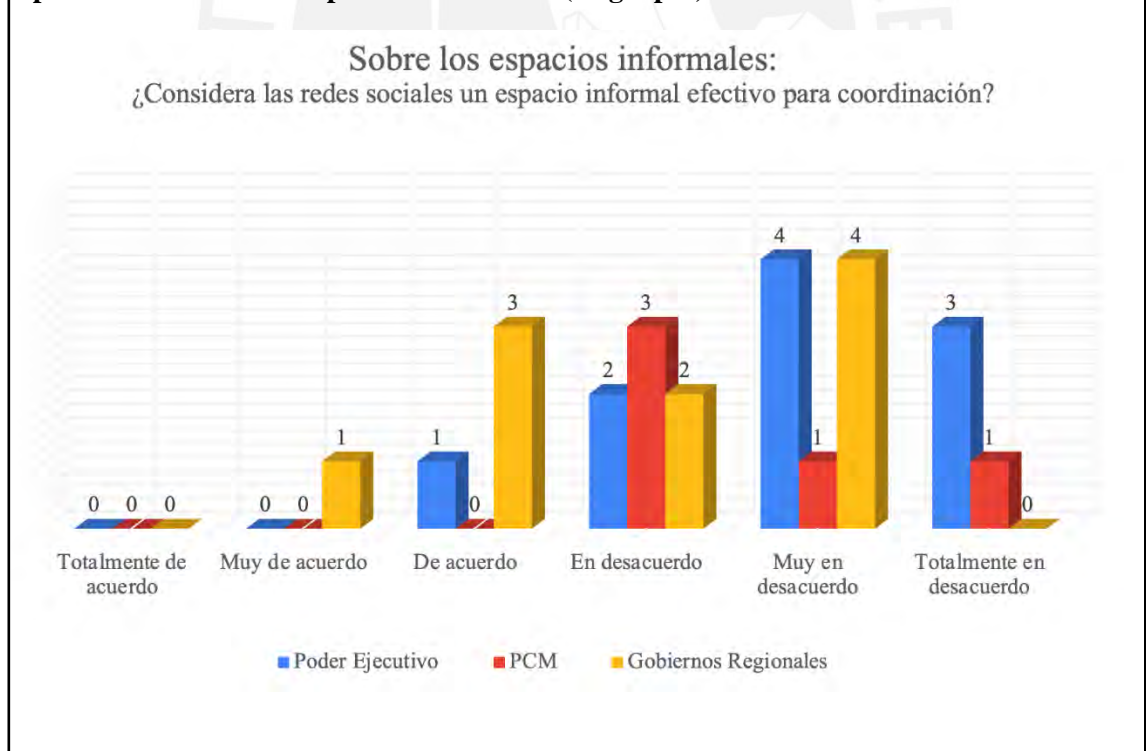




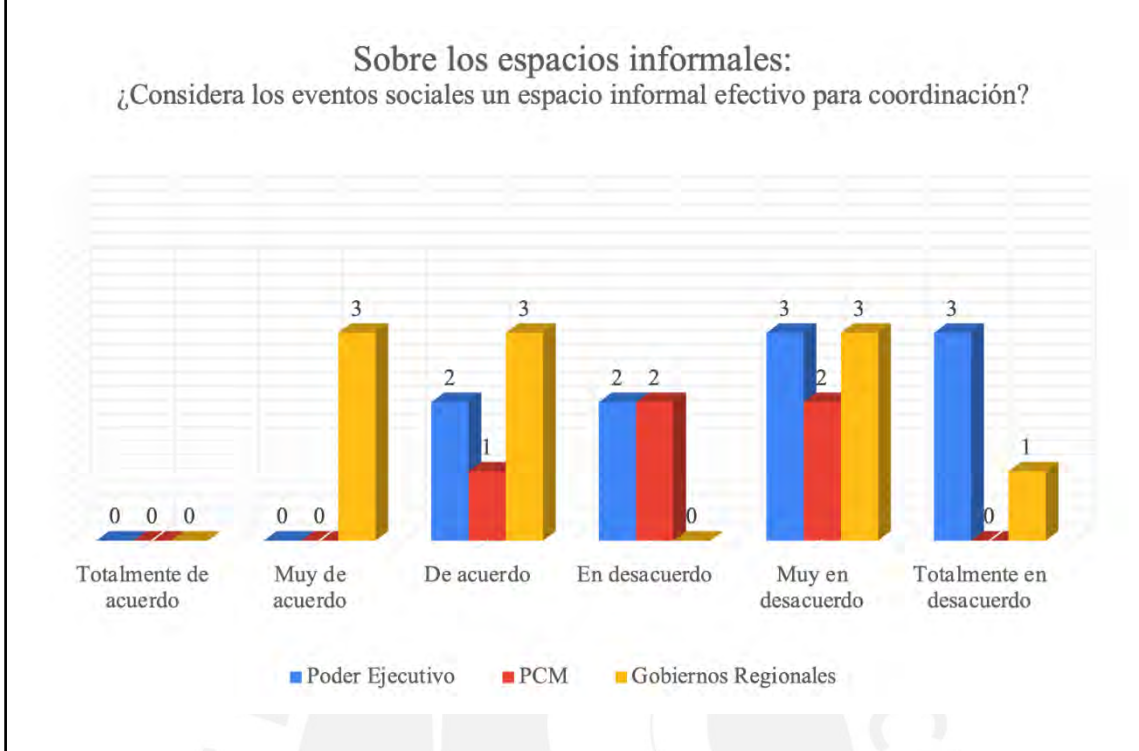
**Figura D12.5: Afirmaciones sobre espacios informales. Considera los medios de transporte un espacio informal efectivo para coordinación (en grupos)**



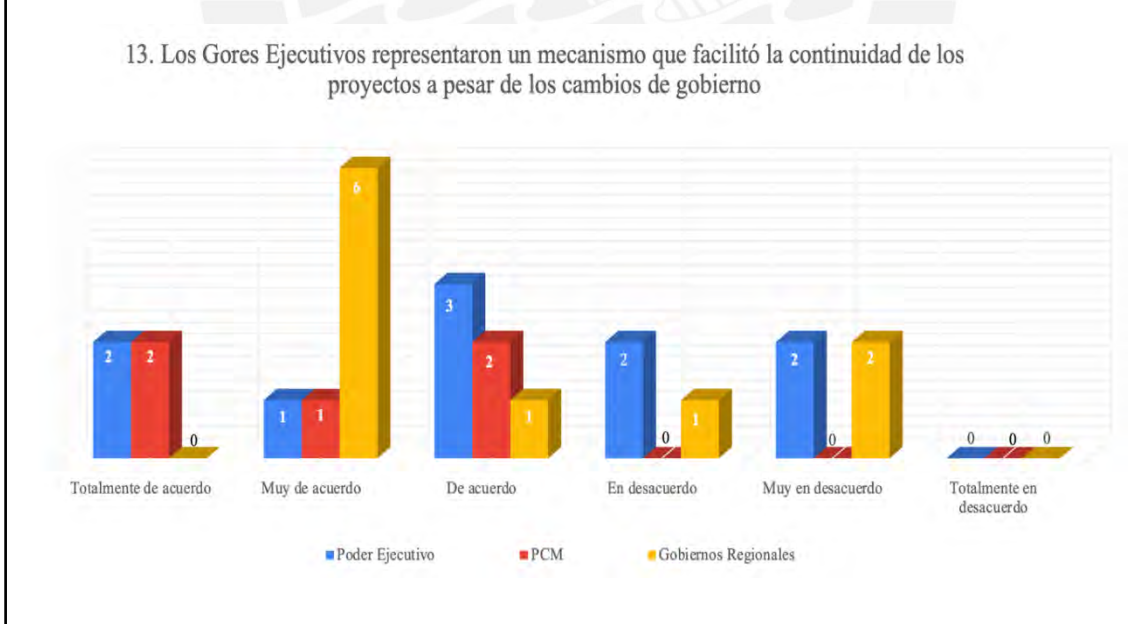
**Figura D12.6: Afirmaciones sobre espacios informales. Considera las redes sociales un espacio informal efectivo para coordinación (en grupos)**



**Figura D12.7: Afirmaciones sobre espacios informales. Considera los eventos sociales un espacio informal efectivo para coordinación (en grupos)**

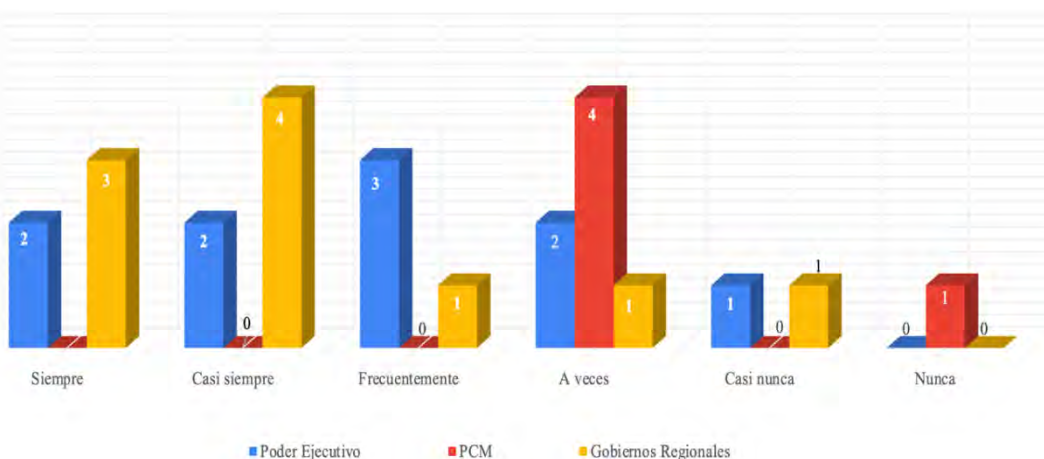


**Figura D13: Los Gores Ejecutivos representaron un mecanismo que facilitó la continuidad de los proyectos a pesar de los cambios de gobierno (en grupos)**



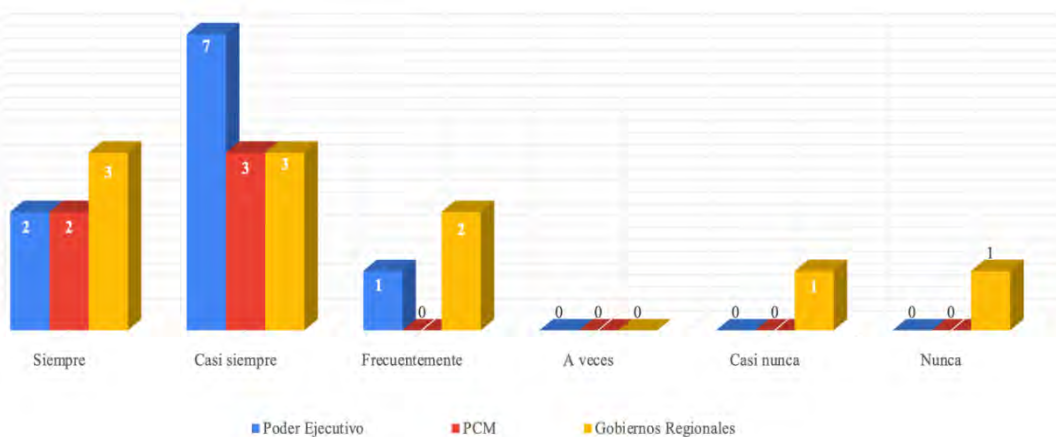
**Figura D14: Cuando acordaban intercambiar información, esta se entregaba en los plazos establecidos (en grupos)**

5. Cuando acordaban intercambiar información, esta se entregaba en los plazos establecidos

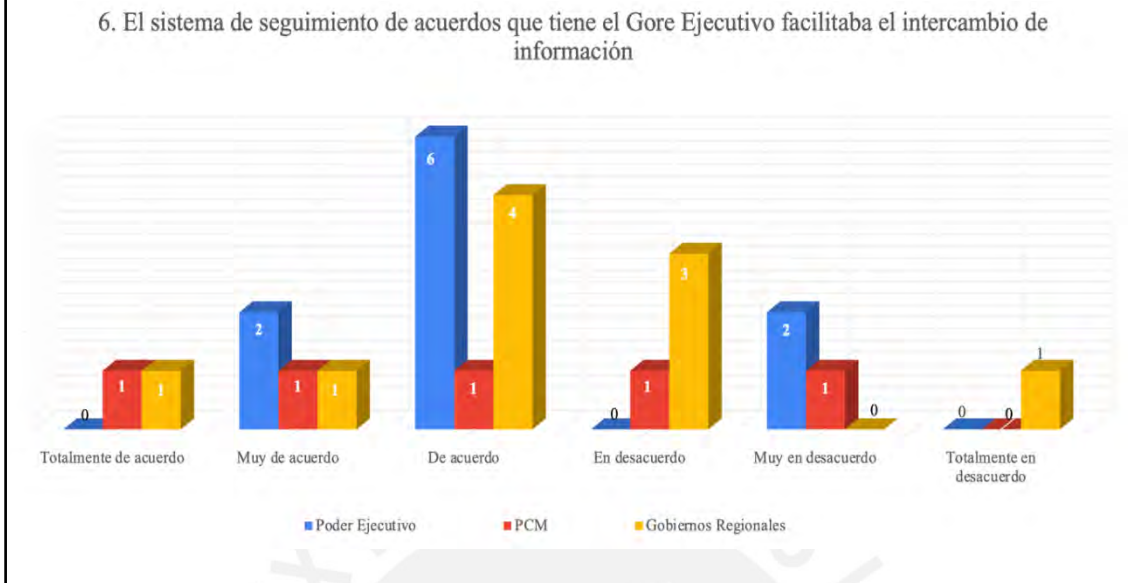


**Figura D15: Intercambiaban información previamente al evento con otros actores involucrados en los acuerdos establecidos (en grupos)**

