

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Diagnóstico de la gestión del patrimonio cultural desde un enfoque de la gestión por resultados en la Municipalidad del Rimac del año 2010 al 2020

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

Daniel Francisco Tineo Lacma

Asesor:

Maria Elena Sanchez Zambrano

Lima, 2022

La tesis:

Diagnóstico de la gestión del patrimonio cultural desde un enfoque de la gestión por resultados en la Municipalidad del Rímac del año 2010 al 2020

ha sido aprobada por:

Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera

[Presidente del Jurado]

Mgtr. Maria Elena Sanchez Zambrano

[Asesor Jurado]

Dr. Neride Herminia Laura Sotomarino Maturo

[Tercer Jurado]

Declaración jurada de autenticidad

Yo, María Elena Sanchez Zambrano, 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 Diagnóstico de la gestión del patrimonio cultural desde un enfoque de la gestión por resultados en la Municipalidad del Rimac del año 2010 al 2020, del autor Daniel Francisco Tineo Lacma dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 24/11/2022
- 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: 6 de diciembre del 2022

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Sanchez Zambrano, María Elena	
DNI: 06996086	Firma: 
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6826-8164	

Esta investigación está dedicada a mis padres por todo el apoyo moral que me han brindado todos estos años para lograr mis objetivos y desarrollarme profesionalmente. A mi abuela por ser ejemplo de perseverancia y dedicación. Y a mi abuelo, por ser mi figura de inspiración de los valores e integridad que debe poseer una persona de bien.

Daniel F. Tineo Lacma



RESUMEN

La investigación tiene por objetivo realizar un análisis de la gestión del patrimonio cultural en el distrito del Rímac a partir de los componentes de un modelo de gestión por resultados enfocado en gobiernos locales. Este análisis genera un diagnóstico de la situación de la gestión dentro del Rímac, así como también de las relaciones interinstitucionales, tal como se podrá describir en los siguientes capítulos. Para este fin es necesario describir el contexto de la Municipalidad, del distrito y del patrimonio cultural en el Perú, esto mediante el marco contextual y el teórico. Luego se realizará un análisis de cada variable que propone Rea (2013). Finalmente, se realizará un mapeo de los hallazgos que revelará el diagnóstico de la gestión patrimonial en la Municipalidad del Rímac y se propondrá recomendaciones dispuestas en forma de una guía metodológica para poder alinearlos a un enfoque por resultados.

En cuanto al enfoque metodológico se realizó entrevistas a expertos divididos en dos categorías, gestión patrimonial y gestión por resultados. Estas entrevistas se realizarán mediante entrevistas semi estructuradas. Con la información recabada será posible comprender el contexto de la Municipalidad, los procesos que conlleva y el papel que juega la gestión por resultados.

PALABRAS CLAVES: patrimonio cultural, gestión por resultados, gobierno local, diagnóstico

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de investigación.....	3
2. Objetivo general.....	6
3. objetivos específicos.....	6
4. Pregunta de investigación.....	6
5. Preguntas específicas.....	6
6. Justificación.....	6
7. Viabilidad.....	8
8. Limitaciones.....	10
CAPÍTULO 2: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1. Enfoque metodológico.....	11
2. Alcance de la investigación.....	11
3. Horizonte temporal.....	12
4. Diseño metodológico.....	12
5. Herramientas de recojo de información.....	15
6. Matriz de consistencia.....	17
CAPITULO 3: GESTIÓN POR RESULTADOS(GpR).....	18
1. Gestión por resultados en la gestión pública.....	18
1.1 Gestión pública.....	18
1.2 La nueva gestión Pública.....	22
2. Modelo moderno de GpR.....	24
2.1 Alineamiento a la planeación del desarrollo.....	25
2.2 Programas y presupuesto en base a resultados.....	27
2.3Sistemas de evaluación del desempeño.....	29
2.4 Mejoramiento de la Gestión Institucional.....	31
3. Gestión del Patrimonio Cultural.....	33
3.1 Patrimonio Cultural.....	33
3.2 Evolución de la Gestión del patrimonio.....	34
CAPÍTULO 4: PATRIMONIO CULTURAL.....	35
1. Patrimonio cultural en el Perú.....	35
1.1 Valor del patrimonio cultural en el Perú.....	35
1.2 Gestión del patrimonio cultural en el Perú.....	37

1.3 Programa Presupuestal 0132: “Puesta en Valor y uso social del patrimonio cultural”..	40
2. Patrimonio cultural en el Rímac.....	43
2.1 Distrito del Rímac.....	43
2.2 Situación del patrimonio cultural.....	45
CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL DESDE UN ENFOQUE DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS.....	47
1. Diagnóstico del Alineamiento a la planeación del desarrollo.....	47
1.1 Planeación estratégica.....	48
1.2 Vinculación plan desarrollo y sus programas.....	51
1.3 Objetivos estratégicos de cada dependencia.....	55
2. Diagnóstico Programas y presupuesto en base a resultados.....	56
2.1 Catálogo de producto y servicios.....	57
2.2 Programas presupuestarios.....	58
2.3 Metodología de marco lógico.....	59
2.4 Vinculación de PIP a PP.....	60
3. Mejoramiento de la gestión institucional.....	61
3.1 Compromiso con el logro de resultados.....	61
3.2 Programa de mejoramiento de la gestión.....	62
3.3 Arquitectura organizacional.....	63
3.4 Programa de desarrollo humano.....	63
4. Sistema de evaluación del desempeño.....	64
4.1 Matriz de indicadores de resultados (MIR).....	64
4.2 Medición del grado de consecución de objetivos.....	65
4.3 Determinación del impacto de los recursos públicos en el bienestar de la población...66	
5. Resultado del diagnóstico.....	66
PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL.....	69
CONCLUSIONES.....	80
REFERENCIAS.....	83
ANEXOS.....	91
ANEXO A: Guía de entrevista Gestión del patrimonio cultural.....	91
ANEXO B: Guía de entrevista Gestión Por Resultados.....	94
ANEXO C: Matriz de consistencia.....	96
ANEXO D: Matriz lógica.....	98
ANEXO E: Organigrama.....	100

ANEXO F: Ejes estratégicos plan nacional de cultura.....	101
ANEXO G: competitividad, Empleo y desarrollo económico local.....	102



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Estado de los monumentos históricos hacia el 2011	4
Tabla 2: Cuadro de actores.....	16
Tabla 3: orientaciones e instrumentos PpR.....	27
Tabla 4: Clasificación SED (Sistema de Evaluación de Desempeño).....	28
Tabla 5: Elementos de un Programa Presupuestal.....	39
Tabla 6: Tabla comparativa de la comisión.....	40
Tabla 7 Integrantes del equipo técnico.....	41
Tabla 8 Programas del PDC.....	46
Tabla 9: Programa N°18.....	48
Tabla 10: Tareas asignadas al Gobierno Local Flujo en el proceso de Protección y puesta en valor.....	49
Tabla 11: Direcciones culturales reconocidos por el MINCUL.....	52
Tabla 12: Actividades programadas para la recuperación del Centro Histórico.....	54
Tabla 13: características de PpR.....	55
Tabla 14: Financiación de actividades y proyectos.....	56
Tabla 15: OEI: FORTALECER LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	59
Tabla 16: Acciones programadas de la capacitación.....	61
Tabla 17: Diagnóstico de la evaluación.....	64
Tabla 18: Estadísticas visitas de museo y productos culturales.....	70
Tabla 19: Oficinas PROLIMA y MINCUL.....	72
Tabla 20: Aspectos Básicos de los planes operativos.....	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de la Declaración de patrimonio inmueble.....	3
Figura 2 : Proceso de las políticas públicas.....	20
Figura 3: Modelo Gestión por Resultados.....	23
Figura 4:Modelo de GpR 2013.....	25
Figura 5: Zonas del Rímac.....	42
Figura 6: Indicador PEI.....	62
Figura 7: Integración de planes.....	65



INTRODUCCIÓN

Esta tesis se origina en base al profundo interés del investigador por el patrimonio cultural, la historia y las tradiciones de antaño. Sin embargo, la situación del centro histórico de Lima se encuentra en riesgo constante de derrumbes, dejando entrever serios problemas de gestión para poder dar solución a esta problemática. Es así que se decide desarrollar esta investigación para poder realizar un análisis desde la gestión pública al manejo del centro histórico. Ahora, si bien en los últimos años se han llevado a cabo campañas emblemáticas como “Adopte un balcón” en el año 2012 durante el periodo de Susana Villarán como alcaldesa. Aún hay zonas que presentan serios daños a los cuales solo se limita a la instalación de soportes de madera para apuntalar los balcones o simplemente a dejar que el predio se termine por colapsar.

Teniendo en cuenta esta situación se decide desarrollar la investigación desde uno de los sectores históricos de la Lima antigua y que pertenece al centro histórico de Lima, tal como es el Rímac. Este distrito, en comparación al centro de Lima, posee un mayor daño visible a los monumentos. Considerando, también, la basta historia pre hispánica que posee. Puede considerarse que posee una relevancia cultural comparable al centro de Lima, pero que se encuentra en peor situación. Es así, que se realiza la presente tesis para poder diagnosticar el manejo del patrimonio cultural desde la municipalidad del Rímac, deducir las posibles causas dentro de la gestión patrimonial y proponer una solución tomando en consideración el modelo de gestión por resultado.

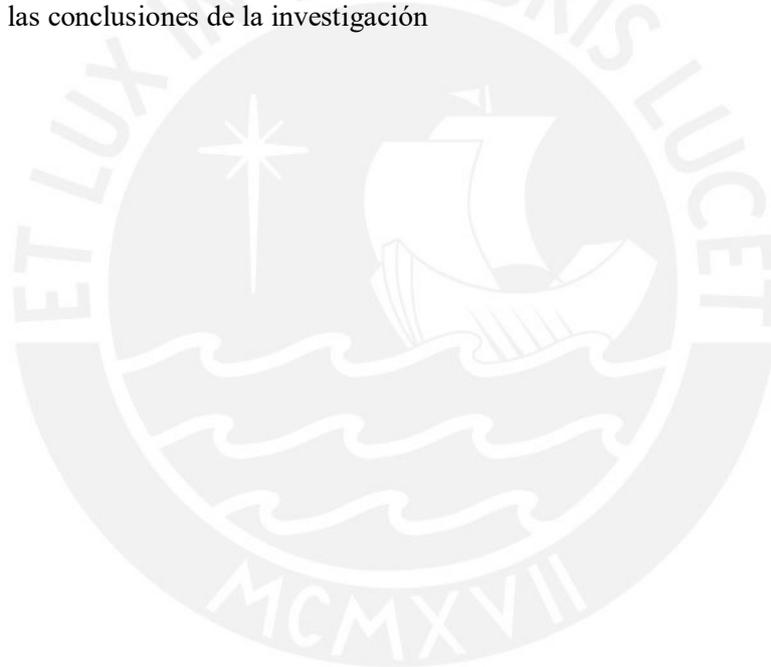
Para comenzar con esta investigación, se hace en el primer capítulo una descripción del objetivo principal de la investigación el cual se conseguirá teniendo como punto de partida los objetivos específicos, los cuales servirán de guía de desarrollo a lo largo de la tesis. En este capítulo además se describirá la problemática, demostrando con datos las razones a tratar la problemática, la justificación de la elección del modelo de gestión por resultados como modelo de análisis para esta investigación, así como también de la viabilidad de la investigación y de las posibles limitaciones a encontrarse durante el proceso.

En el segundo capítulo se realizará una descripción de la metodología escogida, de los alcances. Esto servirá para poder guiar en el proceso de análisis sobre los métodos y herramientas a usarse durante el desarrollo de la tesis. Así mismo, se describe el uso de las herramientas cualitativas, tales como las entrevistas realizadas, los motivos de la elección de los entrevistados y del tipo de información que se desea obtener de ellos.

En el tercer y cuarto capítulo se desarrollará de manera más precisa los conceptos básicos la gestión por resultados, los componentes de este modelo y de los componentes que se utilizarán en el futuro proceso de análisis. Además, se desarrollarán descripciones de los conceptos importantes de la gestión del patrimonio cultural, la relevancia que cumple dentro de la sociedad y de la importancia de su protección y puesta en valor.

En el Quinto capítulo se desarrollará un extenso análisis de las variables a explicadas en los anteriores capítulos, y del uso de documentos de gestión pública tales como Planes estratégicos de desarrollo concertado, evaluación de indicadores o del proceso de presupuesto realizado.

Finalmente, se realizará un capítulo dedicado a las recomendaciones elaborado como una guía metodológica para poder dar solución a la problemática. Se describirán diversas propuestas de mejora y de actores a incluirse dentro de la gestión del patrimonio cultural. Lo cual resultará Finalmente, en las conclusiones de la investigación



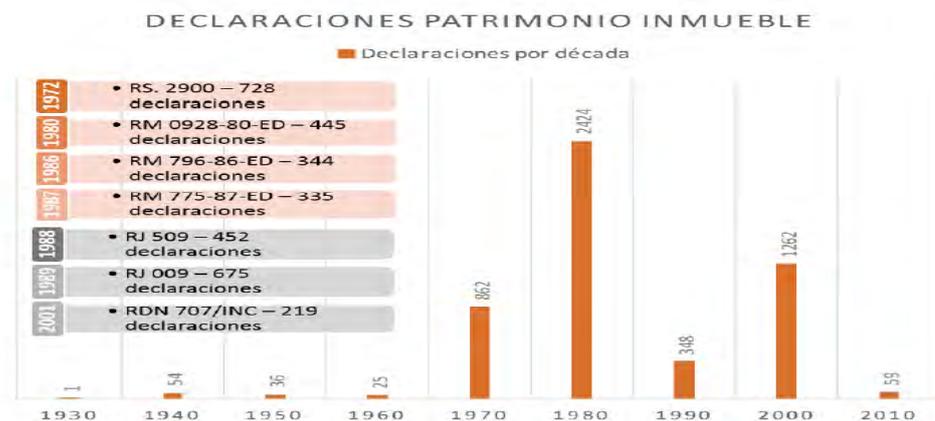
CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

El Perú posee una vasta herencia cultural relevante históricamente en el desarrollo humano en esta región de América. Una importancia que comparte quizá con otros pocos países a nivel mundial. Tal es el caso que posee una de las culturas más antiguas del mundo como es la de Caral, la cual es comparable cronológicamente a la cultura mesopotámica. Sin embargo, la Unesco, entidad mundial encargada del desarrollo de la educación, Ciencia y Cultura; mediante la “Convención para la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural” en el año 1972, declara bajo amenaza de desaparición el patrimonio cultural a nivel mundial. El cual no solo es ocasionado por el desgaste de su vida útil, sino como efecto colateral del desarrollo social y económico de los países, además de los daños ocasionados durante la primera y segunda guerra mundial. Es de esta forma que surge la figura de la protección del patrimonio histórico.