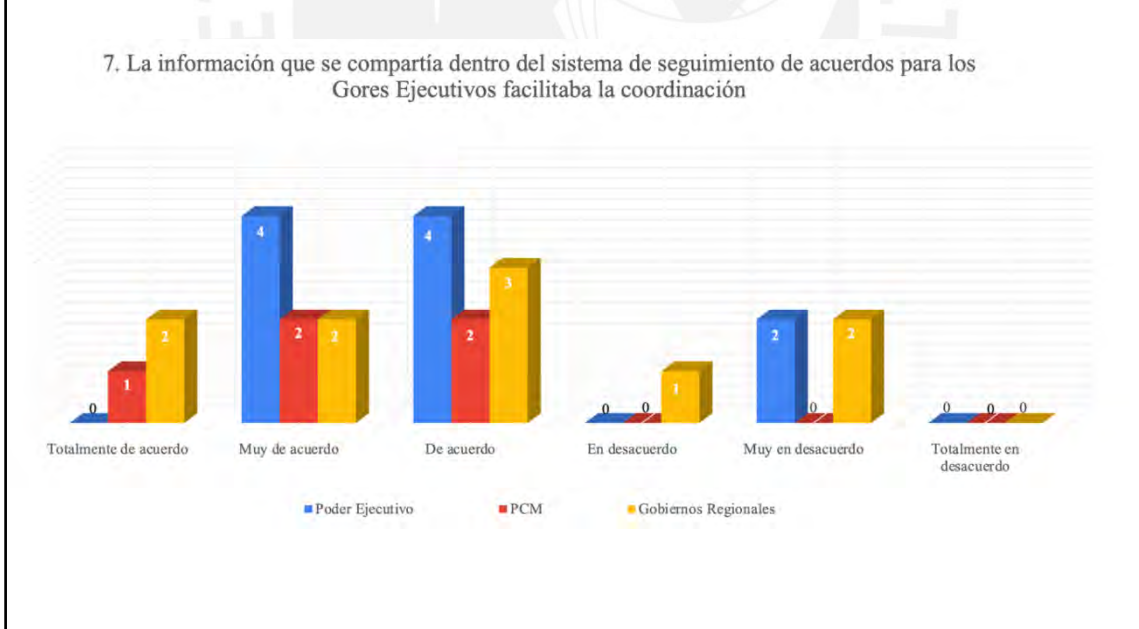
4. Intercambiaban información previamente al evento con otros actores involucrados en los acuerdos establecidos



**Figura D16: El sistema de seguimiento de acuerdos que tiene el Gore Ejecutivo facilitaba el intercambio de información (en grupos)**

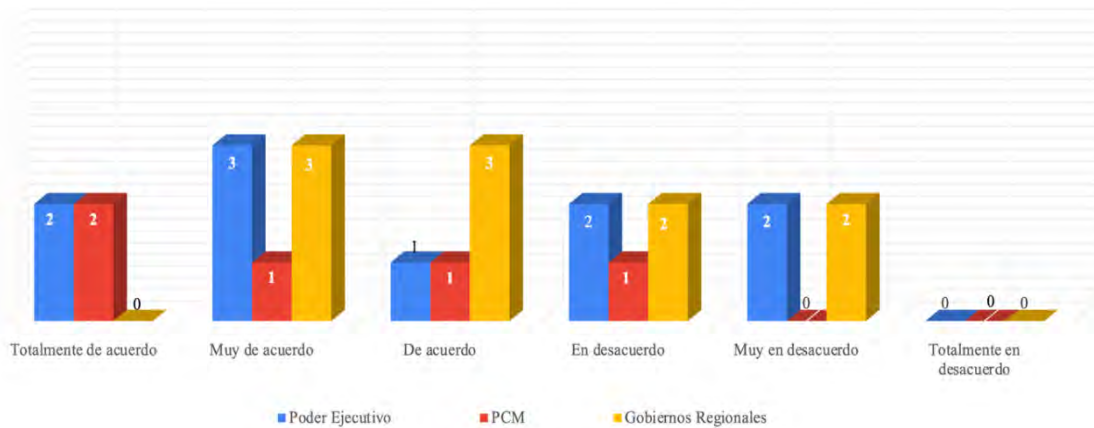


**Figura D17: La información que se compartía dentro del sistema de seguimiento de acuerdos para los Gore Ejecutivo facilitaba la coordinación (en grupos)**



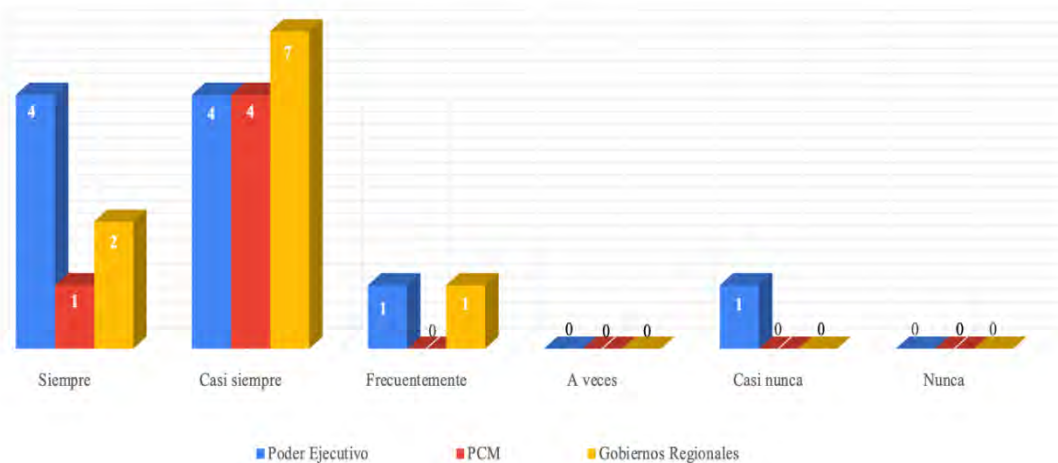
**Figura D18: El sistema de seguimiento y control de los acuerdos suscritos en los GE era útil (en grupos)**

8. El sistema de seguimiento y control de los acuerdos suscritos en los GE era útil



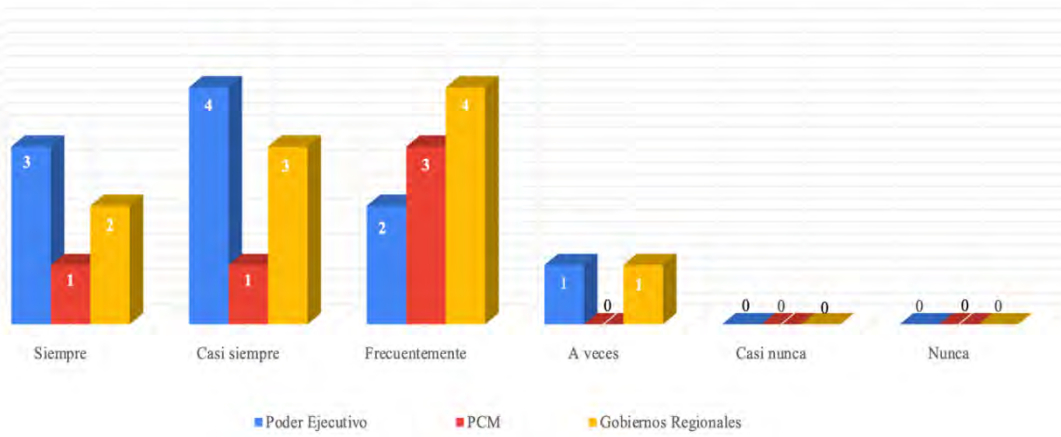
**Figura D19: Cuando discutían proyectos se establecían acuerdos sobre responsabilidades (ejemplos: emisión de informes, opiniones técnicas, desembolsos) (en grupos)**

10. Cuando discutían proyectos se establecían acuerdos sobre responsabilidades (ejemplos: emisión de informes, opiniones técnicas, desembolsos)



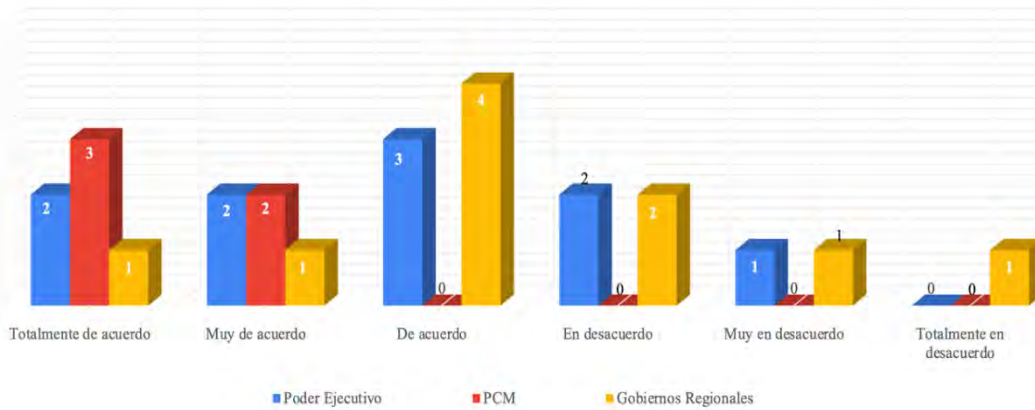
**Figura D20: Cuando discutían proyectos se establecían acuerdos de seguimiento (ejemplos: cronograma de ejecución, hitos de cumplimiento) (en grupos)**

11. Cuando discutían proyectos se establecían acuerdos de seguimiento (ejemplos: cronograma de ejecución, hitos de cumplimiento)



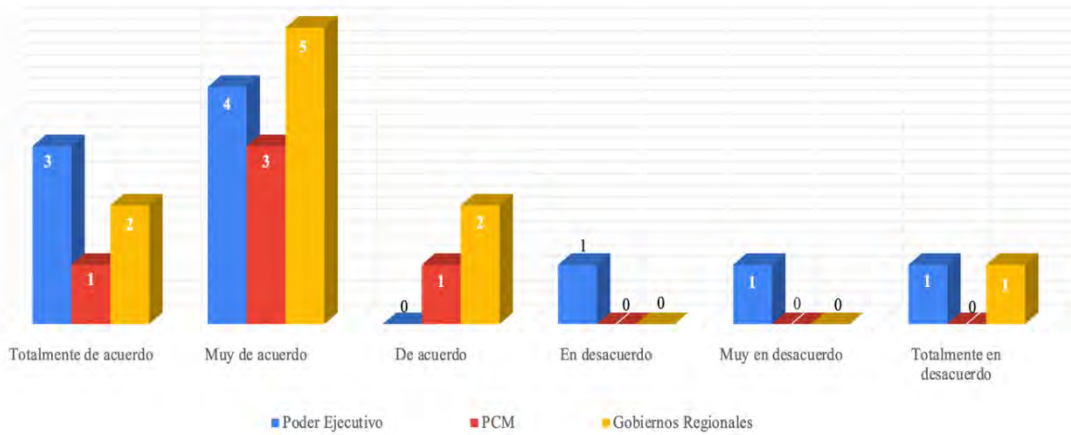
**Figura D21: Cree que por interés del Poder Ejecutivo se priorizó la discusión y acuerdos sobre algunos temas (en grupos)**

15. Cree que por interés del Poder Ejecutivo se priorizó la discusión y acuerdos sobre algunos temas



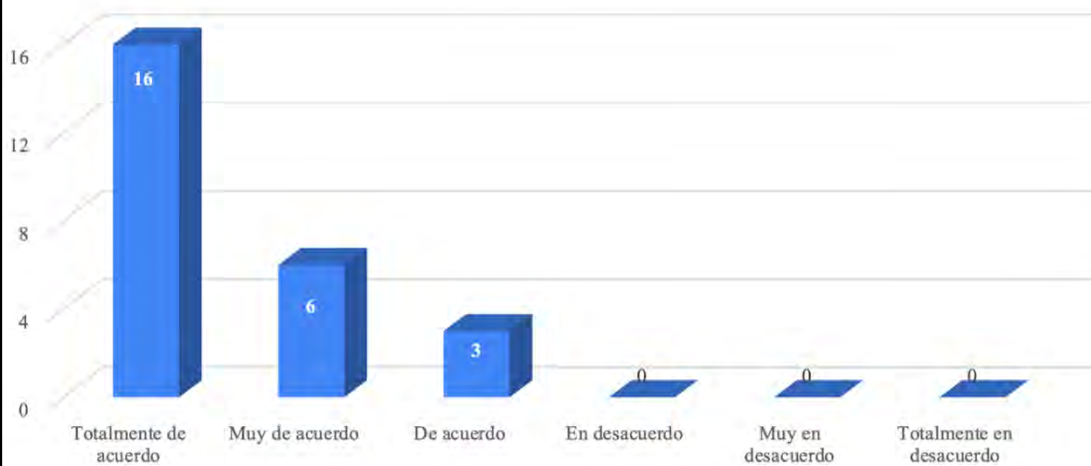
**Figura D22: El Gore Ejecutivo permitió que la afinidad política quede en un segundo plano para concretar acuerdos (en grupos)**

14. El Gore Ejecutivo permitió que la afinidad política quede en un segundo plano para concretar acuerdos

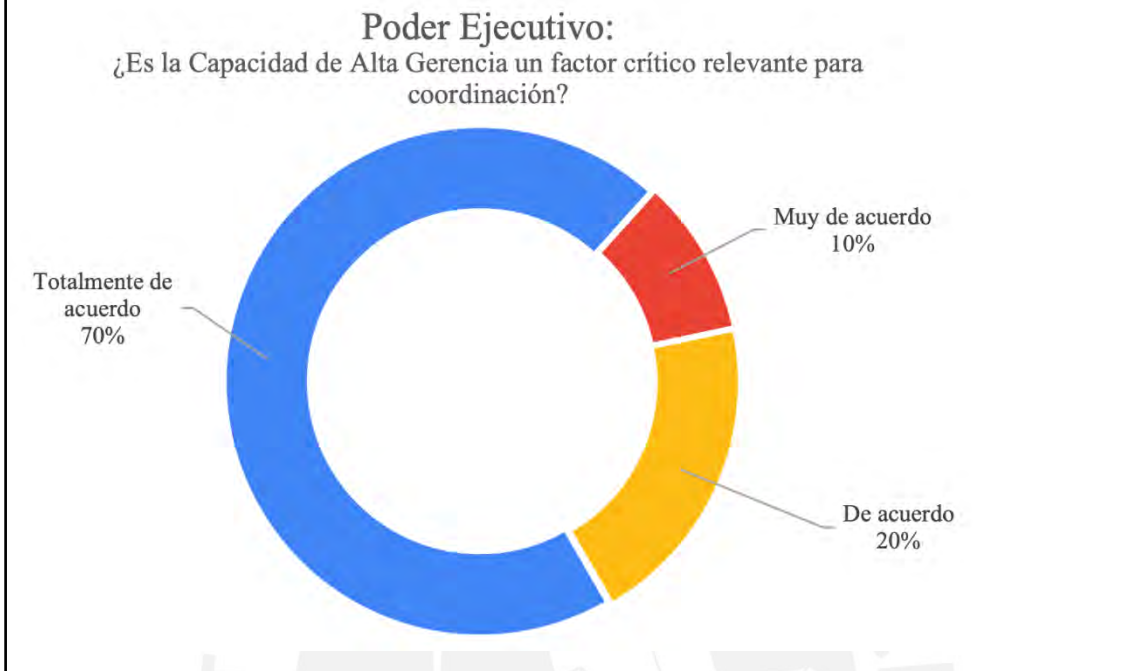


**Figura D23: Es la Capacidad de Alta Gerencia un factor crítico relevante para coordinación (dirigido a todos los participantes)**

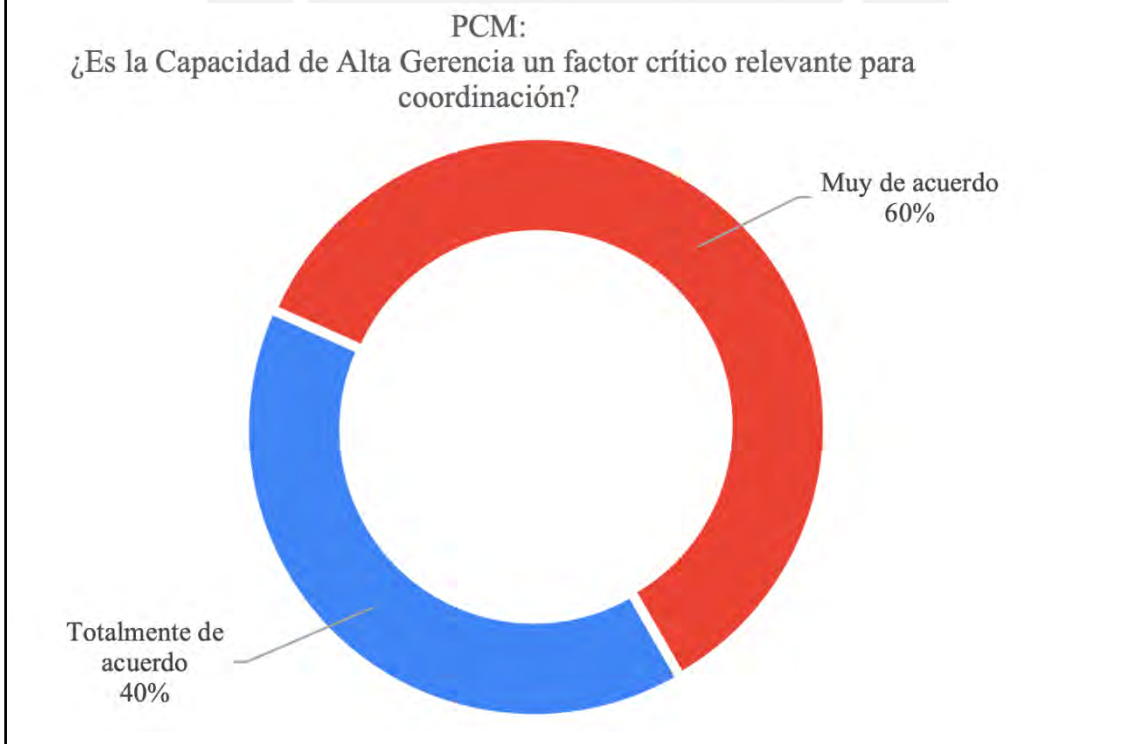
¿Es la Capacidad de Alta Gerencia un factor crítico relevante para coordinación?



**Figura D23.1: Es la Capacidad de Alta Gerencia un factor crítico relevante para coordinación (Poder Ejecutivo)**

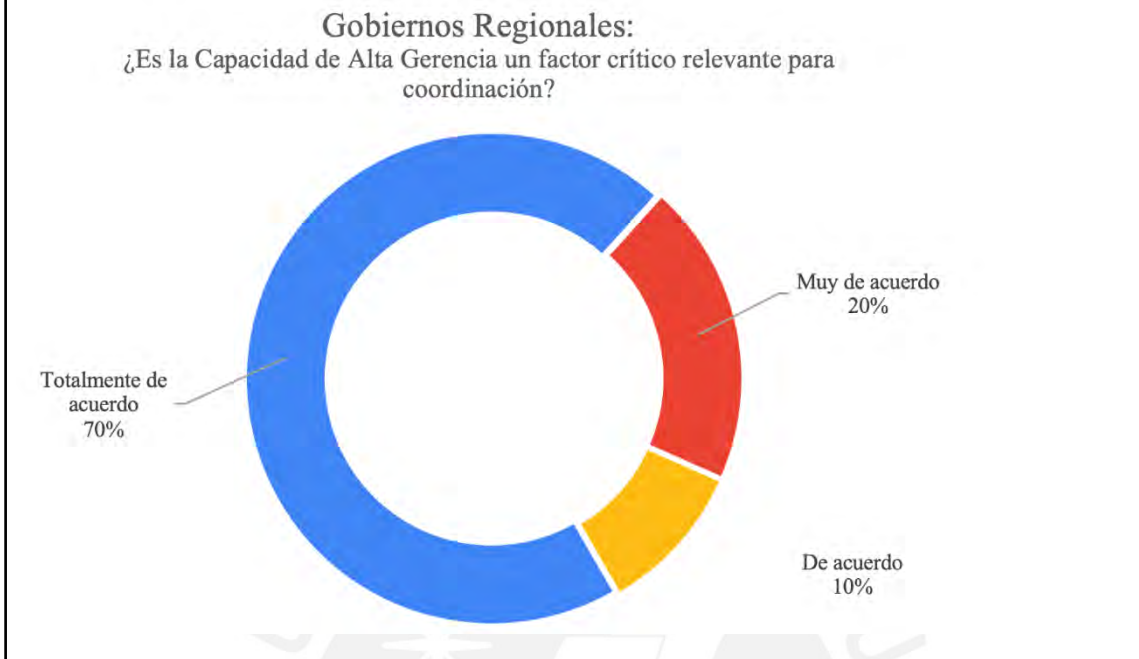


**Figura D23.2: Es la Capacidad de Alta Gerencia un factor crítico relevante para coordinación (PCM)**





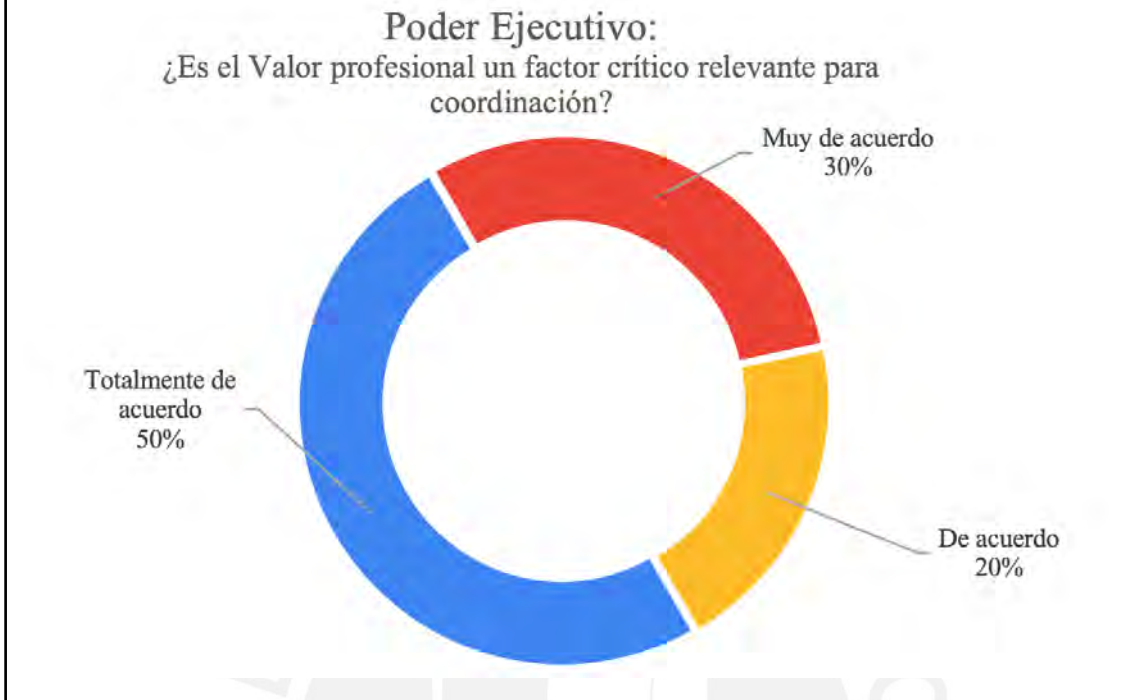
**Figura D23.3: Es la Capacidad de Alta Gerencia un factor crítico relevante para coordinación (Gobiernos Regionales)**



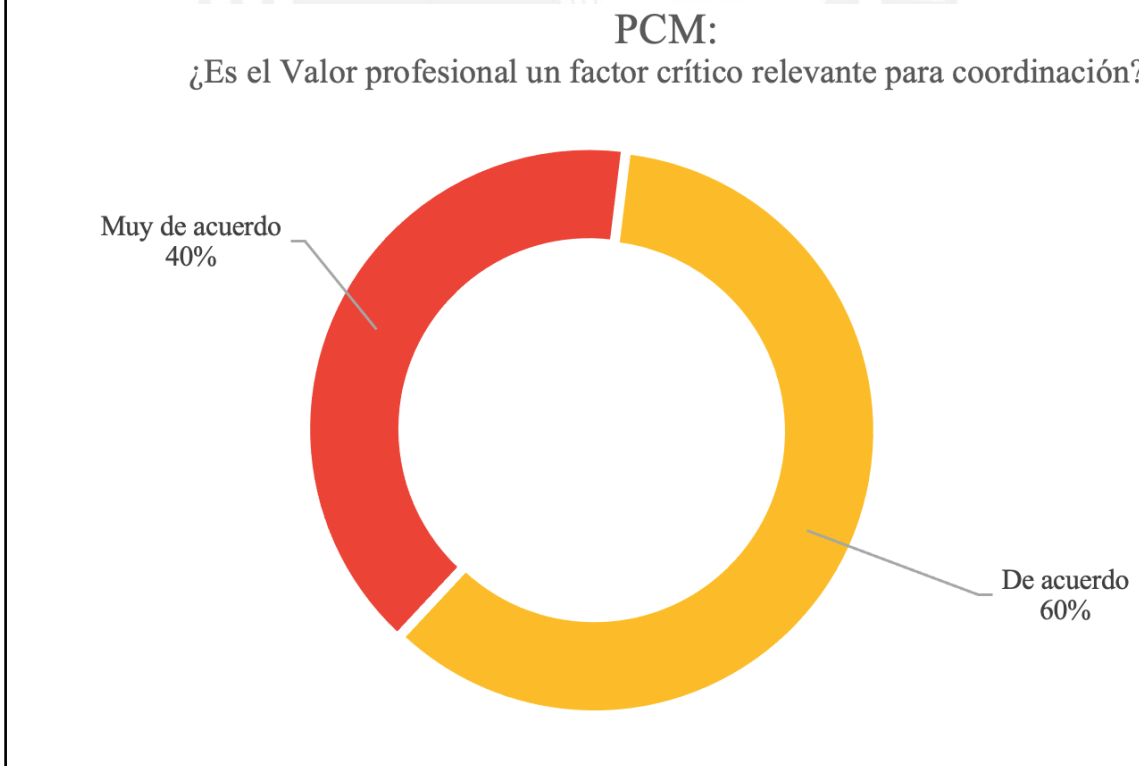
**Figura D24: Es el Valor Profesional un factor crítico relevante para coordinación (dirigido a todos los participantes)**