En el Perú mediante la creación de la Comisión Nacional de Cultura en el año 2001 para la creación de los estatutos y bases para las futuras políticas culturales, se ha intensificado la identificación y protección del patrimonio histórico. De tal forma que se registró un aumento de los bienes inmuebles declarados históricos a inicios de la década 2000, cifra que no se registraba desde la década de 1980.

Figura 1: Evolución de la Declaración de patrimonio inmueble



Fuente: Dirección de Patrimonio Histórico Inmueble (2015)

Sin embargo, pese a los avances en la identificación de patrimonio cultural, aún se observa edificaciones históricas en peligro de desaparecer. Este es el caso en el centro histórico de Lima. El Rímac es uno de los distritos pertenecientes al centro histórico en la que se puede encontrar desde construcciones antiguas de la época pre inca hasta las conocidas estructuras coloniales y republicanas. La institución encargada de la gestión de estos bienes es la Municipalidad del Rímac. Esta entidad planifica, gestiona e implementa políticas públicas de protección, restauración y puesta en valor para la sociedad.

A lo largo de los años, se han efectuado diversos estudios y programas enfocados en gestión del patrimonio cultural en el distrito del Rímac. Por ejemplo, el estudio realizado durante la campaña “Adopta un balcón” (2012) en donde identificaron las edificaciones en riesgo y su puesta en valor mediante políticas públicas. Cabe mencionar que la campaña mencionada es una continuación de los proyectos realizados en el gobierno municipal por el entonces alcalde de Lima Alberto Andrade durante los años 1991 y 1998. Copaira (2015) especifica que la primera acción a tomarse fue la identificación de aquellas construcciones ubicadas en el centro histórico de Lima, entonces se identificó el total de 350 balcones coloniales en riesgo. Otro factor para poder identificarlos era el daño y riesgo potencial de colapso que estas poseían. Posteriormente, Garay (2014) realiza un análisis de los bienes patrimoniales que actualmente se encuentran en abandono y del potencial puesta en valor de estas construcciones. Estas fueron ubicadas en las zonas aledañas al puente de piedra que conecta con el centro histórico; entre las avenidas Cajamarca y la prolongación de la avenida Francisco Pizarro. En dicha localización se hallaron viviendas que datan de la época colonial y republicana que actualmente se encuentran en riesgo de colapso. La USMP (2017) realizó de la misma forma estudios en torno al nivel de daño ocasionado por la tugurización en las viviendas patrimoniales, así como también de la concientización del potencial turístico de estos.

Tabla 1: Estado de los monumentos históricos hacia el 2011

INMUEBLES	FINCAS RUINOSAS DECLARADAS MICROZONAS DE TRATAMIENTO	MICROZONAS DE TRATAMIENTO		FINCAS RUINOSAS DECLARADAS/INMUEBLES EN EMERGENCIA	
	CERCADO DE LIMA	CERCADO DE LIMA	RÍMAC	CERCADO DE LIMA	RÍMAC
MONUMENTOS	154	121	0	25	41
VALOR MONUMENTAL	255	294	0	33	115
ENTORNO	202	301	6	163	205

Tabla 1: Estado de los monumentos históricos hacia el 2011 (continuación)

SUBTOTAL POR CONDICIÓN	611	716	6	221	(continuación) 361
SUBTOTAL POR DISTRITO DEL CERCADO DE LIMA	1,548				
SUBTOTAL POR DISTRITO DEL RÍMAC	367				
TOTAL GENERAL	1,915				

Adaptado de: CIPAD (2011)

Como se puede observar en la Tabla 1 extraído del informe realizado por el CIPAD en el año 2011. Se puede observar el resultado del daño ocasionado por la tugurización y la falta de políticas culturales efectivas. Para el caso del distrito del Rímac se puede resaltar que representa el 62.12% del total de fincas ruinosas en el centro histórico que incluye al cercado de Lima y al Rímac.

En función a la problemática del deterioro y colapso de patrimonio cultural perteneciente a la zona histórica del distrito del Rímac, se propone generar una gestión del patrimonio cultural a través de no solo un modelo que remita a los procesos administrativos; sino que permita la articulación directa de los objetivos de manera transversal a la organización. Es decir, una gestión dedicada a solucionar eficazmente la problemática. De esta forma se utiliza el enfoque de gestión por resultados como modelo de la presente investigación.

Figueroa define el concepto de la gestión por resultados como: “La herramienta más adecuada para responder a los retos impuestos por un entorno cada vez más turbulento y para mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de los servicios públicos” (Figueroa, 2012, p.86). En este sentido, una gestión que se enfoca en el cumplimiento de objetivos planteados sin enfatizar en los procesos y que se logre de manera más eficaz y al menor costo posible. Además, hace mención de la capacidad de innovación que se requiere para llevar a cabo este tipo de gestión. Para la materialización de este tipo de modelo se necesita ciertas reformas en la estructura organizativa que permita una mayor amplitud de los directivos y gestores de tal forma que se puedan tomar las decisiones, llevar a cabo y tomar responsabilidades de ellas. Muchas veces es necesario una reforma institucional y estructural para facilitar la atención de los servicios brindados a la ciudadanía, así como un enfoque que mediante una evaluación se pueda generar también una gestión por presupuesto basado en los logros obtenidos y el valor generado.

Mediante un enfoque basado en resultados aplicado a la gestión del patrimonio cultural del distrito del Rímac se espera evaluar e identificar las limitaciones propias del contexto que afronta la municipalidad de dicho distrito para la protección, defensa y puesta en valor del patrimonio cultural.

2. Objetivo general

Diagnosticar la gestión del patrimonio cultural desde un enfoque de gestión por resultados en el distrito del Rímac del año 2010 al 2020.

3. objetivos específicos

- Identificar y describir las principales variables de un enfoque de gestión por resultados para la gestión patrimonial en el Rímac
- Identificar y describir las características y procesos de la gestión patrimonial para la preservación y puesta en valor del patrimonio cultural en la municipalidad del Rímac
- Identificar las limitaciones en el proceso de la gestión del patrimonio cultural en el distrito del Rímac en base al alineamiento con la gestión por resultados
- Proponer mejoras en la gestión del patrimonio cultural enfocado en la gestión por resultados.

4. Pregunta de investigación

¿De qué manera se encuentra alineado la gestión del patrimonio cultural en el distrito del Rímac respecto de la gestión por resultados y qué propuestas de mejora se puede realizar?

5. Preguntas específicas

- ¿Qué componentes se encuentran en la gestión por resultados?
- ¿Qué componentes se encuentran en la gestión del patrimonio cultural de la municipalidad del Rímac?
- ¿Qué limitaciones se encuentran en la gestión institucional del patrimonio cultural?
- ¿Qué mejoras se pueden realizar en la gestión del patrimonio cultural enfocado a la gestión por resultados?

6. Justificación

En este apartado se revisarán los motivos por las cuales la investigación debe llevarse a cabo se pueden encontrar tres tipos de justificación de porqué esta investigación las cuales evaluarán la relevancia de la investigación.

La primera es el aporte hecho a la gestión. Esta investigación requiere de la evaluación de diferentes teorías y metodologías en el proceso de implementación para identificar las limitaciones propias del contexto de la municipalidad del Rímac. Al respecto, Girard (2012) relaciona las políticas públicas y la injerencia en el fracaso de los numerosos casos debido a la implementación y la importancia de la evaluación de los factores de variabilidad que confluyen en este proceso. Revuelta (2007) menciona que estos factores que impactan en la implementación, muchas veces producto de las interacciones entre estas y otras variables puede llegar a favorecer el proceso de puesta en acción, pero también a dificultar y obstruir su implementación llegando a perderse la iniciativa.

Uno de los aportes realizados a la gestión del patrimonio es el diagnóstico dentro de la organización, así como su interacción con factores externos. Revuelta (2007) menciona que se necesita analizar la injerencia normativa en la que los proyectos se sustentan para poder ser aprobados en la arena pública. En este sentido, es necesario contextualizar las normas y decretos vigentes de la legislación peruana. Dicho análisis aporta a la gestión del patrimonio información relevante en el aspecto normativo para poder prevenir restricciones legales, que se han descrito en el planteamiento del problema.

Un segundo aporte realizado mediante esta investigación es respecto a la innovación que conlleva la gestión por resultados. Como fue explicado en el planteamiento del problema de investigación, para poder hacer un énfasis en la gestión por resultado es necesario ciertas modificaciones estructurales a la organización, por lo que aportaría un modelo nuevo basado en el caso para la gestión del patrimonio, de tal forma que asegure la mejora en la implementación de sus programas patrimoniales impulsadas por la municipalidad del Rímac. Al respecto Figueroa (2012) menciona que “la función de gestión se asocia a la necesidad de innovar en una serie de mecanismos que den mayor autonomía a la gestión de los actores públicos”. (p.86) es de esta manera que la presente investigación ofrece una manera de innovación para una nueva forma de gestión enfocada a los actores y resultados.

Un segundo caso, es el de utilidad práctica. Es visibilizado el poco apoyo recibido para la conservación y puesta en valor del patrimonio cultural del distrito del Rímac. Esto en parte por posibles problemas de gestión dentro de la municipalidad de ese distrito. Sin embargo, no se ha gestionado una política pública efectiva que permita proteger a la gran mayoría de construcciones pre incas, coloniales y republicanas. Debido a la situación empírica expuesta anteriormente, se busca generar propuestas de mejora a la gestión actual.

En líneas anteriores se menciona el énfasis en el logro de objetivos. Mediante esta investigación se busca generar un diagnóstico de la municipalidad basado en los resultados

obtenidos en materia de protección, defensa y puesta en valor de construcciones patrimoniales. De esta forma genera una utilidad práctica, en tanto que el diagnóstico impulsa nuevas medidas que permitan la innovación de las políticas adoptadas por el municipio del Rímac.

Finalmente, el tercer caso se puede justificar una relevancia social dentro de la investigación. Según González (2016) afirma que: “Los individuos que integran una determinada sociedad comparten creencias y experiencias que constituyen su patrimonio cultural, el cual conocen y defienden porque los singulariza, ofreciéndoles una identidad, que luego, con orgullo mostrarán como nación” (p.6). En base a esto, las construcciones antiguas no solo generan una identidad hacia los ciudadanos del Rímac, sino también un valor agregado a Lima como ciudad antigua llena de tradiciones y de hermosa arquitectura de los antiguos limeños. Ahora Molano identifica a la identidad cultural como:

La identidad sólo es posible y puede manifestarse a partir del patrimonio cultural, que existe de antemano y su existencia es independiente de su reconocimiento o valoración. Es la sociedad la que, a manera de agente activo, configura su patrimonio cultural al establecer e identificar aquellos elementos que desea valorar y que asume como propios y los que, de manera natural, se van convirtiendo en el referente de identidad. (Molano, 2007, p. 73)

Es decir, esta identificación generará una identidad cultural con el pasado y las costumbres que estos heredan a las futuras generaciones, la cual incluye tanta herencia material (las construcciones y objetos físicos), así como la inmaterial (las canciones y demás expresiones folclóricas). En base a esta identidad cultural obtenida se genera un valor para la sociedad. Es por este motivo que la investigación posee una relevancia social.

7. Viabilidad

En cuanto a la evaluación de recursos, se posee amplia literatura respecto a las políticas públicas, los procesos y los enfoques teóricos de estas. Así como información respecto a los programas orientados a proveer de valor a las construcciones patrimoniales. Dicha literatura es posible encontrarla en bibliotecas como el de la Pontificia Universidad Católica del Perú o la biblioteca institucional de algunos entes del gobierno tales como de la municipalidad de Lima en la sección de Prolima, esto ubicado de forma tanto virtual como física. Otra fuente posible de información, respecto a temas de gestión pública o de gestión del patrimonio cultural, es en bases de datos tales como el Jstore, en la que se puede encontrar trabajos de investigación de diferentes idiomas o en fuentes de datos como el Proquest o Emerald, los cuales cumplen funciones similares al Jstore como motores de búsqueda de información. Otra fuente importante de información es el

uso de Browsers especializados en búsqueda de publicaciones y libros como es el caso del Google Scholar, el cual facilita la búsqueda de artículos PDF o libros mediante el uso de palabras claves. Finalmente, se espera conseguir información en base a entrevistas y otros medios de recolección cuantitativas, como las encuestas, con el fin de obtener una información especializada para la investigación. Por tanto, es viable la investigación en cuanto la disponibilidad de información.

Por el aspecto económico no se identifican gastos exorbitantes, esto en cuanto a la capacidad de poder investigar, analizar y evaluar información sin la necesidad de realizar inversiones de suma proporción para poder investigar el objeto de estudio. En el presente caso, es posible investigar los procesos de gestión de la Municipalidad del Rímac sin la realización de algún tipo de inversión que perjudique o sobrepase la capacidad monetaria actual del investigador. Por lo cual es viable económicamente la investigación

Respecto a la ubicación del objeto de investigación, es necesario realizar reuniones y visitas eventuales a la organización, es decir, la municipalidad del Rímac. El distrito se encuentra a poco tiempo de viaje en transporte público, esto debido a la cercanía de distancia respecto a otros distritos dentro de la capital Lima, además de contar con facilidades de transporte hacia el distrito del Rímac. Por lo cual es viable la investigación en cuanto la ubicación del objeto de estudio. Cabe mencionar, que para la presente investigación se utilizarán herramientas de recopilación de información que requerirán de reuniones virtuales mediante plataformas virtuales como ZOOM o GOOGLE MEET. Esto debido a la actual situación sanitaria en el país ocasionada por la pandemia global COVID-19.

En cuanto acceso a la información, los temas a tocar no solicitan requisitos relevantes para poder acceder a los datos e información necesaria, se ha logrado recopilar investigaciones anteriores que mencionan la correcta normativa del distrito para la protección del patrimonio cultural; por lo que, se presenta antecedentes que brinden información de manera fluida y nutran la investigación. Por tanto, es viable en cuanto a la disponibilidad y discrecionalidad de la información a investigar y analizar.

En cuanto al riesgo, no se ha identificado riesgos críticos que afecten la investigación; sin embargo, existe el riesgo de cambio de gobierno dentro de la institución que opte por medidas que dificulten o paralicen la investigación. Es decir, cada tipo de gobierno posee posiciones respecto a la información o la imagen que desea exteriorizar como institución, por lo que existe el riesgo de una posible alcaldía que restrinja alguna información relevante para la investigación. Otro aspecto a considerar en cuanto a riesgo, es un posible escenario con problemas políticos lo cual retrasaría alguna entrevista o información necesaria a conseguir. Sin embargo, son escenarios con poco riesgo y, por tanto, la investigación no corre con algún riesgo importante. Es decir, es

viable en cuanto no existen riesgos críticos. Finalmente, debido a la actual crisis sanitaria a nivel mundial causada por el virus COVID19, es posible el inicio de una nueva cuarentena que presente restricciones al momento de levantar información.

8. Limitaciones

Si bien dentro de la viabilidad se han evaluado aspectos críticos en cuanto a inversión económica, los riesgos que conlleva la investigación o el acceso a la información. Es pertinente mencionar las dificultades que se puede presentar al momento del recojo de información debido a la coyuntura mundial en el año en que se realiza esta tesis, por lo cual puede implicar demoras en los procesos de investigación. Además, también es necesario mencionar la dificultad de poder contactar con algunos funcionarios públicos dentro de organismos como el Ministerio de Cultura, PROLIMA o la Municipalidad del Rímac.



CAPÍTULO 2: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Enfoque metodológico

Para el enfoque metodológico se entiende que se poseen dos principales enfoques. El primero es el Cuantitativo y el segundo es el cualitativo; sin embargo, el presente trabajo requiere del uso de un enfoque cualitativo para poder diagnosticar correctamente la gestión del patrimonio cultural en base a un modelo de gestión por resultados aplicado en la municipalidad del Rímac.

Este enfoque adaptado a la presente investigación busca realizar una explicación de la problemática del patrimonio cultural respecto de su deterioro. Sin embargo, también presenta como objetivos realizar una descripción de la gestión dentro del municipio, de la situación actual del patrimonio cultural circunscrito al distrito.

De la misma forma se presentan herramientas de ambos enfoques tales como el uso de estadísticas para la medición de variables y del uso de herramientas cualitativas como las entrevistas.

2. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación está enfocado en explorar una nueva perspectiva respecto a la gestión patrimonial enfocado desde la gestión por resultados. Aunque la gestión por resultados resulta ser una metodología relativamente moderna respecto a las metodologías enfocadas en procesos o por objetivos; resulta poco conocida la aplicación de la gestión por resultados en la gestión del patrimonio cultural desde un estamento de gobierno local o municipal. Cabe mencionar que los conceptos de gestión patrimonial y local son temas ampliamente conocidos.

La presente investigación busca encontrar variables a partir de la gestión por resultados que permitan analizar, describir e identificar posibles limitaciones en la gestión patrimonial que permitan dar una solución a la problemática del patrimonio cultural y su deterioro. Por lo tanto, el alcance de la presente investigación es de tipo exploratorio.

De la misma manera es posible encontrar un alcance de investigación descriptiva en cuanto es necesario realizar análisis de los componentes existentes dentro de la gestión por resultados y de la gestión del patrimonio cultural que permitan alimentar el diagnóstico y la propuesta de mejora para los futuros proyectos de inversión enfocado a resultados. Por lo que la presente investigación presenta un enfoque descriptivo.

3. Horizonte temporal

En la presente Investigación se ha planteado un horizonte temporal de entre el año 2010 al año 2020. Esto debido a la necesidad de evaluar los proyectos de Inversión pública (PIP) que se han desarrollado en anteriores periodos de gobierno municipal. A partir de esto se establece que se realizará un análisis hasta el año 2020, el cual es el año de la investigación, de tal forma que se pueda abarcar diferentes proyectos relacionados a la gestión del patrimonio cultural dentro del diagnóstico a realizar. De la misma manera, mediante el horizonte temporal propuesto se aprovechará en evaluar los planes concertados de la Municipalidad del Rímac, los Planes Maestros desarrollados por PROLIMA, Intervenciones de actores privados, etc.

Además, según Pasco y Ponce (2015), el horizonte temporal del presente trabajo será de tipo transversal, ya que la recopilación y manejo de la información será realizado en un periodo de tiempo limitado a 10 años (2010-2020). De esta manera la investigación se realiza en el momento en que el fenómeno está vigente y brindando información en el momento en que sea desarrollado. Además, se considera necesario el uso de este horizonte temporal debido a la vigencia de documentos de gestión patrimonial vigentes desde esas fechas, al igual que estudios de la situación del patrimonio histórico, de esta forma se amplía la capacidad de recolección de información, especialmente en la revisión documentaria, tales como intervenciones de restauración de monumentos o planes estratégicos realizados en procesos anteriores.

4. Diseño metodológico

Líneas arriba se ha identificado y explicado el Enfoque y el Alcance de la presente investigación, además se ha establecido el horizonte Temporal. Ahora se explicará el diseño metodológico de investigación el cual adoptará estrategias del modelo de Estudio de caso. Para esto será necesario presentar algunas definiciones del Estudio de Caso, sus características y los requisitos que se requieren para que la investigación pueda abordarse mediante esta estrategia metodológica.

Desde su creación como alternativa de investigación el Estudio de caso ha sido cuestionado o pormenorizado por investigaciones. Yin (1994) menciona que, pese a su utilidad demostrada en investigaciones llevadas a cabo con esta metodología, muchos investigadores descartan su uso debido a perjuicios ocasionados por confusiones. Sin embargo, conviene revisar primero algunas limitaciones que quizá puedan orientar esta estrategia. Para Alonso se puede definir el estudio de caso como:

Una estrategia de investigación en ciencias sociales aplicada a un único fenómeno contemporáneo, que sea de carácter más específico que general y que a la vez represente una situación problemática más amplia; la investigación buscará cubrir en profundidad tanto al fenómeno como su contexto real y basarse en múltiples fuentes de evidencia y podrá tener el propósito de explicar, describir, explorar, evaluar o diagnosticar. (Alonso, 2003, p.11)

Es de esta forma que se puede entender al estudio de caso como una estrategia enfocada en el fenómeno a estudiar tomando en cuenta como eje de la investigación la interacción del fenómeno con actores que influyen en este. De esta forma el estudio de caso busca ser más inductivo al partir desde el fenómeno como punto de referencia y a través de los resultados observados se pueda usar de evidencia para la aprobación o rechazo de teorías propuestos en los marcos lógicos (Harrison, 2005).

Es a partir de estas características que se han llevado a crear creencias negativas de las investigaciones que utilizan esta metodología. Al respecto Alonso (2003) menciona cuatro prejuicios que son atribuidos en la comunidad de investigadores. Se considera relevante poder revisar estas críticas a fin de poder brindar mayor veracidad a la investigación realizada.

Existe la creencia que las investigaciones llevadas a cabo respecto a un estudio de caso presentan falta de rigor, es decir, presentan resultados o conclusiones de sus investigaciones de manera muy vaga o poco profundas. Sin embargo, se puede considerar como una generalización que se hace debido al descuido de algunos investigadores. Por lo que resulta en un prejuicio con poca justificación.

Una segunda crítica común es de las pocas bases que puede poseer un estudio de caso para poder llegar a una conclusión y que permita realizar un proceso deductivo para poder generalizar los resultados obtenidos. Al respecto Yin (1994) explica de las capacidades de la teoría en investigaciones descriptivas o exploratorias, en las que se demuestra la necesidad del uso de teoría base para poder conceptualizar la información recolectada y poder brindar una conclusión consistente.

Una tercera creencia gira alrededor del tiempo de realización. Es común encontrar críticas respecto a la gran cantidad de tiempo que puede tomar realizar este tipo de investigaciones; sin embargo, esto solo ocurre en investigaciones etnográficas las cuales requieren de muchos años de investigación. Actualmente existen trabajos que demoran pocos meses, tal como es el caso de esta tesis.

Finalmente, Suele confundirse el estudio de caso en investigación con el enfocado en educación, en la cual se usan situaciones alejadas de la realidad o hipotéticas a fin de poder desarrollar capacidades de toma de decisión, suele atribuirse el fin pedagógico de este método con la generalización que se realiza.

En base a lo anterior es posible afirmar la validez del uso de esta metodología como guía de desarrollo de esta investigación. Sin embargo, es conveniente identificar los principales requisitos para poder escoger un modelo de estudio de caso en contraste con otros. Es así que Yin propone cinco estrategias o criterios de investigación necesarias para poder corroborar la elección realizada (Yin, 1994, citado en Alonso, 2003).

- La primera estrategia es el tipo de pregunta que se realiza en la investigación. Los estudios de caso suelen comenzar con “¿Cómo? ¿Por qué?” de tal forma que permite dar una respuesta descriptiva o explicativa. Esta investigación plantea la pregunta: “¿De qué (Cómo) manera se encuentra alineado la gestión del patrimonio cultural en el distrito del Rímac respecto de la gestión por resultados y qué propuestas de mejora se puede realizar?”. Por lo tanto, se cumple este primer criterio.
- Un segundo criterio a evaluar es la capacidad de control que se puede ejercer sobre el comportamiento del objeto de estudio, es usual que en las investigaciones tipo experimental se tenga un control del comportamiento para poder comprobar alguna hipótesis. Sin embargo, en los estudios de caso no se puede tener control alguno de los fenómenos o del comportamiento. Esta investigación cumple con este criterio, debido a que no se tiene influencia alguna en la municipalidad del Rímac.
- Un tercer criterio se relaciona con la vigencia del fenómeno. Los estudios de caso no se pueden desarrollar en el pasado, debido a que debe haber interacción entre el investigador y el objeto de estudio, lo cual sería imposible de realizar si se trata de un acontecimiento pasado. En tal sentido, es necesario que el fenómeno se encuentre aún en vigencia. Esta investigación cumple con el criterio, al mantenerse vigente el objeto de estudio y las actividades culturales en el distrito en cuestión.
- Un cuarto criterio trata sobre el contexto, los estudios de caso deben estar desarrollados sobre fenómenos reales en contextos reales. Lo cual se cumple con la presente investigación

- Finalmente, un quinto criterio responde a las fuentes de evidencia que debe poseer el estudio de caso. Es decir, se debe poseer de información y evidencia suficiente para poder realizar las conjeturas finales. Esta investigación cumple con la información necesaria para poder realizar las recomendaciones y conclusiones necesarias.

5. Herramientas de recojo de información

Para el proceso de recojo de información requerido para el proceso de la investigación se ha necesitado en su mayoría de herramientas de cualitativas. Sin embargo, se usará información estadística recabadas por otros investigadores como se explicará párrafos abajo. En los siguientes apartados se explicará en qué consisten las herramientas utilizadas y que utilidad cumplen dentro de la tesis como medio de recojo de información.

Para Hernández y Baptista (2014), el enfoque cualitativo busca obtener las percepciones, opiniones, contextos, etc. de los actores a fin de poder realizar los estudios a partir de la información recabada. Es a partir de esto que los usos de estas herramientas cobran sentido en esta investigación, ya que, al permitir recolectar experiencias, percepciones, opiniones, permite nutrir de valiosa data para el desarrollo de la metodología escogida.

Ahora, existen varias técnicas de recolección de información en este enfoque, las cuales plantean un abanico de instrumentos para poder escoger. Sin embargo, para esta investigación será necesario considerar las limitaciones que pueden presentarse para poder recoger información de la institución y sobre todo de la problemática a estudiar. Un primer criterio a evaluar es la dificultad que presenta el sistema público para poder brindar la información mediante herramientas muy invasivas, además de las dificultades burocráticas que puede significar las solicitudes de acceso a mayor información de las brindadas en plataformas Web. Considerando estas limitaciones, se considera factible el recabar información mediante entrevistas a profundidad y la revisión de documentos.