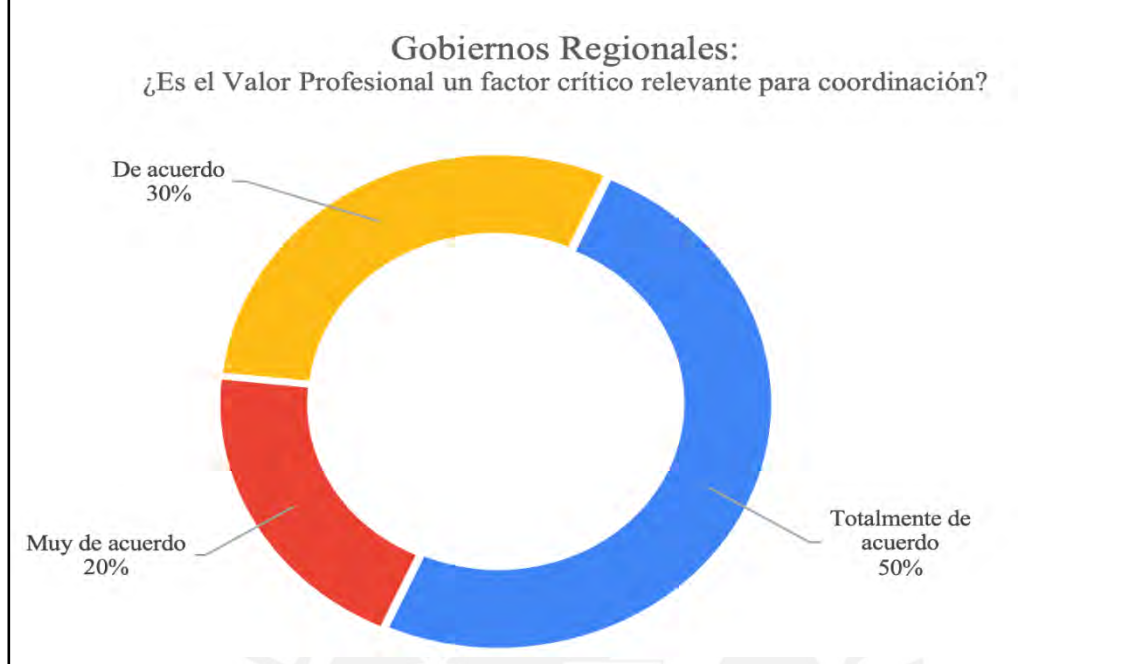
**Figura D24.1: Es el Valor Profesional un factor crítico relevante para coordinación (Poder Ejecutivo)**



**Figura D24.2: Es el Valor Profesional un factor crítico relevante para coordinación (PCM)**



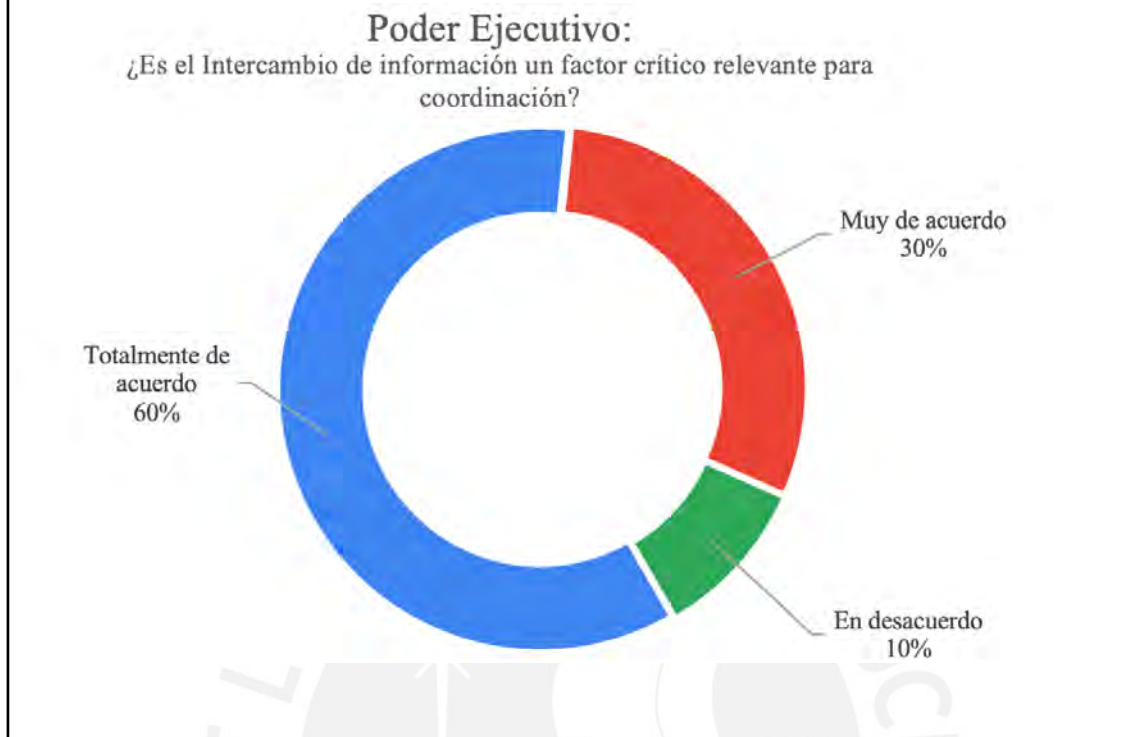
**Figura D24.3: Es el Valor Profesional un factor crítico relevante para coordinación (Gobiernos Regionales)**



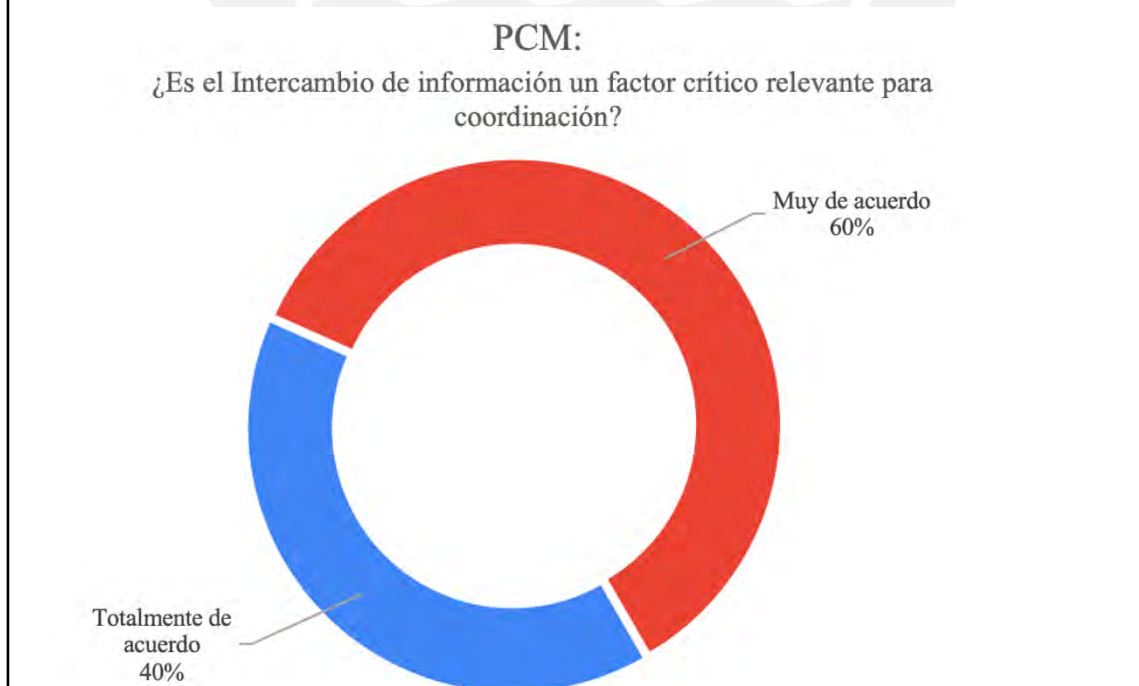
**Figura D25: Es el Intercambio de información un factor crítico relevante para coordinación (dirigido a todos los participantes)**



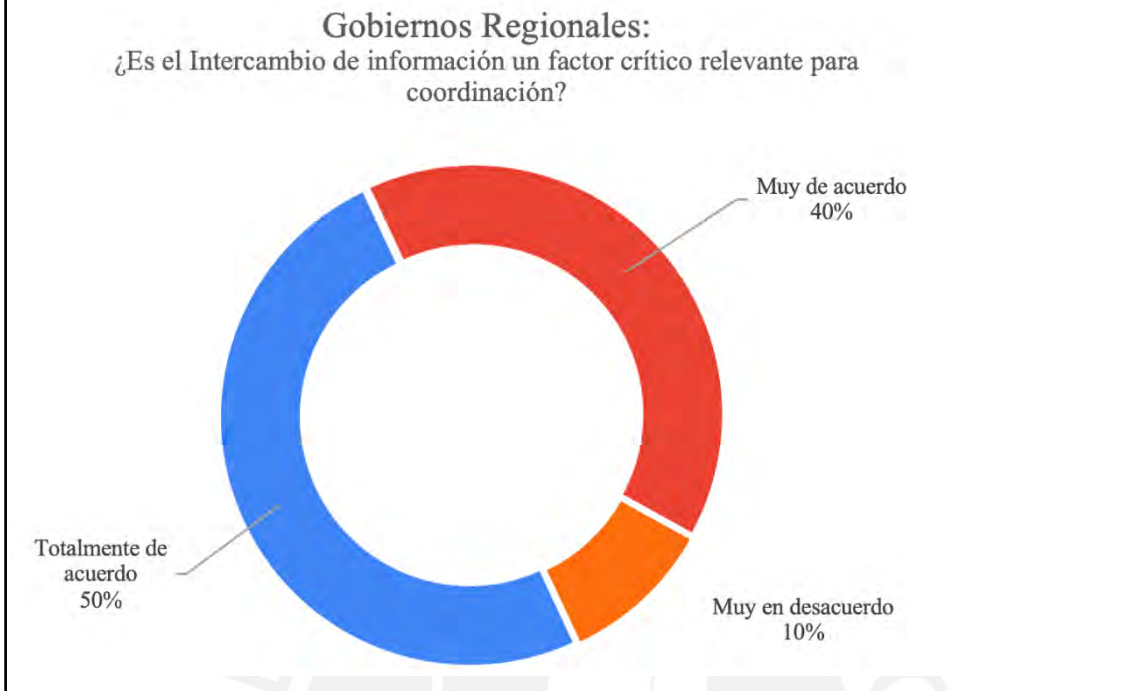
**Figura D25.1: Es el Intercambio de información un factor crítico relevante para coordinación (Poder Ejecutivo)**



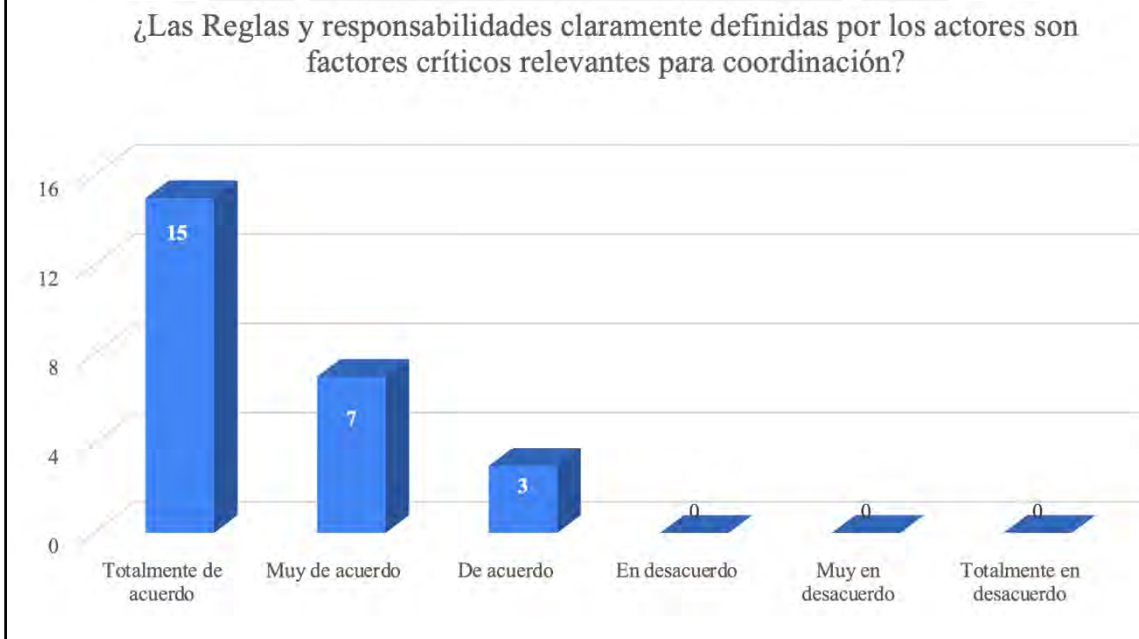
**Figura D25.2: Es el Intercambio de información un factor crítico relevante para coordinación (PCM)**



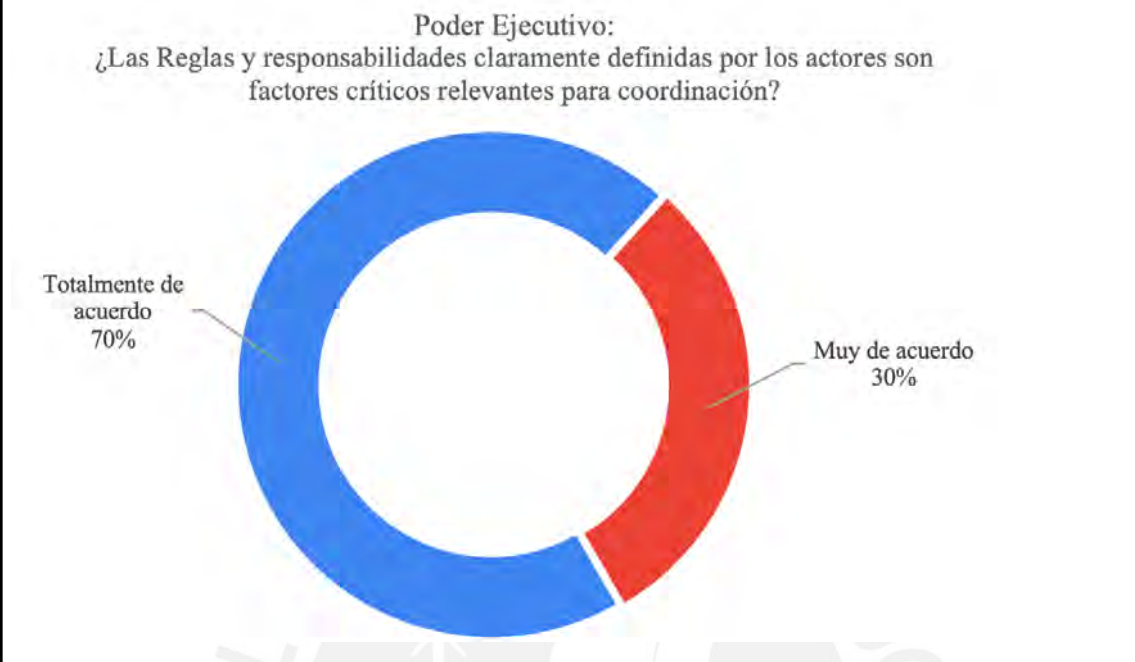
**Figura D25.3: Es el Intercambio de información un factor crítico relevante para coordinación (Gobiernos Regionales)**