Para el caso de las entrevistas, Pasco y Ponce (2015) mencionan que existen tres tipos de entrevistas, siendo la semiestructurada la más popular entre los investigadores. Esto se debe a que presenta una guía de entrevistas con preguntas las cuales pueden cambiarse o reformularse de acuerdo al curso que se esté llevando la entrevista. Esta investigación optará por la opción de la entrevista semiestructurada debido a que es mucho más flexible para poder adecuar las preguntas a la información que se vaya brindando en el transcurso de la conversación. También permitirá ahondar en experiencias que puedan ser mencionadas en algunas preguntas. Esto es posible

debido a la importancia de las experiencias que deben poseer algunos expertos sobre patrimonio cultural o de gestión por resultados en gobiernos locales.

Respecto a los entrevistados estos se encuentran divididos en dos categorías. El primero constará de expertos en gestión por resultados, los cuales incluyen a profesionales en presupuesto por resultado y calidad del gasto que permitan brindar apreciaciones respecto al programa presupuestal 0132 y su aplicabilidad dentro de los gobiernos locales, además de ejemplos de gestión por resultados en estos niveles de gobierno. De esta forma el Sr. Juan Pablo Silva brindará información respecto a la gestión financiera del Estado, y de las modalidades de cómo se genera desde el proceso de planificación hasta el de asignación. Para el caso del Ex director de Calidad de Gasto, debido a su experiencia en gobiernos locales, brindará información sobre el proceso a llevarse a cabo para presupuestar en gobiernos locales

Una segunda categoría es para los expertos en gestión de patrimonio cultural, a partir de los cuales se recogerá información, experiencias y el contexto del patrimonio histórico, lo cual Finalmente, podrá facilitar el diagnóstico final de la alienación a los componentes de la gestión por resultados. En el caso de la Gerencia de Patrimonio Histórico del Rímac, su experiencia dentro de la municipalidad contribuirá a entender el contexto de la institución. De igual manera El sr. Héctor Ascorra brindará información sobre los proyectos realizados en conjunto con la municipalidad y los procesos de planeación y puesta en valor. Finalmente, La arquitecta Dina Aguilar y el Sr. Carlos Castillo, contribuirán con información del proceso de planificación de intervenciones desde la perspectiva de otras instituciones dedicadas a la gestión del patrimonio.

Tabla 2: Cuadro de actores

GESTIÓN POR RESULTADOS	
Juan Pablo Silva	Ex Director de Gasto Público
CONFIDENCIAL	Ex Director de Calidad del Gasto
GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL	
CONFIDENCIAL	Gerencia del patrimonio histórico del Rímac
Dina Aguilar	Dirección de patrimonio histórico e inmueble
Héctor Ascorra	Coordinación administrativa Fundación los descalzos
Carlos Castillo	Ex Presidente de EMILIMA

Es importante mencionar que, en coordinaciones previas a realizarse las entrevistas, dos expertos accedieron a poder brindar información; sin embargo, solicitaron que permanezca como confidencial sus identidades; por lo que, siguiendo los principios de la ética dentro de la investigación, se codificarán sus nombres tal como está mencionado en la Tabla 2.

Para el caso de la revisión de documentos, Hernández y baptista (2014) menciona que la importancia de esta herramienta radica en la capacidad de poder indagar sobre eventos pasados con el fenómeno a estudiar. Lo cual se subdivide en dos tipos individuales y grupales. Para esta investigación se utilizará documentación grupal enfocado a organizaciones, debido a que durante el proceso de diagnóstico será necesario el recurrir a datos de proyectos y documentos estratégicos de las instituciones. En este sentido, esta herramienta permitirá evaluar documentos de gestión de la Municipalidad del Rímac, así como planes y diagnósticos de entidades como el MINCUL.

Ahora, para el caso de las herramientas cualitativas, debido a que la presente investigación tendrá un enfoque en mayoría cualitativa, no se realizará levantamiento de información estadística y por tanto no se realizará muestreo. Sin embargo, será necesario el uso de datos brindados por el sistema integrado de administración financiera, en adelante SIAF para evaluar y analizar posibles proyectos de inversión enfocadas a programas patrimoniales dentro de la municipalidad del Rímac o de otras instituciones.

6. Matriz de consistencia

Esta investigación posee una matriz de consistencia en la que se puede observar de manera general los objetivos, las preguntas y las variables utilizadas en la investigación. Ver Anexo C.

CAPITULO 3: GESTIÓN POR RESULTADOS(GpR)

Una vez establecido el problema de investigación y el enfoque metodológico, es conveniente conceptualizar y describir la gestión por resultados, con el fin de poder identificar la utilidad de este modelo dentro de diferentes sectores. En este capítulo, se realizará una descripción de los conceptos y bases de la gestión por resultados; posteriormente, se revisará el modelo de gestión por resultados aplicado a esta tesis. Finalmente, se describirá los conceptos de la gestión de Patrimonio histórico.

1. Gestión por resultados en la gestión pública

La gestión por resultados puede estar ligada tanto a organizaciones dependientes, como a organizaciones privadas o autónomas. Muchas veces esto se define a partir de los modelos de gestión que adoptan a fin de conseguir los resultados proyectados a alcanzarse.

Un aspecto importante en la presente investigación es la gestión por resultados (GpR), el cual es un modelo de administración pública moderna, pero que aún está en desarrollo. Esta presenta diversas características que pueden abarcar temas como la de la gestión del patrimonio cultural. En la sección que se desarrollará a continuación se realizará un análisis de este modelo de gestión.

1.1 Gestión pública

Las organizaciones públicas tienen como objetivo generar valor público. En ese sentido, esta relación es similar a las organizaciones privadas, en la que el objetivo de los gestores es el de generar mayor valor económico hacia la empresa. Para la materialización de esto último, será necesario, para la empresa, la creación de proyectos, políticas empresariales, etc. Sin embargo, en el caso de las organizaciones públicas la manera en la que pueden gestionar los recursos disponibles a fin de generar valor público es mediante las políticas públicas.

1.2.1 Políticas Públicas y su proceso

Para poder realizar una revisión del término es necesario recurrir a las bases de las cuales nacen y, se nutren, las actuales definiciones. Este análisis y descripción de las políticas públicas obedece a una explicación de la relevancia, dentro del proceso de diagnóstico. De esta forma una delimitación concreta de las políticas públicas permite identificar factores cruciales para un posterior análisis y evaluación de alguna variable que requiera ser identificada.

En un principio, se afirma que las políticas son, básicamente, "comprensiones sociales relativamente compartidas", construidas a través de manifestaciones de propósitos y reformulación y reinterpretación de dinámica, a través de un proceso que algunos autores denominan "retroalimentación" y otros "reflexividad". (Martínez, 1997, pp. 4). Esta delimitación se refiere a la política como una construcción dentro del proceso de la sociedad para poder comprender la situación actual; es decir, abarcar los problemas, convenciones, necesidades y decisiones por la cual, la población se identifica y es capaz de decidir su ruta de acción (Wayne, 2007).

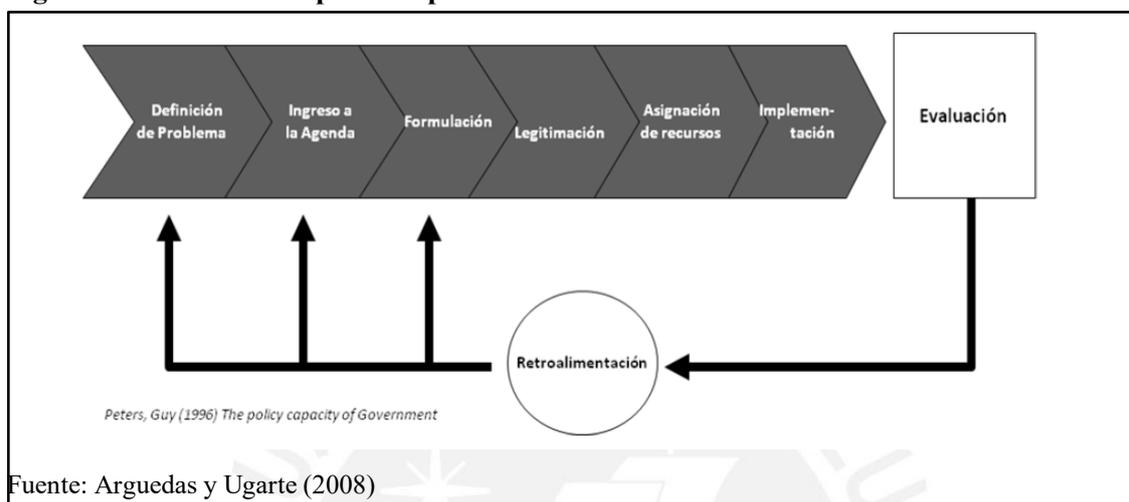
La cita anterior, al definir qué es una política incorpora el concepto de "decisión" que actúa al interior de una política. En otras palabras, el Estado dentro de sus funciones cumple el rol de la toma de decisiones respecto al uso de los recursos de la población, de tal manera que se logren los objetivos delimitados para la sociedad. Al respecto Subirats (2014), comenta que el proceso decisorio, desde una perspectiva individual, obedece a diferentes instancias. Es decir, puede obedecer a un objetivo principal, así como también obedecer a los medios por los cuales se desea lograr la meta. Todo esto en función de las problemáticas y necesidades identificadas previamente mediante un proceso de análisis y diagnóstico de la situación presente y futura.

En síntesis, se puede identificar que una política pública es "un conjunto de decisiones y actividades que están ligadas a la solución de un problema colectivo, esto es, «cualquier insatisfacción relativa a una necesidad, una demanda o una oportunidad de intervención pública»" (Subirats, 2014, pp. 5). De esta forma se hace un énfasis en el proceso decisión de la política pública como *output*, un proceso de identificación del problema. Sin embargo, tal como se verá más adelante, el análisis de los problemas y su identificación no son excluyentes dentro del proceso de una política pública, sino que se realiza a manera de *input* para el análisis, formulación y decisión de las rutas de acción.

En base a las anteriores delimitaciones que competen a las políticas públicas, es necesario realizar una descripción de cuál es el proceso que comprende la creación de una política pública y las partes del proceso. Esta descripción obedece a un objetivo de relacionar el diagnóstico de la investigación en alguna instancia del proceso e identificar posibles limitaciones del mismo. En este sentido, al momento de hacer la descripción del proceso se generan diversas maneras de agrupar los procesos. Según Martínez (1995) el proceso abarca 3 partes importantes: el primero es el proceso de formulación, la cual abarca a su vez subdivisiones como la agendación o la asignación de recursos; una segunda división es el de Implementación y; finalmente, se menciona el proceso de control y evaluación como última división. No obstante, se considera pertinente

para este segmento una división más explicativa del proceso en general, la cual consta de seis partes, de esta forma se agiliza el proceso de identificación de la fase en la que se encuentra la política pública; además de facilitar la revisión del error en que se pudo incurrir en la política pública.

Figura 2: Proceso de las políticas públicas



a) Definición del problema

Según Arguedas y Ugarte (2008), en esta fase se realiza un análisis de la situación o problemática, la relación lógica entre las causas, el problema principal y las consecuencias. Es común entender esta fase como la realización de un “diagnóstico” a partir de los síntomas.

Otro aspecto importante dentro de esta fase es la identificación de los actores. Estos pueden ser integrados por el organismo público, pero también pueden estar comprendidos los privados o la sociedad civil.

b) Ingreso a la agenda

Según Arguedas y Ugarte (2008), en esta fase se discute el problema de acuerdo a la importancia del tema en la agenda pública. Es decir, mediante las “ventanas de oportunidad”, dichos problemas pasan a la agenda de gobierno y se les da la oportunidad de ser una política pública.

c) Formulación

Según Arguedas y Ugarte (2008), en esta fase se generan las alternativas de plan de acción, en base a las soluciones analizadas que permitan atacar la problemática. También se menciona que en esta fase es donde se presentan diversos estudios, identificación de variables.

d) Legitimación

Según Arguedas y Ugarte (2008), en esta fase se realiza una intervención de los diversos actores públicos que se verán afectados por la política. Cabe mencionar, que en esta fase se dan los últimos detalles del diseño de la política pública.

e) Asignación de recursos

Tal cual se describe en el nombre, en esta fase, según Arguedas y Ugarte (2008), se realiza una evaluación de los recursos que posee el Estado y las organizaciones para poder llevar a cabo la política pública. En otras palabras, en esta fase se define el presupuesto necesario.

f) Implementación

Según Arguedas y Ugarte (2008), es esta fase en la que se producen la mayor parte de los errores al momento de formular una política pública. Se realiza un análisis de la metodología para la implementación, mediante el estudio de factores de incidencia como la cultura local, costumbres, e incluso el manejo de los recursos a disposición. Por esta razón, es necesario el apoyo político en esta fase.

1.2.2 Influencia de la GpR en la Gestión Pública

Rea menciona lo siguiente respecto a la gestión pública:

En un estado de derecho, como el nuestro, las características de los modelos de gestión pública deberán estar sustentadas en los cuerpos legales de cada nivel de gobierno a fin de que los servidores públicos cuenten con las atribuciones, obligaciones y responsabilidades que la ley determine. (Rea, 2013, pp. 68).

Con esto Rea quiere dar a entender que para el desarrollo de una gestión pública es necesario una sólida base jurídica y apoyo de sectores políticos para la gestión por resultados. Esto responde a que es mediante los diferentes mecanismos legales que se pueden realizar modificaciones sin la necesidad de tener limitaciones legales, es decir, sin tener que enfocar los objetivos institucionales y planeamiento de trabajo en base a las limitaciones de acción que ciertas

normas establecen. De esta forma, Rea (2013) menciona algunas normas, leyes o decretos a las que es necesario alinear los objetivos y, por ende, los resultados.

- i) Constitución política
- ii) Leyes orgánicas de la administración pública o sus equivalentes.
- iii) Leyes que regulan la planeación y la gestión presupuestaria o sus equivalentes.
- iv) Leyes que norman la obra Pública y servicios relacionados con la misma o sus equivalentes.
- v) Leyes que regulan las adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público; o sus equivalentes.
- vi) Leyes de coordinación intergubernamental en materia hacendaria o sus equivalentes
- vii) Leyes que norman la contabilidad, la cuenta pública y la transparencia o sus equivalentes.
- viii) Reglamentación operativa del modelo en los gobiernos locales o sus equivalentes

1.2 La nueva gestión Pública

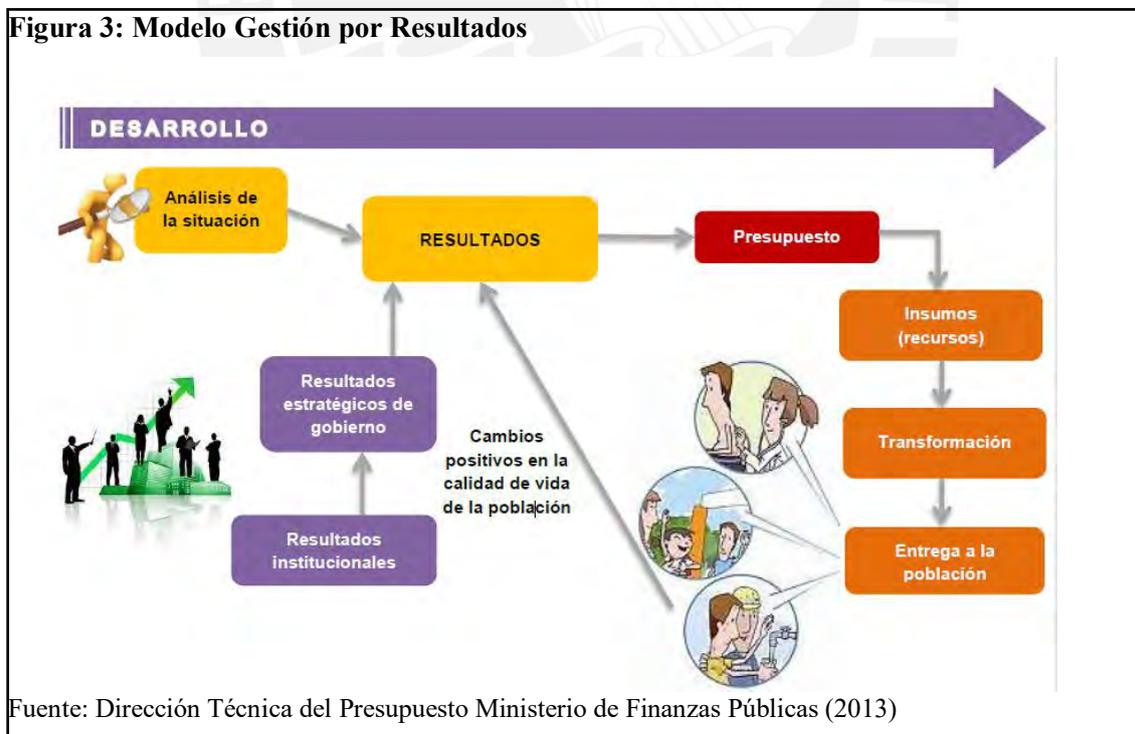
Para Cejudo (2011) el concepto de “Nueva Gestión pública” es un término que ha estado evolucionando con el tiempo. Usualmente tiende a relacionarse con aquella estructura administrativa flexible, en cuanto a los procesos, y que inserta la competencia entre estos, a fin de generar una mayor efectividad en los resultados. De esta forma, da la impresión que este concepto es relativamente novedoso. Sin embargo, Cejudo (2011) menciona que nace en los años 80 en la zona de Gran Bretaña, Australia y Nueva Zelanda como búsqueda de una salida al problema financiero del estado. De esta manera, el contexto en donde la capacidad de actuación del Estado se veía seriamente limitado en su rol de proveer productos y servicios se encontraba en la búsqueda de una solución plausible. Es en esta situación que se genera una nueva forma de mejorar el desempeño de los servidores públicos, mediante la inserción de incentivos hacia las instituciones que alcancen los objetivos planteados. De esta forma es que se crea la competitividad dentro de las instituciones públicas y se fomenta el uso de esta nueva forma de gestión. Según Makón se puede definir de la siguiente manera.

La gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas

definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad. (Makón, 2000, pp.4)

Makón menciona que en la actual administración pública se ha enraizado la gestión burocrática por procesos, los cuales no enfocan las políticas en la sociedad, sino en el cumplimiento de objetivos o de procedimientos pre establecidos, sin comprobar su efectividad. En base a esto es que el presente modelo redirige los recursos hacia las necesidades y problemáticas de la sociedad. Buscando la mejora de los procesos y que focalicen su atención en el ciudadano más que con la organización.

Una aproximación que hace la Dirección Técnica del Presupuesto Ministerio de Finanzas Públicas (2013) de este modelo se refleja de este modelo gráfico el proceso del modelo.



En la Figura 3 se aprecia el proceso en el que se inicia desde una perspectiva diferente. Usualmente en las gestiones burocráticas el proceso comienza a partir de la asignación de recursos

y presupuestos, y, a partir de ahí, se realiza el planeamiento, los objetivos, las coordinaciones, para luego, finalmente, pasar el producto o al resultado final. De manera similar, en la gestión por procesos se usa como lineamiento base los procesos que se han estipulado en las MAPRO de las respectivas organizaciones y, mediante esta filosofía, poder cumplir con las funciones y procesos. Para el caso de la gestión por resultados se inicia desde los resultados planteados como metas a cumplir. A partir de ahí se usan 4 pilares importantes para poder lograr el resultado esperado. En otras palabras, a partir de los resultados se establece la planeación estratégica, la gestión institucional, el presupuesto por resultados y los sistemas de control. (Rea, 2013, pp. 67)

De esta manera y usando los *inputs* previamente mencionados es que se genera nuevos resultados por parte de la institución y dichos resultados deben ofrecer un “cambio positivo” en la población objetivo. A continuación, se realizará una breve descripción de estos componentes principales del proceso de la gestión por resultados. Cabe destacar que es a partir de estos elementos que nacen las variables identificadas en el proceso y que llegan a estar supeditadas al entorno institucional de la organización, a la gestión financiera, al marco legal, que permite realizar la toma de decisiones; y, finalmente, a las características y necesidades que presenta la población objetivo, desde donde se inicia la identificación del resultado esperado y los precedentes de estos. (Dussauge, 2016, pp. 10)

2. Modelo moderno de GpR

Conociendo la evolución de los conceptos de la gestión, es conveniente describir el modelo propuesto por Rea, el cual presenta el siguiente modelo en el que se observa cuatro grandes categorías, las cuales se describirán en las siguientes secciones. En entrevista con el ex director de Calidad del Gasto (Comunicación personal, 26 de enero, 2021) menciona la necesidad de incorporación de modelos, como la gestión por resultados, en gobiernos locales, pero para ello se necesita adecuada asesoría y la capacitación dentro de las instituciones públicas. Se considera necesario el uso del siguiente modelo para poder realizar el análisis de un enfoque de gobierno local.

Figura 4: Modelo de GpR 2013



2.1 Alineamiento a la planeación del desarrollo

Según Rea (2013), el proceso de planeación estratégica inicia desde el planteamiento de los resultados a alcanzar y, sobre todo, el beneficio esperado por la población. Ahora estos resultados se deben enfocar institucionalmente en base al plan de desarrollo de la organización, en la que se plantean los diversos objetivos que se esperan alcanzar al final de un periodo determinado y que muchas veces no obedece a periodo de vigencia de los gobiernos en que se inician los proyectos. Por esta razón, se realiza la programación usualmente en el corto plazo, guiándose de un calendario institucional establecido para poder ser evaluado, revisado y corregido de ser el caso.

Ahora, según Shack se puede interpretar el proceso de programación como: “la oportunidad para que las entidades públicas (...) articulen su accionar con las prioridades sectoriales y nacionales, así como sus propios objetivos estratégicos” (Shack, 2006, p.21).

En otras palabras, Shack propone que la planeación estratégica no sea considerada solo una fase o herramienta de la gestión por resultados, sino como la posibilidad de articular los objetivos nacionales con los de la institución de tal forma que la planeación se realice en función de los objetivos y, por consiguiente, de los resultados a alcanzar al final de determinado periodo.

Según Dussauge (2016), dichos objetivos, planteados en los planes de desarrollo institucionales, detallan los insumos, presupuestación, población objetivos, etc. Sin embargo, todos estos se encuentran planteados desde una perspectiva propia de la filosofía institucional. Por lo que, es necesario replantear, en base a las necesidades de la población como prioridad. En

seguida, se realiza un análisis de la situación actual; este último permitirá identificar las necesidades de la población objetivo.

Rea (2013) menciona, además, que en este proceso inicial se requiere de algunos elementos requeridos para realizar un reenfoque en la planeación basado en los resultados. A continuación, se realizará una breve descripción de estos.

a) Independencia de los objetivos organizacionales, es decir, cada nivel organizacional de la institución o entidad debe tener una metodología para realizar su planeamiento del trabajo y de los objetivos a alcanzar. De esta forma, se evita algún tipo de burocracia dentro del proceso, se establecen las funciones, objetivos y metodologías propias para cada estamento.

b) Alineamiento de objetivos: en el proceso de modernización del estado se mencionan las políticas alineadas a los objetivos generales de la organización. De manera similar es necesario que los objetivos propios de cada dependencia estén alineados con el plan de desarrollo municipal de cada organización.

Ahora, una vez explicados los conceptos y los instrumentos de este componente, es pertinente revisar modelos de implementación dentro de gobiernos locales. Esto con el fin de poder validar las ideas mencionadas líneas arriba. De este modo Iglesias (2018) menciona que el desarrollo de la planificación estratégica en el municipio de Alcobendas, el cual se dibuja en un horizonte temporal de 10 años (1993- 2013), pasa por dos principales fases para la creación de una “planeación estratégica ciudad”. Estas fases están relacionadas con las ideas de diseño/programación e implementación.

En la primera fase (1993-1994) se complementa la importancia de la programación en base a objetivos estratégicos mencionados por Shack (2006) en la que se resalta el proceso de comunicación con los diferentes *Stake holders*, tales como representantes políticos, juntas de ciudadanos, ONG, etc. Además, se menciona que al final de esta fase es necesaria la creación de una estructura organizativa a cargo de la implantación y evaluación, esta última etapa duró 3 años. Una segunda etapa está ligada a la implantación del plan. Dicha fase tiene su inicio en el año 1997, en la cual Iglesias (2018) indica que dicho proceso suele ser programado para ser ejecutado en un periodo de 10 años y evaluado de manera efectiva. Para este último paso, fue necesaria la creación de un foro participativo, en el que el proceso puede ser evaluado de manera constante por la población

Finalmente, Iglesias (2018) explica los criterios de éxito para que el plan estratégico ciudad haya conseguido los objetivos de manera efectiva. Entre los más relevantes, se explica la

importancia de un plan que sea realista y percibido como útil por la sociedad, es necesario que los objetivos estén ajustados a las capacidades de cada organización, así como de las competencias que estas tienen. Así mismo, dichos objetivos deben recoger la problemática de la sociedad de tal forma que se genere una solución. Otro criterio relevante es la comunicación y participación, esto es sumamente relevante en todas las fases de la planeación estratégica, pues es importante que la población revise los avances proyectados periódicamente y participe en la toma de decisiones de las prioridades y las políticas. Finalmente, un último criterio relevante es el proceso de implantación transparente y de alto nivel, dicho proceso conlleva a estandarizar la rigurosidad con la que se ejecuta el plan, que está sujeto a evaluación de la población y que genera sensaciones positivas respecto al proceso general.

2.2 Programas y presupuesto en base a resultados

El gobierno central distribuye los recursos que posee de manera que se realiza un planteamiento de presupuestos. Estos presupuestos están enfocados a las necesidades y proyectos de las diferentes organizaciones públicas. Ahora como se ha mencionado anteriormente este presupuesto muchas veces no está pensado en los resultados, sino en los procesos.

2.2.1 Componentes del Presupuesto por Resultados

El objetivo de la gestión por resultados es definido de la siguiente manera: “es una buena forma de evaluar si la cantidad gastada por el Estado para financiar estos resultados, está dando los frutos que se esperaban al presupuestarlos. Si no fuera así, se debe evaluar cambiar o mejorar las intervenciones (productos), en aspectos como los lugares en los que se prestan los servicios o la población a la que se dirigen las actividades” (Ministerio de Finanzas Públicas, 2013, pp. 20).

En este sentido, cumple como objetivo final el evaluar la calidad de los presupuestos planificados por las entidades relacionadas con la población objetivo. Esto quiere decir que dicho financiamiento debe obedecer directamente a las intervenciones en la población y el resultado visible en la calidad de vida de estos.

Para el MEF (2011) el presupuesto por resultados busca ser una solución a los problemas de calidad del gasto dentro de las instituciones estatales que, usualmente, se puede reconocer como un gasto malversado o un gasto sin ningún resultado esperado o planteado.