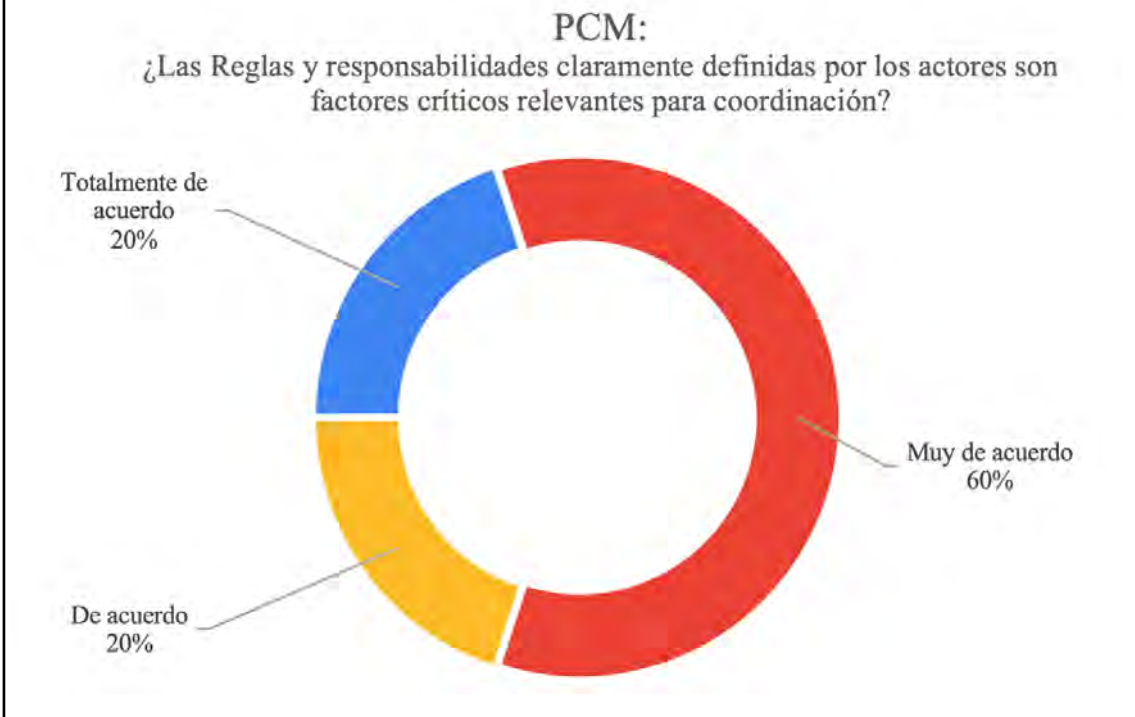
**Figura D26: Las reglas y responsabilidades claramente definidas por los actores son factores crítico relevante para coordinación (dirigido a todos los participantes)**



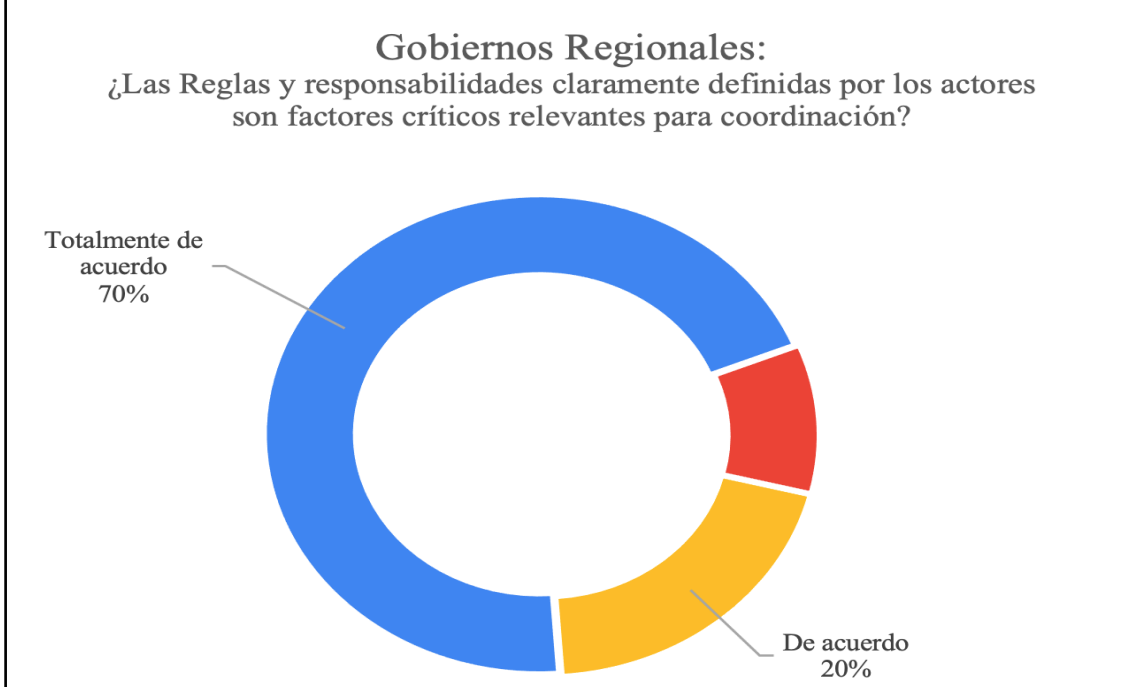
**Figura D26.1: Las reglas y responsabilidades claramente definidas por los actores son factores crítico relevante para coordinación (Poder Ejecutivo)**



**Figura D26.2: Las reglas y responsabilidades claramente definidas por los actores son factores crítico relevante para coordinación (PCM)**



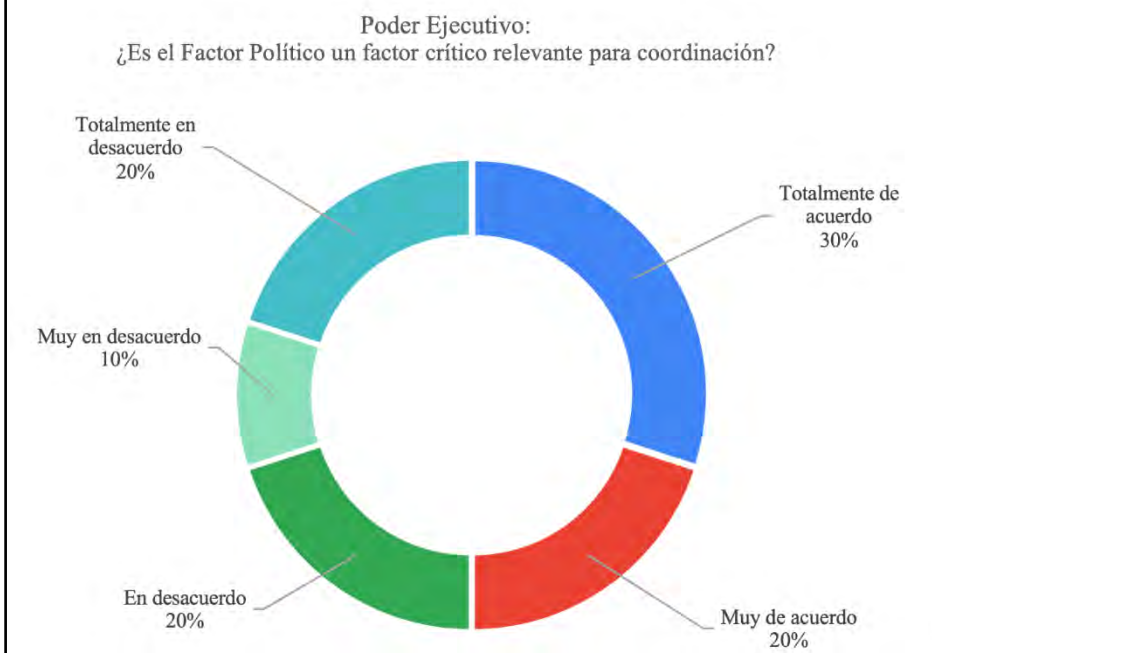
**Figura D26.3: Las reglas y responsabilidades claramente definidas por los actores son factores crítico relevante para coordinación (Gobiernos Regionales)**



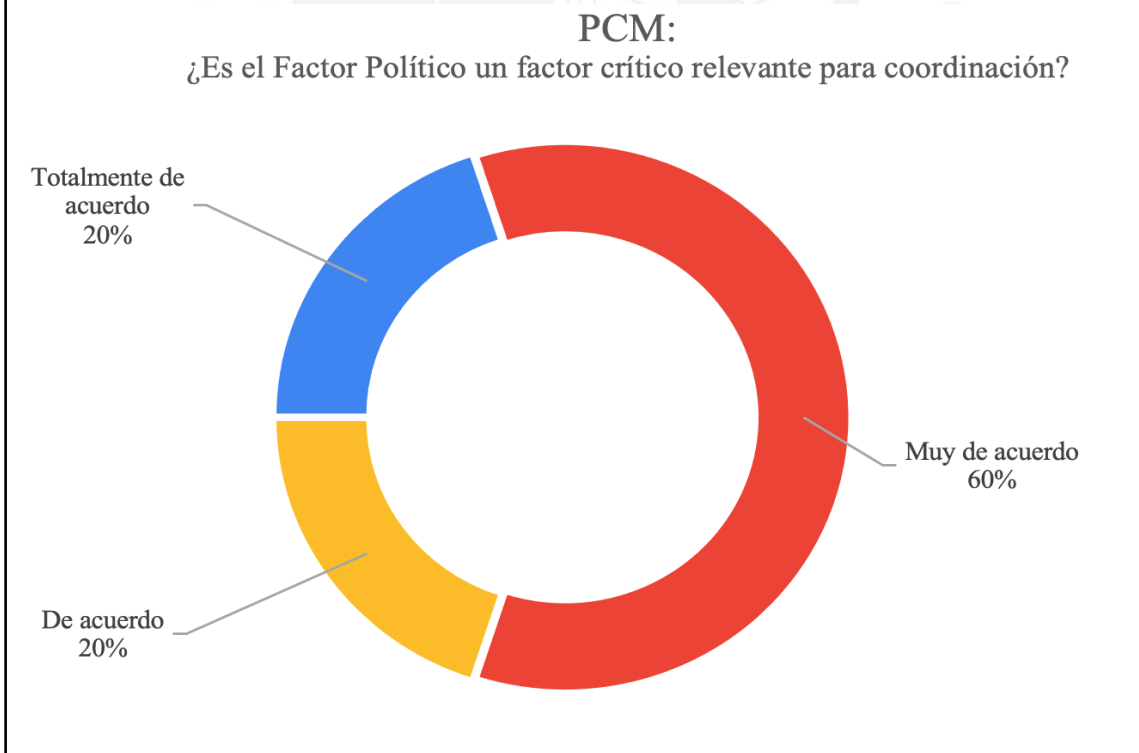
**Figura D27: Es el Factor Político un factor crítico relevante para coordinación (dirigido a todos los participantes)**



**Figura D27.1: Es el Factor Político un factor crítico relevante para coordinación (Poder Ejecutivo)**



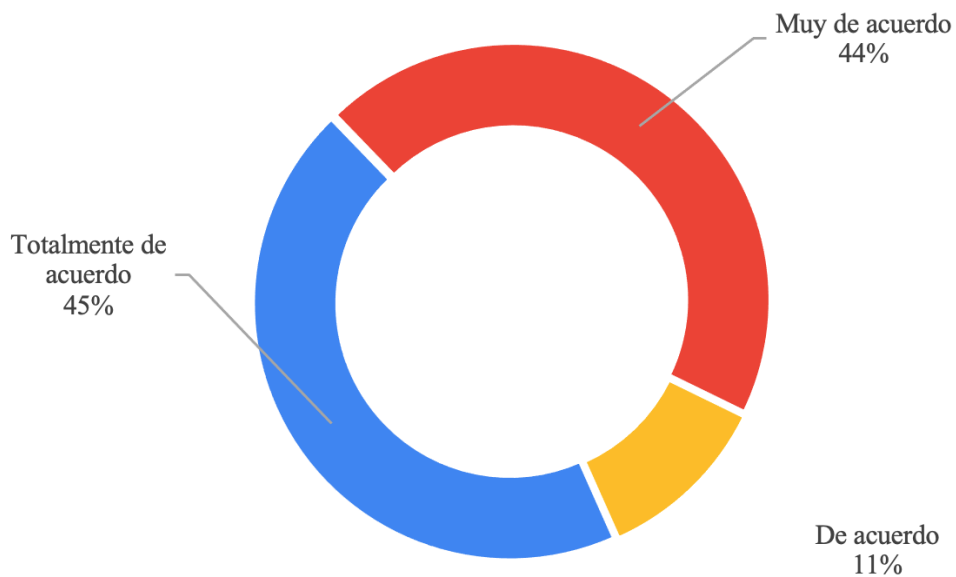
**Figura D27.2: Es el Factor Político un factor crítico relevante para coordinación (PCM)**





**Figura D27.3: Es el Factor Político un factor crítico relevante para coordinación (Gobiernos Regionales)**

**Gobiernos Regionales:**  
¿Es el Factor Político un factor crítico relevante para coordinación?



## ANEXO E: GUÍA REFERENCIAL DE ENTREVISTAS

### GUÍA DE ENTREVISTA

Buenos días/buenas tardes, somos una pareja de tesis de la Pontificia Universidad Católica del Perú, de la Facultad de Gestión y Alta Dirección que actualmente viene desarrollando un proyecto de investigación con la finalidad de describir los factores claves que facilitan la coordinación multinivel, precisamente entre los Gobiernos Regionales y el gobierno Nacional a través de los Gores Ejecutivos entre los años 2016 y 2019.

Recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas, por lo que la precisión de sus respuestas ayudará mucho para esta investigación. Gracias por el tiempo brindado y su colaboración. Empezaremos solicitando sus nombres, así como la organización en donde laboraron y su cargo en ese momento.

#### 1. PREGUNTAS GENERALES

- Entrevistado: código
- Organización:
- Cargo:
- ¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector público?
- ¿Cuántas veces participó en los Gores Ejecutivos?

#### 1. AFIRMACIONES SOBRE VALORACIÓN Y PERCEPCIÓN DE FACTORES CLAVES QUE FACILITAN LA COORDINACIÓN

Ahora, empezaremos con las siguientes afirmaciones, le pedimos que por favor nos indique la opción que usted considera correcta según su percepción y participación en los Gores Ejecutivos.

**2.1. Esta sección de afirmaciones está dirigido a todos los participantes (Altos Directivos del Poder Ejecutivo, personal técnico del Poder Ejecutivo, Gobernadores Regionales, Técnicos de Gobiernos Regionales) 1: totalmente en desacuerdo al 6 : totalmente de acuerdo**

1. Considera que su experiencia previa en el estado hizo que usted esté más predispuesto a coordinar mediante los Gores Ejecutivos
2. Estoy convencido de que la coordinación es necesaria y esto hizo que la practique con los miembros que participaron en los Gores Ejecutivos
3. Los participantes junto a su equipo iban preparados técnicamente para los eventos de los Gores Ejecutivos
  - Los gobernadores regionales
  - Los ministros y viceministros
  - Personal técnico de Gobiernos Regionales
  - Personal técnicos del Poder Ejecutivo

1. Intercambiaban información previamente al evento con otros actores involucrados en los acuerdos establecidos

1. Cuando acordaban intercambiar información, esta se entregaba en los periodos establecidos

1. El sistema de seguimiento de acuerdos que tiene el Gore Ejecutivo facilitaba el intercambio de información

1. La información que se compartía dentro del sistema de seguimiento de acuerdos para los Gores Ejecutivos facilitaba la coordinación

1. El sistema de seguimiento y control de los acuerdos suscritos en los GE era útil

1. El intercambio de información estaba afectado por los siguientes factores

- Necesidad de aprobaciones de las autoridades
- Sistema complicado de usar
- No era afectado
- Otros

1. Cuando discutían proyectos se establecían acuerdos sobre responsabilidades (ejemplos: emisión de informes, opiniones técnicas, desembolsos)

1. Cuando discutían proyectos se establecían acuerdos de seguimiento (ejemplos: cronograma de ejecución, hitos de cumplimiento)

1. Que tipo de acuerdos se vieron favorecidos en continuidad respecto a los compromisos establecidos a través de los Gores Ejecutivos (Considerando que 1 representa menor efectividad y 6 representa mayor efectividad)

- Proyectos de inversión pública
- Normativa
- Resolución de conflictos entre niveles de gobierno
- Recursos para operación de servicios básicos
- Acuerdos políticos

1. Los Gores Ejecutivos representaron un mecanismo que facilitó la continuidad de los proyectos a pesar de los cambios de gobierno

1. El Gore Ejecutivo permitió que la afinidad política quede en un segundo plano para concretar acuerdos

1. Cree que por interés del Poder Ejecutivo se priorizó la discusión y acuerdos sobre algunos temas

#### **Afirmaciones sobre espacios formales**

1. Los resultados de coordinación notables se obtuvieron a través de las mesas formales organizadas por la PCM
2. Volvían a tener contacto con quienes dialogaban en el evento luego de estos espacios para coordinar sobre temas de interés mutuo
3. Sobre los espacios formales. ¿En qué orden valora su efectividad del 1 al 6? (Considerando que 1 representa menor efectividad y 6 representa mayor efectividad)
  - Mesas Oficiales
  - Salas de Reunión
  - Auditorios
  - Oficinas

#### **Afirmaciones sobre espacios informales**

1. Se obtuvieron resultados de coordinación notables en los espacios informales (por ejemplo, pasillos, almuerzos) del Gore ejecutivo
2. Volvían a tener contacto con quienes dialogaban en el evento luego de estos espacios para coordinar sobre temas de interés mutuo
3. Sobre los espacios informales. ¿En qué orden valora su efectividad del 1 al 6? (Considerando que 1 representa menor efectividad y 6 representa mayor efectividad)
  - Pasillos
  - Almuerzos/comedor
  - Casas u hospedaje de algún participante
  - Transporte: carro, bus, avión
  - Redes sociales
  - Eventos sociales

#### **2.2. Esta sección de afirmaciones está dirigido a los siguientes participantes (Gobernadores Regionales, Técnicos de Gobiernos Regionales)**

1. Los resultados de coordinación notables se obtuvieron en las salas de reunión de los eventos del Gore ejecutivo
2. La posibilidad de agendar demandas de un Gobierno Regional era igual para todos los Gobiernos Regionales

#### **2.3. Esta sección de afirmaciones está dirigido a los siguientes participantes (Altos directivos del Poder Ejecutivo)**

1. Los gobernadores regionales comprendían lo que podían conseguir en cuanto a sus demandas mediante los GE, así como lo que no era factible lograr
2. Los gobernadores regionales eran precisos en la forma de expresar sus demandas
3. Los gobernadores regionales junto a su equipo técnico en los Gores Ejecutivos eran congruentes con sus demandas
4. Los gobernadores contaban con conocimiento previo sobre los procedimientos para solicitar un tema en particular

5. La posibilidad de agendar demandas de un Gobierno Regional era igual para todos los Gobiernos Regionales

#### **2.4 Esta sección de afirmaciones está dirigido a los siguientes participantes (PCM)**

1. Los resultados de coordinación notables se obtuvieron en las salas de reunión de los eventos del Gore ejecutivo
  2. Los participantes comprendían claramente lo que podían solicitar y sus limitaciones en los GE
    - Los gobernadores regionales
    - Los ministros y viceministros
    - Personal técnico de Gobiernos Regionales
    - Personal técnicos del Poder Ejecutivo
  3. Los participantes contaban con conocimiento previo sobre los procedimientos para solicitar un tema en particular
    - Los gobernadores regionales
    - Los ministros y viceministros
    - Personal técnico de Gobiernos Regionales
    - Personal técnicos del Poder Ejecutivo
1. Los participantes iban con argumentos preparados para las negociaciones en los Gores Ejecutivos
    - Los gobernadores regionales
    - Los ministros y viceministros
    - Personal técnico de Gobiernos Regionales
    - Personal técnicos del Poder Ejecutivo

#### **1. VALORACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES**

En esta sección, el participante valorará cada uno de los factores del 1 al 6. Previamente, el entrevistador le expone un breve resumen sobre cada factor

##### ***Capacidades de alta gerencia***

Las Capacidades de Alta Gerencia forman parte de los factores claves para garantizar la continuidad y sostenibilidad de los proyectos públicos. El liderazgo organizacional, el grado de iniciativa para solucionar problemas, el conocimiento sobre el funcionamiento del Gore Ejecutivo, la práctica organizacional eficiente y la participación activa, son las dimensiones de las Capacidades de Alta Gerencia que se consideran relevantes para facilitar la coordinación.

##### ***Valor profesional***

El valor profesional es el siguiente factor considerado clave para facilitar la coordinación pública. Con este factor nos referimos a la situación en que los miembros creen que la coordinación es deseable para que las organizaciones trabajen unificadas hacia los mismos objetivos. Por otro lado, se considera que el aprendizaje y la práctica en el campo genera que los miembros conozcan y utilicen mecanismos de coordinación.

##### ***Intercambio de información***

El siguiente factor que facilita la coordinación es el intercambio de información referido a compartir información o documentación entre organizaciones de manera clara, estructurada oportuna y transparente.

***Reglas y responsabilidades claramente definidos por los actores***

Es necesario que las reglas y procedimientos estén debidamente definidos para coordinar. Se toman en cuenta tanto las reglas de juego formales como las informales para fomentar la coordinación entre las partes involucradas. Abarca también, la definición de incentivos y castigos para fomentar las responsabilidades entre actores y, en consecuencia, su coordinación.

***Factor político***

La coordinación se puede facilitar cuando los gestores públicos están en la búsqueda de la ventaja política. El nivel de influencia y negociación política en las decisiones, el liderazgo político y el aprovechamiento político, son las dimensiones del factor político que se consideran relevantes para habilitar la coordinación.

Valore cada uno de los factores del 1 al 6:

1: <i>Capacidades de alta gerencia</i>	
2: <i>Valor profesional</i>	
3: <i>Intercambio de información</i>	
4: <i>Reglas y responsabilidades claramente definidas por los actores</i>	
5: <i>Factor político</i>	
ros:	

**1. CIERRE**

## ANEXO F: CODIFICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

**Tabla F1: Codificación de entrevistas**

CATEGORÍA		PERSONAL
VARIABLE		Capacidades de Alta Gerencia
Nº	Código part.	Práctica el Liderazgo Organizacional con su equipo técnico
1	PCM002	"En este caso que con el equipo que uno trabaja se da cuenta de las necesidades que tienen los gobernadores regionales. Por la posición que uno tiene sabe cuales son los problemas, pero que el equipo escuche de primera fuente cuáles son los problemas prácticos que tienen los gobernadores regionales y sus equipos para la ejecución de los proyectos, eso se podía ver en estas reuniones. Era palpable para ellos y era importante que ellos lo tuvieran presente"
2	EJE001	"Lo que pasa es que no necesariamente las autoridades (gobernadores, alcaldes provinciales o alcaldes distritales) conocen la parte técnica, no la dominan totalmente como la podemos dominar los directores o funcionarios que trabajamos en este tema todos los días."
3	EJE004	"El grupo técnico si conoce bien que es el lo que necesita, pero no necesariamente había un conocimiento pleno por parte de los gobernadores, entonces el equipo técnico que tenía alguna experiencia y sabía del tema, sabía que tenía limitantes y que se necesitaban pedir al gobernador estaban fuera del alcance del ejecutivo que eran más bien en la cancha del gobernador, pero ellos no estaban concientes de eso..."
Nº	Código part.	Pone en práctica sus capacidades de negociación en los Gore Ejecutivo
4	PCM004	"Habían planteamientos muy ambiciosos cuando sabiendo que iba a haber Gores cada cierto tiempo, ya que son espacios de tiempo corto. No se debía plantear una agenda tan extensa, más bien ir por cosas más concretas, más puntuales y en el siguiente Gore pedirás algo más. En cambio, era muy acumulativo, eso por parte de los gobiernos regionales. Creo que no se tenía una mirada muy estratégica de cómo aprovechar mejor el espacio. Y en el caso de los sectores tampoco, porque es como que pedían, pedían y se preparaban para responder para avanzar pero no eran puntuales para plantear cosas que se requieren para implementar a las políticas. Por ejemplo: retorno a clases, temas de salud, temas de mujer. Y eran espacios importantes"
5	EJE001	"Yo creo que es personal, si no tienes la capacidad o no lo tienes dentro de ti la facilidad de saber coordinar, gestionar o el ser centrador no lo vas a poder hacer. Yo conozco personas que trabajan en el estado que son sumamente profesionales técnicamente hablando, porque hay muy buenos ingenieros, muy buenos arquitectos pero no podrían tener un cargo directivo porque no tienen esa capacidad de gestionar, coordinar o dirigir."
6	EJE007	"Hay que tener ciertas habilidades para lograr que estos espacios de interacción sean exitosos es un tema donde tiene que existir por ejemplo mucho conocimiento de cómo funciona el estado pero también habilidades personales como la escucha activa, las intenciones que tienen las autoridades que representan los gobiernos regionales y a los gobiernos nacionales, se necesita mucha empatía, conocimiento de la realidad nacional, de las políticas públicas, también de las deficiencias limitaciones que tiene el estado, en especial temas financieros."