Tabla 3: orientaciones e instrumentos PpR

Orientaciones	Instrumentos
<ul style="list-style-type: none">● Orientado a resultados, el presupuesto debe estar alineado con resultados vinculados a los objetivos nacionales del Plan Estratégico Nacional● Orientado al ciudadano, garantizar que los productos tengan un impacto positivo en los ciudadanos● Claridad de roles en el Estado, se debe separar los roles de los diferentes niveles de estado para la asignación de recursos● Relación causal de la prestación. El presupuesto se aboca a asignar recursos a aquellas acciones o actividades que generen resultados● Visión de Proceso. Sigue el proceso fielmente establecido.	<ul style="list-style-type: none">● Programas presupuestales● El seguimiento de productos y resultados a través de indicadores de desempeño● Evaluaciones independientes

Adaptado de MEF (2011)

Para esta situación el MEF se plantea que el presupuesto por resultados implique no solo orientarse a la calidad de gasto, sino también a la productividad de los recursos y a la efectividad de las acciones desarrolladas. Para tal sentido se puede observar la tabla 3 en donde se explica con mayor detalle las orientaciones a cumplir para generar un presupuesto por resultados eficiente. Además de señalar los instrumentos, por las cuales el presupuesto puede aplicarse en gobiernos locales.

2.2.2 Presupuesto participativo por resultados

De manera concreta dentro del proceso de formulación del presupuesto por resultados hay un modelo reciente de presupuesto que se enfoca en la participación de los ciudadanos mediante reuniones en la formulación de los objetivos y necesidades. De esta forma se puede definir al presupuesto participativo por resultados de la siguiente forma:

“El Presupuesto Participativo basado en Resultados comprende la incorporación al proceso del Presupuesto Participativo de las corrientes renovadoras del presupuesto y la gestión por resultados en los que el/la ciudadano/a y los resultados que estos requieren y valoran se constituyen en el eje del accionar público. Para tal fin, se estructuran los

presupuestos en función a los productos, es decir bienes y servicios que la población recibe de parte de las instituciones públicas, para lograr los resultados.” (MEF, 2010, pp8)

De esta manera, el Estado puede identificar exactamente los productos o bienes que son requeridos por la población sin la necesidad de algún proceso burocrático previo que permita realizar esta dotación.

2.3 Sistemas de evaluación del desempeño

Tal como se mencionó anteriormente, el presupuesto sirve como una manera de evaluación para el cumplimiento de objetivos, es decir, sirve a modo de sistema de control de las políticas enfocadas al resultado.

Para Dextre (2012), la gestión del control nace como un método de reducir la influencia del riesgo de error dentro del proceso de gestión. En otras palabras, la función principal del control en una gestión enfocada a los resultados; es evaluar y relacionar que las actividades, recursos, presupuesto, acciones, etc., se mantengan alineados con los objetivos formulados en la fase de planeación del presupuesto y que al final se obtengan los resultados esperados.

Además, cumple la función de poder identificar cualquier irregularidad que se aleje de los objetivos planteados por la institución pública. Esto se logra mediante su función de establecer indicadores de gestión específicos para medir el nivel de aporte del insumo en el objetivo o en la detección de cualquier error que pueda surgir.

Makón (2000) menciona que hay dos etapas en las cuales, mediante la designación de indicadores de gestión en la etapa de operación, es posible regular la efectividad de las políticas públicas.

La primera etapa, es mediante el monitoreo del avance en los proyectos desarrollados. En esta etapa se generarán reportes de avance y verificación del proceso.

En una segunda etapa, se transfiere el control a las líneas gerenciales ubicadas a la parte operativa, de tal forma que se crea una cultura por resultados dentro de los procesos que generen resultados.

Tabla 4: Clasificación SED (Sistema de Evaluación de Desempeño)

Según el objeto de la evaluación	<p>Evaluación de políticas públicas. aquella dirigida a pronunciarse sobre los resultados en el cumplimiento de objetivos generales de “política”, así como la resolución de un determinado problema en un área o sector de la política (social, salud, vivienda, etc.).</p> <p style="text-align: right;">(continuación)</p>
	<p>Evaluación de programas públicos. Por evaluación de programas públicos se entenderá aquella dirigida a evaluar los impactos o resultados de una intervención pública directa, sobre una realidad social.</p>
	<p>Evaluación del desempeño individual</p>
	<p>Evaluación de gestión y resultados de las entidades públicas. En el caso de la evaluación de los resultados y la gestión de las instituciones públicas a nivel central, regional o local, observamos en general que las metodologías utilizadas tienen que ver con el diseño de sistemas de indicadores de desempeño los que son apoyados con procesos de previos de planificación estratégica o de cuadro de mando integral.</p>
Según el propósito de la evaluación	<p>Referido a la reunión de información para tomar decisiones sobre la evaluación</p>
	<p>evaluación de políticas y programas el objetivo claro de la evaluación es el perfeccionamiento de éstos, en términos de maximización de eficacia y eficiencia</p>
	<p>la evaluación del desempeño de las entidades públicas el propósito es un mix entre el apoyo a la toma de decisiones de las estrategias para lograr mejores resultados y gestionar más eficientemente y eficazmente sus procesos, así como apoyar la rendición de cuentas a usuarios y diferentes grupos de interés</p>

Adaptado de Rea (2013)

Para Rea (2013) los sistemas de control enfocados a resultados deben de orientarse en las evaluaciones de desempeño. Pues, es a partir de estos mecanismos en que se busca la eficacia y eficiencia, con el fin de obtener los resultados que cada dependencia espera. En este sentido Rea propone un Sistema de Evaluación de Desempeño (SED), el cual debe diseñarse en base a dos criterios explicados en la Tabla 4. Una vez diseñado el tipo de evaluación es importante utilizar la información que brinda el SED a fin de tomar decisiones a partir de los resultados obtenidos.

Finalmente, Rea (2013) menciona que existe dos componentes del SED, el primer componente se encuentra enfocado a políticas y programas presupuestales. Este componente del SED se encargará de velar por el cumplimiento de los objetivos planteados en los planes estratégicos y las metas a conseguir. Como se ha visto líneas arriba, los PP son diseñados con el

fin de dar solución a problemáticas específicas tales como en el caso del PP 0132, dentro de la matriz lógica del Anexo D se podrá identificar los indicadores.

Un segundo componente está relacionado a la calidad del gasto que se realiza, en este componente el SED se encargará de evaluar el gasto realizado en un periodo determinado (usualmente semestral) para poder tomar acciones respecto a si dicho gasto. Dicho de otro modo, si contribuyó a lograr los objetivos y metas planteadas. Una manera de que se pueda garantizar la eficacia del gasto, es modernizar los servicios que se prestan, es decir, permitir que los servidores se mantengan productivos, a fin de que se genere un continuo valor sobre el presupuesto ejecutado. Este componente de evaluación se puede observar en el PEI de los gobiernos locales y de la misma forma les permite identificar las actividades que más gasto conllevan y su efectividad para con las metas y objetivos establecidos.

Finalmente, Es necesario describir las herramientas que posee el SED. Arenas y Berner (2010) menciona la existencia de tres instrumentos. La primera son las definiciones lógicas, mediante este se busca constatar las prioridades desarrolladas en la fase de planeación estratégica de la organización. Esto permite relacionar las solicitudes presupuestales con los objetivos, la misión, los productos y los beneficiarios diseñados en el plan de la organización, con el resultado esperado y, por ende, mejorar la calidad el gasto. Una segunda herramienta son los indicadores de desempeño. Esta herramienta permite realizar un seguimiento de los recursos para el cumplimiento de las metas estratégicas organizacionales. De esta forma se puede identificar las prioridades de la institución y de los recursos que se destinan. Finalmente, Arenas y Berner (2010) incluye el Balance de Gestión Integral (BGI) como instrumento de evaluación y seguimiento. Esta herramienta es un informe general que permite sintetizar los resultados obtenidos en cada nivel de la organización, de esta forma podría evaluarse de manera integral el desempeño de las actividades realizadas y evaluar la asignación de recursos presupuestarios a aquellas que sobresalgan en sus metas logradas.

2.4 Mejoramiento de la Gestión Institucional

Para Rea (2013) el mejoramiento de la gestión Institucional responde a un gran compromiso por parte de las instituciones que requieren de una estructura adecuada para poder soportar las acciones a tomar y mantener la eficacia y productividad. En respuesta a esta necesidad es necesario que los gobiernos locales puedan mejorar sus mecanismos de gestión. Es así que Rea menciona 4 aspectos a considerar:

- La formalización de compromisos con el logro de resultados y el mejoramiento.

- La institucionalización de un Programa de Mejoramiento de la Gestión.
- Realizar las adecuaciones necesarias a la arquitectura organizacional.
- Institucionalizar un Programa de Desarrollo humano.

Estos aspectos necesarios a incorporar responden a las sub variables perteneciente a la variable de Mejoramiento de la Gestión Institucional. Para Rea (2013) el compromiso con el logro de resultados permite comprometer, con el logro de los resultados, al organismo público de tal forma que se pueda conectar el compromiso con el desempeño de la institución. Para el caso de los compromisos institucionales, es necesario el poder comprometer y fomentar la importancia de los logros de los objetivos mediante indicadores, en la que participen de su diseño todos los directivos y gerentes del municipio. Otro aspecto importante que menciona, está relacionado con el compromiso con la ciudadanía, en tal sentido que se acerca a los beneficiarios al proceso de mejoramiento institucional, de esta forma “Tiene la finalidad de vincular el compromiso de desempeño institucional con el de gestión para resultados a través de la publicación y entrega a beneficiarios”. (Rea, 2013, p.77)

Es decir que se busca concientizar a la población beneficiada que los municipios y demás gobiernos están continuamente desarrollando mejoras en productos y servicios bajo un compromiso con la población y su problemática.

Los conceptos revisados líneas arriba se encuentran vinculadas con el nivel de gestión del conocimiento que posea la organización. Esto se sustenta mediante la búsqueda de la calidad del producto final que es entregado a los beneficiarios; es decir, mediante la recaudación de información obtenida en los procesos se busca generar, paralelamente, una retroalimentación que permita mejorar institucionalmente sus procesos, insumos y, finalmente, los productos finales. Al respecto, Boffill, Calcines y Sánchez (2009), en un estudio realizado en Cuba, mencionan que es posible relacionar la innovación con los procesos y actores dentro de la institución. Para esto se diseña un modelo compuesto de 6 fases, las cuales incluyen: diagnosticar, evaluar, estrategia de desarrollo local, enriquecer, optimizar y proteger. Se inicia con un diagnóstico organizacional, el cual identifica las limitaciones y oportunidades de mejora, posteriormente, evalúa los recursos y capacidades de la organización, los vincula con estrategias diseñadas para el desarrollo local en base a las innovaciones requeridas, enriquece el proceso enfocando la atención en las estrategias, generando propuestas y proyectos que permitan desarrollar y, optimizar; en la última parte, los componentes y procesos van gestionando los recursos necesarios para desarrollar las estrategias planteadas. Finalmente, protege el nuevo estándar institucional generado mediante la creación de un sistema funcional.

Boffill et al. (2009) explica que mediante este modelo funcional se genera una organización en continuo aprendizaje al incentivar la búsqueda de la innovación y vincularla con el desarrollo local. Finalmente, menciona que dicho desarrollo debe ser medido mediante indicadores que permitan cuantificar el impacto generado en el beneficiario al final del proceso.

3. Gestión del Patrimonio Cultural

3.1 Patrimonio Cultural

Es necesario revisar una delimitación de lo que abarca este modelo de gestión. Por ello se entiende al patrimonio cultural de la siguiente forma:

Herencia que se transmite de generación en generación (...) comprende las obras de artistas, arquitectos, músicos, escritores y sabios, así como las creaciones anónimas, surgidas del alma popular, y el conjunto de valores que dan sentido a la vida. (Monsalve, 2011, p. 21)

En este sentido Monsalve nos comenta que el patrimonio no solo se refiere a objetos materiales, sino a bienes intangibles o inmateriales que se preservan en el tiempo, no de manera autónoma, pero que están directamente relacionados con la cultura de la sociedad, donde se atesoran las costumbres y objetos simbólicos de una comunidad.

Dentro de esta delimitación es necesario hacer énfasis en la importancia del patrimonio para la sociedad. Líneas arriba, en la descripción del modelo respecto a la gestión del patrimonio, se mencionaba la relevancia de que los problemas lleguen a tomar en la población y de cómo estas se interpretan en necesidades tales como las de vivienda o la de seguridad ciudadana. De la misma forma el patrimonio cultural presenta necesidades frente a problemáticas tales como la preservación y restauración. En este sentido Ballart (2001), comenta que el patrimonio cultural presenta una importante variable para la población desde que permite la identificación y unión de los ciudadanos en cuanto a cultura. Mediante esta cultura es posible identificar las necesidades y costumbres del Estado para poder llevar a cabo los objetivos como sociedad. Es decir, se genera una “conciencia patrimonial” sobre la relevancia del patrimonio y preservación no solo de la arquitectura, sino como costumbre que rige las normas, leyes y convenciones sociales y generan una característica de la sociedad de la que se forma parte.

3.2 Evolución de la Gestión del patrimonio

Como se vio líneas atrás, la principal característica del patrimonio cultural es la generación de una “conciencia patrimonial”. Ballart (2001) comenta que dicha “conciencia” es un fenómeno que busca la preservación, pero que en la modernidad este tipo de conciencia llega al absurdo si no se genera un valor. En este apartado es necesario recordar que la función de una política pública es la de generar valor público, por lo que, el patrimonio cultural, de manera autónoma, no puede generar alguno mediante la preservación. En otras palabras, será necesario que intervenga algún tipo de gestión que pueda darle valor a la preservación.

En base a lo descrito se puede definir a de la siguiente manera a la gestión del patrimonio cultural:

“Es el conjunto de actividades destinadas a la protección y difusión de los bienes del patrimonio cultural; la mayoría de ellas son llevadas a cabo por distintas administraciones públicas”. (Querol, 2010, p. 152)

De esta manera la gestión patrimonial crea una opción a la clásica conservación del patrimonio, sino que genera un valor a la sociedad. Esta valoración puede generar diversos valores (de aspecto económico) a la comunidad, un ejemplo de esto último son la funcionalidad que han tenido los museos. Figueroa (2013) menciona que la inversión de recursos en el patrimonio y el turismo genera diversas mejoras en la calidad de vida de los pobladores. Se presenta casos como el de Macchu Picchu en la que el desarrollo del turismo generó un mayor presupuesto a la región (creación de nuevos empleos y difusión de la comunidad), a su conservación (interés en perdurar la fuente de ingresos en aras de la sociedad) y la aparición de nuevos proyectos de infraestructura genera mayor calidad de vida.

La gestión del patrimonio cultural transcurre de forma progresiva por múltiples estadios, desde una fase más tradicional hasta una percepción moderna de esta como generadora de ganancias económicas hacia la población. Cabe señalar que esta perspectiva aún está presente en algunos modelos de gestión alrededor del mundo.

CAPÍTULO 4: PATRIMONIO CULTURAL

1. Patrimonio cultural en el Perú

Según Viladevall (2011) el patrimonio cultural posee diversas definiciones y enfoques a nivel mundial. Las cuales están alineadas con la cultura y convenciones de la sociedad perteneciente a ese territorio. Es decir, el patrimonio cultural está directamente relacionado con la manera de identificarse de esa sociedad, en cuanto a tradiciones, historia, símbolos, etc. Y que por tanto se debe procurar la preservación y transmisión hacia otras nuevas generaciones con el fin de mantener una identidad común en la sociedad (Viladevall, 2011)

Por lo que a continuación se procederá a desarrollar este enfoque basado en el Perú. Es decir, describir el enfoque cultural del Perú, en cuanto a tradiciones e historia desde la época Precolombina hasta la época contemporánea.

1.1 Valor del patrimonio cultural en el Perú

Según el ministerio de cultura (2017a) en el Perú posee dos tipos de patrimonio. El primero es el patrimonio natural, el cual consta de todos aquellos recursos naturales inscritos dentro de las limitaciones del estado peruano. Es decir, abarca la flora y fauna, así como también las formaciones geológicas que se encuentran ubicados en diversas regiones. Además, este patrimonio está ligado a la investigación científica para instituciones nacionales, así como también, investigadores extranjeros. Para este tipo de patrimonio se tiene por ejemplo las reservas naturales de la Amazonía o las formaciones de piedras ubicadas en el altiplano como son los bosques de piedras.

Un segundo tipo de patrimonio es el patrimonio cultural, al cual está referido esta investigación. Para el ministerio de cultura (2017 a), a diferencia del natural, el patrimonio cultural requiere de la intervención directa del hombre para poder ser considerado patrimonio. Es decir, no se genera de manera natural, sino luego de alguna previa interacción con el hombre. Cabe además mencionar que este tipo de patrimonio comprende todas las características, costumbres, historia, tradiciones de las múltiples culturas que posee el Perú. Es decir, que están incluidas las culturas y tradiciones de la Amazonía, el imperio incaico, la colonia, etc.

Dentro de este patrimonio cultural se mencionan dos subtipos. Los cuales son el material y el inmaterial. A continuación, se procederá a describir y mencionar las características de cada uno y su contexto en el Perú.

1.1.1 Tipos de patrimonio Cultural

i) Patrimonio cultural material

Según Gonzalez y Barriga (2016), en este subtipo de patrimonio cultural se caracteriza principalmente por ser bienes tangibles, a su vez se pueden encontrar en el Perú dos clasificaciones. Estos pueden ser muebles o inmuebles.

Para el primer caso se considera bien mueble aquel que puede ser trasladado o que pueda realizar un cambio de su ubicación. Se tiene por ejemplo en el Perú los huacos retratos; los cuales son vasijas, algunas de corte ceremonial, las cuales representan aspectos de la sociedad preincaica. Estos huacos retrato se pueden observar en diferentes culturas andinas, así como costeras. (Reinhard, 2012)

Para el segundo caso, abarca sobre todo aquellas que son estructuras o construcciones. Para el caso peruano serían los templos incaicos como el coricancha, las huacas pre incas e incluso las construcciones coloniales, tales como la casa del oidor o el puente de piedra.

ii) Patrimonio cultural inmaterial

Según Gonzalez y Barriga (2016), a diferencia del primer subtipo, se caracteriza por su condición intangible. Abarca desde las expresiones musicales, literarios, religión, etc. E igual que en el anterior caso, comprende las identidades de todas las culturas presentes en el Perú

Un patrimonio cultural inmaterial representativo es la música criolla. Esto debido a que refleja una cultura de una Lima antigua, las costumbres de antaño y las tradiciones que se procura establecer a las futuras generaciones. Otra expresión famosa en el Perú está relacionada a la religión y sus ritos. El más destacado es el culto al Señor de los Milagros, el cual posee antecedentes coloniales y que se mantiene con vigencia hasta nuestros días.

1.1.2 Valor del patrimonio cultural

Para Figueroa (2013), se puede percibir de dos maneras el valor del patrimonio cultural. La primera se refiere a el valor cultural, es decir, como se menciona líneas arriba, el patrimonio cultural tiene por objetivo generar en la sociedad una identidad para los ciudadanos. Al generarse esta identidad promueve la comprensión de las tradiciones de pasadas generaciones, las cuales

dictan las futuras decisiones y formas de pensar de los ciudadanos. Lo cual permite la comprensión del pensamiento y las acciones tomadas a lo largo de la historia y enriquece la cultura de la sociedad. Es decir, la sociedad actual se identifica con las expresiones que se han preservado, la procesión del señor de los milagros, la comida, etc. Lo cual permite una mayor comprensión y unidad como sociedad. Actualmente en Perú una de estas identidades culturales que se resalta es la gastronomía peruana, la cual sirve de unidad en la sociedad.

Una segunda manera de percibir el valor patrimonial es desde una perspectiva de desarrollo mediante el turismo. Para Figueroa (2013), existen casos de éxito en el Perú que relacionan la actividad turística en zonas andinas, tales como Cajamarca o Cuzco, mediante el cual el desarrollo de esta actividad no solo impactó en las ciudades de dichos departamentos, sino en el desarrollo económico de poblaciones en situación de pobreza.

1.2 Gestión del patrimonio cultural en el Perú

Conociendo la tipología dentro del término de patrimonio cultural en el Perú, es factible describir el modelo de gestión por parte de las entidades en Perú, de las entidades responsables. Si bien en el capítulo anterior se realizó una descripción teórica de la gestión del patrimonio cultural, corresponde ahora revisar su proceso de evolución en el país y de qué manera se han establecido sus prioridades.

1.2.1 Organismos públicos del Patrimonio cultural

Dentro de las instituciones del estado. El principal encargado de la protección del patrimonio cultural es el Ministerio de Cultura. Este organismo pertenece al poder ejecutivo y tiene como misión: “El Ministerio de Cultura establece, ejecuta y supervisa las políticas nacionales y sectoriales del Estado en materia de cultura, a través de sus áreas programáticas relacionadas con el Patrimonio Cultural de la Nación, la gestión de las industrias culturales y la pluralidad creativa en todo el territorio peruano. También tiene la labor de concertar, articular y coordinar la política estatal de la implementación del derecho a la consulta, correspondiendo a los gobiernos regionales y locales la decisión final sobre la medida” (Ministerio de cultura, 2019). Es decir, se encarga de declarar mediante normativas, aquellos bienes que se convierten en patrimonio cultural. Esta normativa y procesos son establecidos de manera transversal a todas las demás instituciones.

El ministerio de cultura delega la gestión patrimonial a los gobiernos regionales los cuales derivan a su vez en los gobiernos municipales. Los cuales velan directamente por los bienes históricos, su preservación y puesta en valor. En el caso de Lima existen dos empresas municipales que protegen el centro histórico. Estos son Emi lima y Prolima. De la misma forma

dentro de los demás gobiernos municipales se crean comisiones u órganos dedicados al monitoreo del patrimonio.

En cuanto a la financiación de los presupuestos. Cada municipio se financia con sus propios recursos. Por lo que en el caso peruano se utiliza la mancomunidad de presupuestos. Es decir, se genera una alianza estratégica entre dos gobiernos locales o regionales para lograr un objetivo en común, En este caso la puesta en valor de algún proyecto. Este tipo de alianza se hizo para la recuperación del paseo de aguas en el distrito del Rímac durante la campaña de adopte un balcón. (Copaira 2015)

Un aspecto de la financiación del estado está referido a los lineamientos del municipio con los programas presupuestales. El año 2014 mediante la ordenanza N° 371-MRD se establece el inicio de la adopción de medidas y apoyo al programa presupuestal 0132 referido a protección y conservación del patrimonio cultural. Mediante el cual se desarrollarán proyectos de inversión con el objetivo de poner en valor y proteger las estructuras históricas del Rímac. Cabe destacar que en dicho programa presupuestal se hace una diferenciación en cuanto a tipos de bienes a proteger, las cuales se diferencian en religiosas y no religiosas. Para la presente investigación no se realizará una diferenciación.

1.2.2 Evolución de la Gestión del Patrimonio Cultural en el Perú

Una vez establecido los conceptos de Patrimonio cultural y de los organismos dentro del Estado que los gestionan, es necesario revisar el proceso de evolución de las políticas culturales en el Perú para la conservación, recuperación y puesta en valor del patrimonio tanto material como inmaterial. De esta forma se puede observar el desarrollo de la gestión del patrimonio a través de instituciones nacionales y de los objetivos planteados en sus respectivos horizontes temporales.

Se puede encontrar indicios de políticas culturales en Perú desde el inicio de la república una vez separados de la corona española y lograda la independencia del país. Sin embargo, en sus inicios no existía una entidad especializada en patrimonio, sino por políticas dictadas desde los gobiernos de facto en aquellas épocas. Valenzuela (2015), mediante un recuento histórico, menciona que las élites criollas y el pensamiento emancipador que se gestó a lo largo de Sudamérica por las corrientes libertadoras presentaban animadversión al legado colonial y, por ende, a la herencia cultural y arquitectónica que se instauró a lo largo del país. Por tal motivo el gobierno y sus políticas buscaban reivindicar el patrimonio precolombino y el legado incaico mediante la corriente indigenista de aquella época. Durante los años siguientes, entre finales del siglo XIX e inicios del XX se perpetuó este enfoque. En este periodo de tiempo se crearon la biblioteca nacional y el museo de la nación que permitían fortalecer este pensamiento de

protección de lo prehispánico. Durante esta etapa inicial se observa la creación del Patronato Nacional de Arqueología mediante la Ley N° 6634 que consideraba como intangibles todo monumento histórico prehispánico y pasaba a propiedad del estado. Recién dicha ley abarcaría también el patrimonio virreinal en el año 1931 mediante la Ley N° 7212 que permitiría gestionar patrimonio colonial. En el año 1939, durante el gobierno de Benavides, se crea el Consejo Nacional de Conservación y Restauración de Monumentos Históricos y Artísticos mediante la Ley N° 8853 el cual funcionaba como un órgano oficial del estado con funciones de protección del patrimonio histórico tanto precolombino como el colonial, de esta forma se puede considerar como la primera entidad con capacidad de gestión propia enfocada en políticas culturales.

A partir de mediados del siglo XX la gestión patrimonial comienza un proceso mayor de institucionalización en virtud de facultar y concentrar de mayor capacidad de autogestión a las entidades estatales para la creación de políticas. Siguiendo este recuento histórico, Valenzuela (2015) menciona que en el año 1963 se crea la comisión Nacional de Cultural mediante Decreto Supremo N° 14479 el cual sirvió como entidad pionera para poder concentrar los diferentes poderes y organismos públicos que se habían creado en años previos tales como juntas de reconstrucción y conservación en diferentes niveles de gobierno para la protección del patrimonio cultural. Sin embargo, fue reemplazado pronto en el año 1972 durante el gobierno militar con la creación del famoso Instituto Nacional de Cultura mediante Decreto Ley N°18799. Este es un punto de inflexión en la evolución de la gestión patrimonial, puesto que es en estos años que se genera a nivel mundial un interés por crear una convención global que permita regular el derecho internacional de conservación del patrimonio histórico, de tal forma que se crea una obligación por parte del Estado la preservación de monumentos y patrimonio inmaterial. Rodríguez (2018) menciona que mediante la Convención del Patrimonio Cultural de 1972 se promueve una supremacía de las leyes culturales internacionales sobre las leyes internas de los países de tal forma que se establece responsabilidad en estos por la protección de los monumentos y su preservación. El Instituto Nacional de Cultura se preocupó en identificar a gran escala el patrimonio a nivel nacional, además sentó las bases iniciales de las leyes de protección nacional. Se declaró que todos los inmuebles y muebles incaicos y pre incas son propiedad del estado y poseen carácter imprescriptible y no necesitan ser inscripción previo o registro; sin embargo, para el caso del patrimonio colonial, virreinal y republicano si se debía seguir el proceso por el cual entonces estaba además en función del Ministerio de Educación como encargado de llevar a cargo el registro.

Finalmente, se llega a la etapa actual del vigente modelo de gestión patrimonial en el Perú. En esta etapa se inicia con la creación del actual Ministerio de Cultura en el año 2010

mediante Decreto Supremo N° 001-2010- MIC. Con esta medida se fusiona con el Instituto Nacional de Cultura. Para Martorell (2017), mediante un análisis de la labor del Ministerio de Cultura MIN CUL respecto a su estructura y funciones para con la gestión patrimonial en el Perú, menciona que posee cuatro campos, entre los que se encuentra el patrimonio cultural. Al respecto, se resalta la responsabilidad compartida que tiene esta entidad sobre los monumentos con otros niveles de gobierno. Es decir, se debilita la capacidad de gestión y acción del MINUL para con las prioridades. Este esquema se realizó con el fin de descentralizar el poder y permitir acción inmediata de menores niveles de gobierno de tal modo que estos participen en la identificación, protección y puesta en valor. Pero Martorell explica que esto resulta en una contradicción que al final resulta en una confusión de competencias.