**Tabla F1: Codificación de entrevistas (continuación)**

Nº	Código participante	Posee una comprensión sistemática sobre los Gore Ejecutivo
7	PCM002	"...Si fue un espacio super valorado con un gran impacto porque sería la primera vez en que un gobernador se sienta con los 14 ministros a decirle estas son mis necesidades, este es el presupuesto que yo necesito, estos son los problemas que yo estoy teniendo..."
8	EJE001	"Lo que pasa es que generalmente en estas reuniones los gobernadores vienen para pedir proyectos de inversión, el 95% de la conversación en los Gores Ejecutivos son proyectos de inversión"
9	EJE007	"Más los que venían preparados porque era un espacio muy valioso para ellos, único, irrepetible y una gran oportunidad para lograr el financiamiento, sobre todo de sus proyectos productivos, de sus proyectos de inversión ."
10	EJE008	"Estos eran espacios de solicitudes de financiamiento de los gobernadores hacia los ministros. En el sector educación para mejorar la infraestructura de ciertos locales educativos. Entonces, el 90% de pedidos era eso. ... Pero desde el ministerio de educación no se podía ofrecer mucho porque teníamos los recursos muy limitados. No había una discusión técnica sobre los problemas de fondo respecto a cómo mejorar los aprendizajes en la región o que alternativas tiene la misma región acerca de los problemas de aprendizaje. Se limitaba a que necesito más plata para mis escuelas"
11	GRE001	"Para llegar a consensos y acuerdos hay que tener conocimiento previo sobre lo que vamos a consensuar lo que implica conocimiento de determinadas realidades. "
12	GRE004	"Entonces desde mi expectativa en el primer Gore ejecutivo que participe lo define como un espacio potente para planificar y tomar decisiones conjuntas sobre el tema de desarrollo del país para hacer un proyecto país y todos sumemos en ese proyecto, pero ya en los siguientes Gores es más importante llevar una cartera de proyectos otra de necesidades y les decimos que nos ayuden. Esa es la lógica actualmente por eso pongo esas puntuaciones."
13	GRE008	"Estos espacios son importantes para poder gestionar los presupuestos, demandas adicionales que se requieren para fines de gobierno regional porque anteriormente no llegábamos a estos niveles. Por lo que este espacio nos permitió llegar a ellos y así hacer notar las verdaderas necesidades de las regiones"
Nº	Código participante	Posee conocimiento sobre el funcionamiento del Gore Ejecutivo
14	EJE005	"Todos están preparados porque tienen un protocolo para las reuniones. Además, la PCM y los gobiernos regionales están de acuerdo porque ya tuvieron reuniones previas. "



**Tabla F1: Codificación de entrevistas (continuación)**

VARIABLE		Valor profesional
Nº	Código participante	Aprendizaje en la práctica
1 5	PCM001	"El primero tiene que ver con mis antecedentes previos que tiene que ver con que yo venía del Consejo Nacional de Competitividad. Esta participación fue prácticamente importante. Y la segunda en que fui parte en un gobierno regional"
1 6	PCM004	"...es porque lo viví desde adentro, probablemente los sectores puedan responder de otra manera pero en mi caso es porque justamente he visto en muchas ocasiones la dificultad para la articulación. Para temas muy puntuales, entre sectores o los gobiernos regionales entonces si se ve que se puede destrabar cosas más rápido"
1 7	EJE001	"Por mi experiencia en el estado, el estado lo que necesita es gestionar y es la labor más importante. Por lo cual debe ser eficiente y hacerlo de la manera correcta. Para eso la experiencia de mi trabajo mismo, sino el coordinar los diferentes factores no dentro del mismo sector facilitó mucho estar dentro de los Gores ejecutivos."
1 8	EJE003	"Lo más importante es que estuve en los dos lados de la mesa en el año 2016 en los Gores Ejecutivos yo representaba en MEF, pero antes yo recibía todos los días a funcionarios regionales y locales, también ministerios. Y 2017 y 2018 yo estaba en el otro lado de la mesa, entonces esa negociación y esa interacción yo ya la había vivido, entonces era importante eso para poder llegar rápidamente acuerdos"
1 9	EJE005	"Normalmente esas son reuniones en las que se busca limar cualquier controversia que exista para lograr resultados. Hay pedidos expresos de un gobierno regional para financiar un proyecto o para una iniciativa. Por lo tanto, se necesita conocer cuál es la forma para que se resuelva este problema. La experiencia te ayuda a alinear los objetivos de los dos lados"
2 0	EJE008	"En el caso de educación es un servicio que está descentralizado, entonces la gestión de la educación depende principalmente de los gobiernos regionales. Por lo tanto, la rectoría que ejerce el ministerio de educación se tiene que coordinar estrechamente con los gobiernos regionales para poder brindar el servicio acorde con la política educativa nacional. Eso lo aprendí estando dentro del mismo Ministerio"
2 1	EJE0010	"...mis responsabilidades han tenido que ver precisamente con la coordinación y la relación intergubernamental entonces para mi la coordinación era la chamba diaria y el conocer territorio, el conocer a los actores, el conocer las demandas, el saber los intereses políticos, el saber las tendencias y las prioridades del sector. Todos estos elementos contribuyen a ello, de hecho yo era el responsable técnico de llevar a cabo estos espacios desde los sectores de hecho ha sido fundamental tener esa experiencia previa para ir volcando estos espacios"
2 2	EJE009	"Tienes que tener el argumento suficiente para poder convencer a los diferentes actores que en este caso es el ministro, viceministro, directores en el tema. Por eso no puedes exponer como el primer ciclo de universidad porque no podrías sustentar nada, no vas a poder lograr nada si no tienes el argumento suficiente, la base legal, la experiencia, el sustento para tener las herramientas suficientes y alcanzar los logros que se esperaba en el Gore Ejecutivo. Por eso estos 2 deben ser básicos para lograr nuestro objetivo"

**Tabla F1: Codificación de entrevistas (continuación)**

Nº	Código participante	Aprendizaje en la práctica
23	GRE009	"... la experiencia como que te ayuda a alinear y a justificar las necesidades porque de allí salía por ejemplo alguna necesidad de una reunión técnica para afinar unos temas a nivel de directores generales, entonces allí venía otro espacio en los cuales se establecía niveles de discusión, niveles de definición técnica..."
Nº	Código participante	Reconoce la importancia de la coordinación pública
24	EJE004	"En este caso que con el equipo que uno trabaja se da cuenta de las necesidades que tienen los gobernadores regionales. Por la posición que uno tiene sabe cuales son los problemas, pero que el equipo escuche de primera fuente cuáles son los problemas prácticos que tienen los gobernadores regionales y sus equipos para la ejecución de los proyectos, eso se podía ver en estas reuniones. Era palpable para ellos y era importante que ellos lo tuvieran presente"
25	EJE006	"creo firmemente que se necesita coordinar con los gobiernos subnacionales para que se puedan hacer las cosas bien, el territorio lo manejan ellos y la experiencia"
26	GRE008	"Estos espacios son importantes para poder gestionar los presupuestos, demandas adicionales que se requieren para fines de gobierno regional porque anteriormente no llegábamos a estos niveles. Por lo que este espacio nos permitió llegar a ellos y así hacer notar las verdaderas necesidades de las regiones."
Nº	Código participante	Fomento de mecanismos informales de coordinación
27	EJE003	"Era una reunión donde se sentaban aleatoriamente, diferentes participantes y lo primero que hacían era presentarse de dónde eran y los temas se intercambiaban experiencias, recomendaciones y se seguiría la comunicación en términos técnicos. Era una parte de la discusión técnica"
28	GRE003	"En los pasillos hablamos con el primer ministro Zavala mientras comíamos unos bocaditos para un proyecto. Por lo cual uno va a presentar el proyecto preparado y no con una tensión"
29	GRE008	"Es que no existían mayores coordinaciones, el equipo técnico y todo era limitado por el tiempo. Además, se estaba corriendo a coordinar lo que se iba a hablar. No había espacio para los pasillos. La comunicación era casi nula."
Nº	Código participante	Fomento de mecanismos formales de coordinación
30	GRE0010	"De las mesas oficiales es que estaba un grupo de personas que si bien es cierto te escucha puede tomar decisiones pero no las toma porque depende de sus técnicos depende todavía de las consultas que tenga que hacer a sus abogados, a sus asesores. Me refiero a que hablar con la cabeza no siempre es lo mejor porque te escucha , y eso es lo que ocurrió en las mesas oficiales que tuvimos ya que hablamos, expusimos sustentamos pero quiénes estaban ahí eran dirección..."

**Tabla F1: Codificación de entrevistas (continuación)**

Nº	Código participante	Reconoce la importancia de la coordinación pública
31	GRE009	"Claro que eran útiles. Ese tipo de cosas se discutía ahí. se sustentaba ahí y formaba parte de una agenda de trabajo para después ir a la evaluación y a la revalidación de las plazas. En el caso nuestro y según las otras regiones tenían también situaciones particulares atípicas y nos permitía tener la discusión técnica y después las reuniones más específicas que te permitirá llegar a la solución de tu problema"
32	EJE009	"...En los días que duraba tú tenías a todo el equipo técnico preparado en todo los proyectos tanto propuestos como que están en vía de desarrollo, como los que estaban finalizados o en la etapa que estuvieran, pero tú tenías toda la información de todos los involucrados osea los agentes que tenían que ver directamente con cada uno de los temas. Y podías realmente absolver todos los cuestionamientos del gobernador regional o de su equipo técnico que tuvieran porque también contamos con todo el equipo de respaldo no"
33	EJE006	"Porque te generaba ciertos compromisos y ya tenías algo cuando te habías reunido, habías discutido con la autoridad, el gobernador regional había ido a este GE y había conversado con los ministros. Entonces era una forma de sistematizar en un solo lugar todos los problemas. No se controlaba tanto pero si llegaba como director general los compromisos y ya dependía de tí cumplirlos."
34	EJE007	"Yo indagué un poco del por qué se estaba produciendo este problema y era debido a la alta rotación de los equipos técnicos que acompañaban a algunos gobernadores regionales, incluso de los mismos gobernadores regionales. Por ejemplo te cito el caso de Ancash, habían cambiado en un año creo que a 2 o 3 gobernadores y estaban empapando sobre su problema y sobre el estado de trámite de muchos expedientes recién en el propio Gore, pero no es un tema que podría yo utilizar para descalificarlos, sino que eran las circunstancias que estaban determinando de que vengan sin estar preparados. Eran nuevos gobernadores y nuevos asesores."
<b>CATEGORÍA</b>		<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>
<b>VARIABLE</b>		<b>Intercambio de información</b>
Nº	Código participante	Intercambio de información oportuna
35	PCM001	"Creo que tiene que ver con los espacios de decisión, muchos de los procesos implican una etapa técnica y una etapa política porque los tiempos técnicos y los tiempos políticos no siempre van alineados"
36	PCM003	"Teníamos un programa que no se ha cumplido por diferentes motivos. Los gobiernos regionales no registraban a tiempo la información, entonces desde ya nosotros mismos teníamos problemas para cumplir nuestro cronograma cuando le mandábamos a última hora a un sector que nos prepare unos acuerdos para el día siguiente muy difícil cumplía el plazo."
37	EJE008	"Porque por un lado las regiones registraban muy tarde las solicitudes al ministerio. Y digamos no había una fecha de cierre, por lo tanto hasta último minuto ellos podían recibir. Eso fue sobre todo en los primeros Gores. Ya en los siguientes se iba corrigiendo pero igual había muy poco plazo para responder. Y por el lado del ministerio, teníamos problemas para responder esas solicitudes, ya que las respuestas dependen de diferentes direcciones. Entonces, nosotros consolidábamos esas respuestas que tardan en responder porque eran casos muy específicos que iban a responder"

**Tabla F1: Codificación de entrevistas (continuación)**

Nº	Código participante	Intercambio de información oportuna
38	GRE001	"Era un conjunto de ministerios que atendían a 24 regiones. Técnicamente no es posible atender a todos de un solo golpe. Según mi experiencia un Gore debe ser como cuando uno va a ver un Motor Show donde presentas y todo el mundo ve algunas cositas rápidamente y no te quedas. El primer Gore en el que participé como diseño me pareció poco adecuado."
39	GRE005	Cuando se pedía y no había avances por parte del sector o ministerio por X o Y motivos, entonces teníamos que volver a insistir en lo mismo y nos tratábamos en eso, entonces la siguiente reunión era repetir lo mismo.
40	GRE008	Por parte del gobierno regional era la sobrecarga laboral, casi siempre nos encontrábamos ocupados con las obligaciones del día a día, y nos daba mucho tiempo. De la misma forma los ministerios también se comprometían a enviar cierta información, que no llegaba en el tiempo establecido.
Nº	Código participante	Intercambio de información previamente y posteriormente del Gore Ejecutivo
41	EJE0010	"...pero otro factor las agendas previas a los Gores Ejecutivos los consolidaba y las enviaba PCM, y las enviaba muy tarde un día antes o dos días antes de los Gores. Entonces lo ideal hubiera sido tener siempre la matriz de puntos de agenda con más anticipación y en ese sentido prepararse efectivamente para las reuniones..."
42	EJE009	"...nosotros teníamos una persona dentro muy relacionada a los asesores que se encargaban de ver que exactamente todas las direcciones que tenían pendientes debían responder y lo hagan oportunamente, que no se deje nada, que se atienda absolutamente a todos. También hacía que el intercambio de información se haga oportunamente porque muchas veces para poder avanzar ellos necesitaban dar algo más de información, según cómo se iba desarrollando determinados proyectos..."
Nº	Código participante	Intercambio de información estructurada y fácil de utilizar
43	PCM004	"...el sistema no es amigable...Los reportes que se sacaban no eran ejecutivos porque eran como si sacabas las planillas de los compromisos que son matrices grandes. O solo eran cosas muy generales a veces. El sistema de seguimiento no era efectivo"
44	PCM005	"...el formato del sistema no era el mejor y no ayudaba a que la gente o le dieran importancia. También en los gobiernos regionales tanto como el nacional el uso de tecnologías no siempre ayudaba les era tan fácil. Tienes tantas plataformas en el estado que no ayuda pero era la única forma que teníamos, creo que podría mejorarse un montón"
45	EJE004	"...entonces ahí que no se hace un seguimiento, creo muy a fondo. Como son tantas las demandas que uno se centra en algunos proyectos. Y algunos que son más difíciles de realizar por varias razones se puede hacer todo el seguimiento que quieras pero al final del día no lo solucionaste"
46	EJE006	"No había control, existía seguimiento pero no te controlaban el cumplimiento"

**Tabla F1: Codificación de entrevistas (continuación)**

Nº	Código participante	Intercambio de información estructurada y fácil de utilizar
47	GRE003	"...no se podía revisar el avance del seguimiento porque teníamos una información disponible. Se tenía que realizar una reunión con los encargados de la autoridad portuaria nacional para recién conocer como andan los embarcaderos. En una ruta de un transporte que se llama férrea que hace servicio a la frontera. El compromiso era hacer 5 embarcaderos y hasta ahora no se hace. Para hacer el seguimiento teníamos que ir a buscar una reunión previa. Todo esto se podía poner en un aplicativo."
48	GRE005	"Ayudo bastante a resolver los temas claves como de inversiones y como había seguimiento, si algo se había resuelto se volvía a tocar en el siguiente Gore. Cuando la PCM pedía ese tipo de agenda. .... Hecho ese acuerdo para el siguiente Gore se veía el avance y sobre eso se volvía a tocar el tema nuevamente."
49	GRE007	"No siempre el monitoreo era bueno. Los procesos entre un Gore y otro no necesariamente eran los más rápidos. Se llegaba a la siguiente reunión pero se notaba que los avances habían sido muy pocos. Para lograr los acuerdos su ejecución llevaba más tiempo. Ese tipo de acuerdos de gobierno a gobierno debieron tener mucha más prioridad. No se les daba la prioridad que se les debió dar."
50	GRE008	"El sistema no era amigable por el difícil manejo, y no se facilitaba el seguimiento. Es muy complicado para el gobierno regional alimentar la información".
Nº	Código participante	Reconocimiento de factores que imposibilitan el intercambio de información: formalismo y papeleo
51	EJE008	"...Y por el lado del ministerio, teníamos problemas para responder esas solicitudes, ya que las respuestas dependen de diferentes direcciones. Entonces, nosotros consolidábamos esas respuestas que tardan en responder porque eran casos muy específicos que iban a responder"
52	GRE003	"Especialmente aquellos expedientes técnicos que estaban en los sectores como el ministerio de transportes y comunicaciones. Si eran 5 embarcaderos no se podía revisar el avance del seguimiento porque teníamos una información disponible. Se tenía que realizar una reunión con los encargados de la autoridad portuaria nacional para recién conocer como andas los embarcaderos. En una ruta de un transporte que se llama férrea que hace servicio a la frontera. El compromiso era hacer 5 embarcaderos y hasta ahora no se hace. Para hacer el seguimiento teníamos que ir a buscar una reunión previa. Todo esto se podía poner en un aplicativo."

**Tabla F1: Codificación de entrevistas (continuación)**

VARIABLE		Reglas y responsabilidades claramente definidas por los actores
Nº	Código participante	Aplicación de mecanismos de incentivos/ castigos
53	PCM002	Aparte de decirle que suban la información porque la necesitan, se les decía de una manera muy educada: para el próximo Gore no te voy a priorizar estas reuniones. Les decían: tú quieres para el ministro de economía pero tu no estas subiendo la información o la subes a destiempo yo no te puedo dar un espacio donde no has cumplido con lo que deberías hacer..."
54	EJE004	Porque efectivamente existía un compromiso de la PCM de hacer seguimiento a los Gores, pero ellos no lo podían solucionar sino era de la mano del ministerio. Ellos son un canal en el cual coordinan, la PCM llamaban a los ministerios para saber que paso en este proyecto, el gobernador tiene esto, hay que generar una cita para ver donde paso. Era un poco más limitado, si bien se hace un seguimiento a los acuerdos del Gore no es que yo he visto en algunas ocasiones que algún acuerdo que se tomó antes o un mismo proyecto lo he visto en varios gores. No se soluciono en su momento, ¿porque vuelve a regresar este proyecto que pasó? Entonces ahí que no se hace un seguimiento, creo muy a fondo
Nº	Código participante	Asignación de responsabilidades y seguimiento de acuerdos
55	EJE004	"Como son tantas las demandas que uno se centra en algunos proyectos. Y algunos que son más difíciles de realizar por varias razones se puede hacer todo el seguimiento que quieras pero al final del día no lo solucionaste. Hice el compromiso que iba a mandar un equipo técnico que revisará los proyectos y que íbamos a hablar con la inversión privada y el área de inversión pública del MEF para ver cómo podemos hablar de esto. Pero que el proyecto en sí avance no. Por ejemplo a un proyecto le faltaba un acuerdo de alcaldía firmado por todas las partes pero eso no depende del ministerio. Puedes hacerle el seguimiento pero sin una base y un compromiso de los lados no se da."
56	EJE005	"La persona es responsable de registrar en el sistema entonces todos recibimos el requerimiento de informar, osea todas las direcciones sabemos que hay que reportar todas las semanas y que en el último hubo compromisos y que hay que cumplir. Esta persona es simplemente la que debe recibir de los responsables que acciones han cumplido y el solo hace el seguimiento."
57	EJE007	"Si no presentaba un avance quedaba en el sistema como pendiente y seguíamos insistiendo con el compromiso. Y de hecho arrastrábamos de algunos compromisos que eran complicados de cumplir como por ejemplo el caso de un proyecto de irrigación en Puno se paralizó por una decisión judicial, con una medida cautelar. Era un compromiso en el cual había incluso financiamiento pero no dependía esto del gobernador regional ni del ministerio a pesar de que había presupuesto, era una orden del juez de Puno que paralizó todo, pero en el registro seguía apareciendo como un compromiso pendiente."
58	GRE001	"No había una coordinación tanto entre el ejecutivo que se encarga del ministerio con los de direcciones, no había una persona específicamente destinada a esa función. Hay coordinadores regionales pero ellos muchas veces no participan con los ejecutivos, forman parte del equipo pero no tienen la función de hacer seguimiento específico por región para responder o subsanar algunas observaciones que nosotros teníamos que presentar en el tiempo establecido."

**Tabla F1: Codificación de entrevistas (continuación)**

Nº	Código participante	Asignación de responsabilidades y seguimiento de acuerdos
59	GRE005	"Ayudo bastante a resolver los temas claves como de inversiones y como había seguimiento y si algo se había resuelto se volvía a tocar en el siguiente Gore. Cuando la PCM pedía ese tipo de agenda."...Sin embargo, cuando se pedía y no había avances por parte del sector o ministerio por X o Y motivos, entonces teníamos que volver a insistir en lo mismo y nos trababamos en eso, entonces la siguiente reunión era repetir lo mismo"
Nº	Código participante	Evidencia continuidad de los acuerdos establecidos
60	EJE006	"No había control, existía seguimiento pero no te controlaban el cumplimiento."
61	GRE005	"...En nuestro caso, llegamos a sentarnos con la ministra/o y se planteaba y existía una propuesta y contrapuesta por parte del ministerio especialmente cuando estaba la ministra Patricia Garcia y era para ir avanzando con algunas coberturas o programas que estaban relegados y que se necesitaba afianzar un poco. Hecho ese acuerdo para el siguiente Gore se veía el avance y sobre eso se volvía a tocar el tema nuevamente"
Nº	Código participante	Asignación de metas claras durante los Gore Ejecutivos
62	EJE008	"La ministra de entonces llevaba compromisos para cada gobernador regional. Compromisos políticos que debían cumplir ciertas metas de educación, indicadores en toda la región respecto a la gestión educativa"
<b>CATEGORÍA</b>		<b>POLÍTICA</b>
<b>VARIABLE</b>		Factor político
Nº	Código participante	Practica el liderazgo político en los eventos del Gore Ejecutivo
63	PCM001	"Depende de las etapas, por ejemplo en la etapa de aprobación de presupuesto: los temas de la ley del presupuesto. Tiene que ver con la secuencia. En la etapa de los temas de lluvias: mucho los temas de prevención y atención de emergencias. Al final del año siempre un poco la ejecución de inversiones, osea mucho de la agenda del Poder Ejecutivo tiene que ver con la agenda de administración pública."
64	PCM002	"Por ejemplo, un tema que se prioriza más fue la reconstrucción del fenómeno del niño 2017, cada gobierno regional venía con unos intereses pero se realizó un alto porque se necesitó priorizar todos los esfuerzos en la recuperación del fenómeno del niño. No significaba que no se tomaría en cuenta tus demandas sino que se enfocó este fenómeno. Después, la lucha contra la anemia. Que fueron hitos importantes que ya no era esto me interesa como ministerio sino más como políticas de estado. El tema de educación. Se establecieron dentro de los Gores"
65	EJE002	"La salud, lo que más prima es la parte de economía. Todo lo que es financiamiento."

**Tabla F1: Codificación de entrevistas (continuación)**

Nº	Código participante	Practica el liderazgo político en los eventos del Gore Ejecutivo
66	EJE004	"Hay que mejorar la inversión pública, mejorar la educación pero yo no he visto unos planes estratégicos de idea plan a futuro, qué cosa podemos hacer juntos. El tema del canon. Las regiones sin canon, las regiones pobres con necesidades y las regiones con cano no quieren compartir."
67	GRE001	"Básicamente los usos de presupuesto para obra que significaban en un principio resultados visibles a corto plazo para el gobierno. Por ejemplo la construcción o mejoramiento de una carretera, no lo hacen pensando en la carretera sino en el electorado que hay el cual va a responder positivamente a esa obra. No te interesa qué mercados va a generar o que comunidades o pueblos vas a unir sino cuántos votantes van a haber si tu obra se va a realizar y por lo tanto lo primero que se veía en el gobierno era eso. El impacto político de la medida y eso está ahí. Por eso que tú llenas tu cartera y ellos tienen una agenda y su agenda se prioriza, eso es lo que sucede."
68	GRE004	"Se priorizaron temas como transportes y comunicaciones en donde había políticas para trabajar ahí por lo que se necesitaba que eso se trabaje como prioridad. Otro ejemplo en un gore ejecutivo se puso en agenda el tema de sistema de saneamiento el cual no se pudo concretar pero se empezó a discutir mucho ese tema por parte del ministerio de vivienda. Otro ejemplo fue el tema de Midis con Pensión 65 en el gobierno de Ollanta."
Nº	Código participante	Dejar en segundo plano la afinidad política
69	PCM002	"Es complicado porque es un espacio que es técnico pero también es muy político, muchos acuerdos no se basan en lo que técnicamente necesitas sino en lo que políticamente necesitas tal vez como gobernador para tener réditos porque también estás pensando en: ¿que voy a hacer después de mi gestión? ¿que voy a dejar? ¿Quiero que me recuerden por?, que no es necesariamente lo que la región necesita. Entonces ahí hay temas interesantes por analizar"
70	EJE003	"... hay algunos que viven del conflicto, mientras yo sea 3 años el líder de la comunidad estoy más cerca de las elecciones y puedo ser candidato al congreso y la comunidad vota por mi. Algunos necesitan el conflicto para vivir, no les interesa resolverlo. Si resuelven el conflicto su vida política desaparece."
71	EJE008	"En mi experiencia no afectó en nada y no debería afectar tampoco, más allá de que sean de diferentes partidos políticos lo que importa es el desarrollo de la educación del país."
72	GRE001	"Porque nos juntábamos, nos tomábamos la foto, te abrazas, sonrías, termina la reunión y cuando le decías que deberíamos llevarnos la práctica te respondían que habían cosas más importantes, eso puede esperar. Eso tiene que ver con la voluntad política."
Nº	Código participante	Dejar en segundo plano la afinidad política
73	PCM004	"Había interés en los temas de agua y saneamiento. Entonces esos temas se trataban y se buscaba dar una solución. Otras se demoraban por el tema de presupuesto. En el caso de Arequipa siempre tenía prioridad. "



**Tabla F1: Codificación de entrevistas (continuación)**

N°	Código participante	Pone en práctica su nivel de influencia/ negociación para obtener acuerdos
73	PCM004	"Había interés en los temas de agua y saneamiento. Entonces esos temas se trataban y se buscaba dar una solución. Otras se demoraban por el tema de presupuesto. En el caso de Arequipa siempre tenía prioridad. "
74	GRE001	"Es diferente tratar con Apurímac que con Cusco, ambos son de la sierra pero Cusco es Cusco. Nosotros teníamos el Gobierno Regional con mayor presupuesto del país luego de Lima, entonces ¿a quién le darías tú mayor entrada? ¿a los apurimeños o a los cusqueños? A Cusco claro. Nosotros podríamos ser un pequeño país independiente pero imagínate Huancavelica, sin los recursos que vienen de otras regiones Huancavelica no es nada... Ahora si tu vas y pones Arequipa, hay que darle preeminencia sobre Tacna, Moquegua porque Arequipa es brava y la gente arequipeña se junta. De todos los movimientos colores, sentimientos cuando se trata de Arequipa se junta. Entonces ahí hay que negociar porque el resto tiene intereses difusos. En el norte los trujillanos piensan algo y nada más. Suena peyorativo pero es así. Hay un trato diferenciado claramente visible y ahora también lo que los gobernantes miran es el caudal electoral y en función de eso hacen sus escogencias con lo que trabajan primero. "

## ANEXO G: CONSENTIMIENTO INFORMADO

### CONSENTIMIENTO INFORMADO- USO Y PUBLICACIÓN DE INFORMACIÓN

Estimado,

Es un placer saludarte y extender nuestros mejores deseos para este 2022. El motivo de la presente es para contar con la información solicitada respecto a nuestro proyecto de investigación “Factores claves que facilitan la función de coordinación pública multinivel en el periodo del 2016 al 2020 en el gobierno regional de lima: Estudio de caso Gore Ejecutivo”. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

En base a ello, ¿usted...autoriza la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica?

Agradecemos su apoyo.

---

Nombre

Cargo dentro de la organización DNI

## **CONSENTIMIENTO INFORMADO- CONFIDENCIALIDAD IDENTIDAD**

La confidencialidad de su identidad será resguardada por las siguientes medidas:

1. Las entrevistas serán anónimas y solo los investigadores responsables tendrán acceso a los datos proporcionados en ellas.
2. Las entrevistas recibirán un código por cada participante, que solo conocerán los investigadores responsables de este estudio y serán realizadas en un ambiente propicio que estimule la comunicación y el anonimato elegido por el participante.

En el análisis general de los datos se utilizará una estructura de códigos para identificar la información que surja, su pertenencia al instrumento y el momento en que se realizó. Dadas las características del estudio los datos serán usados solamente en instancias académicas de investigación y aquellas propias de la divulgación investigativa.

En la presentación de resultados se utilizarán nombres ficticios y se reservará todo posible indicio que permita una identificación posible como lugares, instituciones, guardias, etc.

Asimismo, los investigadores responsables asumen un compromiso de confidencialidad para resguardar la identidad de todos los involucrados en este estudio.

En base a ello, ¿usted ... autoriza la confidencialidad de su identidad para la elaboración del trabajo de investigación académica?

Agradecemos su apoyo.

---

Nombre

Cargo dentro de la organización DNI