1.3 Programa Presupuestal 0132: “Puesta en Valor y uso social del patrimonio cultural”

Siguiendo con el capítulo de Patrimonio cultural en el Perú, corresponde analizar el programa presupuestal referido a patrimonio cultural. Como se ha mencionado anteriormente, es mediante esta herramienta que el estado puede realizar asignaciones de recursos y prioridades en cada sector. De esta forma, dentro de las herramientas del presupuesto por resultados explicadas por MEF (2011), el programa presupuestal es de los principales componentes que permiten evaluar la forma en que se formulan los objetivos, productos deseados, etc. En los siguientes párrafos se realizará una profundización de este instrumento, debido a la importancia que representa para el diagnóstico de esta investigación.

1.3.1 Descripción y objetivos del Programa presupuestal

Es conveniente comenzar revisando la definición propuesta por el MEF con el fin de establecer una base sólida de su significado, objetivos y alcances de lo que es un programa presupuestal con el fin de poder ahondar y relacionarlo con la partida presupuestaria 0132 referente a puesta en valor y en uso social del patrimonio cultural.

Para el MEF se puede definir el programa presupuestal como: “una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos (bienes y servicios), para lograr un resultado específico a favor de la población” (MEF, 2017, P.17). En base a este concepto se puede decir que el PP funciona como una guía dentro de las instituciones para poder crear proyectos alineados a los objetivos planteados y de los insumos requeridos para esto. De esta forma dichos bienes y servicios llegan a generar un valor público el cual será evaluado en base a su desempeño para solucionar una problemática.

Siguiendo con este procedimiento, es necesario revisar conceptos necesarios para poder analizar de manera óptima la información que presenta el PP diseñado por el MINCUL en el capítulo de análisis. De esta forma el MEF (2016 a) mencionan los elementos de una PP los cuales pueden ser resumidos de la siguiente forma en la Tabla 5.

Tabla 5: Elementos de un Programa Presupuestal

Producto	Son los bienes y servicios que llegan al usuario final (la población) al final del proceso de tal forma que generan un valor público
Acciones Comunes	Gastos administrativos originados por el PP, es necesario mencionar que estos no pueden ser considerados como parte del producto o ser relacionados exclusivamente a solo uno de los productos o servicios obtenidos
Proyecto	Es la intervención realizada por el gobierno a raíz de una política
Actividad	Es el conjunto de acciones o acción presupuestales que en conjunto generan el producto
Indicador	Medida formulada para evaluar el resultado obtenido a base de las acciones desarrolladas. Existen dos tipos de Indicadores: a) De producción física b) De desempeño
Meta	Número previsto a alcanzar en los indicadores planteados.
Resultado Final	Es el cambio que se ocasiona en la población objetivo producto de políticas, usualmente de nivel nacional, de tal forma que se espera una mejora en las condiciones y características de la población frente a una problemática.
Resultado Específico	Es el cambio que se genera con el fin de un doble objetivo. En primer lugar, para servir de insumo hacia el resultado final. Y en segundo lugar para dar solución a una problemática de la población, esto se puede observar en niveles más bajos de gobierno

Adaptada de MEF (2016 a)

1.3.2 Actores

Una vez establecidos y explicados los elementos y componentes de un programa presupuestal, es necesario explicar a los involucrados en la creación de este instrumento (los programas presupuestales). Es en este sentido que para realizar el diseño de un programa presupuestal los actores cumplen un rol fundamental. Estos son elegidos por las entidades rectoras de tal forma que se delimiten los roles y responsabilidades con el objetivo de garantizar el

resultado final estimado. A continuación, se describirán los principales actores propuestos por MEF (2016 a)

La comisión

La comisión es constituida por la entidad rectora, para la presente investigación el MINCUL, mediante una resolución ministerial el cual debe cumplir un plazo no mayor de 07 días útiles después de publicada la “Directiva para los programas presupuestales en el marco de la programación y formulación del presupuesto del sector público” tomando como ejemplo, MEF (2016 a) se hace una comparativa entre la Directiva N° 0001-2015-EF/50.01 respecto a la planificación para el año 2017 con la Directiva N° 003-2015-EF/50.01.

Tabla 6: Tabla comparativa de la comisión

Directiva para las PP. Del sector Público año 2016	
El jefe de la Oficina de Planificación y Presupuesto, o el que haga sus veces	El jefe de la Oficina de Programación e Inversiones, o el que haga sus veces
El jefe de la Oficina General de Administración, o el que haga sus veces	Los jefes de las oficinas de Investigación, Seguimiento, Evaluación y/o Estadística, o el que haga sus veces
El jefe de la Oficina de Infraestructura, o el que haga sus veces	Los jefes de las áreas técnicas encargadas de la implementación del diseño y su ejecución, según corresponda
Direcciones integrantes de la comisión MINCUL año 2016	
Dirección General de Museos	Dirección de Certificaciones
Dirección de Catastro	Dirección de Calificación de Intervenciones Arqueológicas
Dirección General de Patrimonio Arqueológico Inmueble	Dirección de Sitios de Patrimonio Mundial
Dirección de Patrimonio Histórico Inmueble	Dirección de Paisaje Cultural
Dirección General de Defensa del Patrimonio Cultural	Dirección de Participación Ciudadana
Dirección de Patrimonio Inmaterial	Dirección General de Patrimonio Cultural
Oficina de Presupuesto	Oficina de Estadística
Oficina de Inversiones	

Adaptado de MEF (2016 a) y MINCUL (2016)

En este cuadro comparativo se puede observar el cabal cumplimiento de las estipulaciones fabricadas en la primera Directiva, desarrollando la lista de la comisión la cuales incluye órganos administrativos tales como las oficinas de presupuesto y planeación, así como direcciones que permitan interactuar con todas las direcciones dentro del MINCUL, tal como se muestra en la Tabla 6, estos representan a las áreas técnicas de la comisión.

Para MEF (2016 a), En esta resolución, MINCUL busca asignar un equipo técnico que le permita identificar la problemática sobre la que se desarrollará las acciones y proyectos del PP, así como también de la agenda de revisión a evaluar del diseño del PP.

Equipo Técnico

Para el caso del Equipo técnico, este actor está encargado del diseño del PP y de las propuestas de esta en base a los contenidos mínimos explicados líneas arriba. De esta forma MEF explica que estos tienen como principal función “sustentar su proyecto de presupuesto, implementarlo y evaluarlo, según las Directivas que la DGPP establezca para cada uno de estos procesos” (MEF a, 2016, pp. 28). Además, se especifica que dicho equipo técnico sean los responsables de los diferentes servicios que el MINCUL tiene a su disposición y en los cuales brinda soporte a otras entidades a través de estos. Un dato interesante al respecto, es que MEF (2016 a) sugiere que los responsables designados se encuentren enfocados netamente a la tarea asignada y que además esté compuesto por un número no menor de 07 especialistas.

Tabla 7 Integrantes del equipo técnico

Responsable técnico del PP	Nelly Nereida Hernando Urbina
Coordinador territorial	Rossina Manche Mantero
Coordinador de seguimiento y evaluación	Elisa Esther Huallpa Arancibia

Adaptado de MEF (2019 b)

En la tabla anterior se puede comprobar que el MINCUL cumple con los requisitos mínimos estipulados en la Directiva N° 0001-2015-EF/50.01. Es así que es comprobable la intervención de los principales servicios brindados respecto a patrimonio histórico, así como en el caso de patrimonio inmaterial e interculturalidad.

2. Patrimonio cultural en el Rímac

2.1 Distrito del Rímac

Una vez descrito el proceso por el cual se establece los lineamientos del PP 0132, de la directiva y del equipo encargado del diseño de los objetivos y metas, es conveniente poder describir el contexto mediante el cual la se desarrolla la gestión patrimonial en los siguientes apartados se describirá la situación actual del distrito, así como también la situación del patrimonio histórico

2.1.1 Características del distrito

El distrito se encuentra ubicado en la provincia de Lima, el cual colinda con distritos como San Juan de Lurigancho, Independencia y el Cercado de Lima. Dentro del Rímac se puede identificar tres zonas, la cual es relevante mencionar debido a que posee una zona histórica compuesta por construcciones prehispánicas, pero a su vez por construcciones coloniales y

republicanas, las cuales son las más afectadas debido a la poca protección que se brindó en el pasado.

Figura 5: Zonas del Rímac



Según las cifras brindadas en el Plan de Desarrollo Concertado, documento desarrollado por el gobierno local del distrito, la municipalidad distrital del Rímac (MDR), la cual presenta problemas en desarrollo urbano al tener un gran índice de tugurización. Según CIPAD (2011) para el año 2004 el distrito presentaba un total 19,158 viviendas tugurizadas.

Según Municipalidad del Rímac (2015) para el año 2015 el 83,02% de las viviendas poseían acceso a servicio de saneamiento. Estas condiciones afectan de manera crítica al patrimonio histórico. Según el CIPAD (2009) cerca del 83 % del total de monumentos se encuentra en un grave peligro de colapso. Sin embargo, las causas de esta problemática se explicarán en los siguientes apartados.

Finalmente, es relevante señalar una creciente problemática en el distrito, la delincuencia, si bien la zona histórica del Rímac posee vigilancia y posee hermosas construcciones que fomentan el turismo, según la Municipalidad del Rímac (2015) es uno de los distritos más inseguros de Lima, según datos arrojados en el Plan de Desarrollo Concertado la percepción de inseguridad es alta en donde el 56.5% de su población ha sufrido un robo dentro del distrito y teniendo como punto caliente la zona que une el centro histórico con la plaza de armas.

2.1.2 Relevancia Cultural

El Rímac posee una historia que se remonta a épocas preincaicas. Fue territorio de la Cultura Wari. Se han descubierto, identificado y protegido diversas zonas arqueológicas en el valle del Rímac. Tales como la zona arqueológica de Santa rosa. Donde se encuentran antiguos templos ceremoniales y tumbas de antiguos gobernantes Wari. Esta se encuentra sobre todo en las zonas aledañas al flujo del río en donde estas civilizaciones accedían a comida y bebidas para su sobrevivencia. Posteriormente fueron conquistados en la época incaica, perdiendo gran parte de su importancia en aquellos tiempos. (Reinhard, J, 2012)

Durante la época de la colonia desarrolló un rol importante para la trata de esclavos, se crearon barrios en donde se realizaba este tipo de comercio. A su vez sirvió de viviendas para las clases acaudaladas de los criollos limeños. Esto debido a su cercanía con el centro histórico. (SEPPANEN, M, 2003)

Luego de la independencia estas viviendas fueron abandonadas y tomadas en posesión de otras familias las cuales con el paso de los años sufrieron un incremento demográfico. Este fenómeno se puede observar sobre todo desde las migraciones del interior del país en la década del 60 del siglo XX.

2.2 Situación del patrimonio cultural

Una vez ubicado organizacionalmente la municipalidad del Rímac y de su relación con la gestión patrimonial. Se procede a realizar una breve descripción del distrito desde una perspectiva social, económica, histórica y de la problemática relacionada con la investigación

Según la Municipalidad del Rímac, en un estudio realizado en el año 2016. Se ha estimado que el distrito del Rímac posee una dimensión de 11.87 km² de extensión. Ubicada en el centro de la ciudad y parte del centro histórico de Lima.

A partir de un análisis social esta posee 35067 viviendas distribuidos en diferentes urbanizaciones. Según la Municipalidad del Rímac (2016, pp. 12): “el 69.81% (30,643) corresponde a casas independientes, el 15% (6,585) a departamentos en edificios, el 10.23% (4,491) a viviendas en quintas, el 3.76% (1,651) a viviendas en vecindad, el 0.66% (291) a

viviendas improvisadas, el 0.19% (82) a locales no destinados para habitación humana y el 0.35% (152) a viviendas de otro tipo”. Se ha generado en los últimos años un aumento exponencial de la población en este distrito. Por lo que degenera en uno de sus principales problemas de vivienda. Por lo que degenera en un aumento de ciudadanos con pocos recursos. Lo cual lleva al segundo problema principal del distrito, que son la delincuencia y el vandalismo

Según Garay, R & Romero, R. (2014). La principal problemática del patrimonio cultural del Rímac es el deterioro de muchas de sus estructuras coloniales y republicanas. Debido a la gran cantidad de familias que se hacían en estas construcciones y del poco espacio que posee el distrito. Muchas de estas construcciones se han declarado ruinosas o en riesgo de colapso. Muchos de estos se encuentran en prolongación Tacna o en la calle que colinda con la Av. Trujillo.

Un segundo problema detectado es el vandalismo. Debido a las deplorables condiciones se ha generado un problema de seguridad que genera la destrucción del patrimonio. Un ejemplo de esto es lo observado en el paseo de los descalzos antes de su intervención en el año 2012.



CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL DESDE UN ENFOQUE DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS

En capítulos anteriores se ha realizado una explicación concisa respecto a la teoría de respecto a la gestión por resultados. Según Makón (2000), si bien existen diferentes modelos de Gestión por Resultados aplicados en diferentes contextos actualmente, tales como modelos aplicados en diferentes niveles como los gobiernos locales o incluso diferencias en la priorización de los objetivos por políticas nacionales, es importante tener en cuenta los componentes básicos que deben constituir dichos modelos de GpR que deben estar enfocados en ser transversales en los municipios.

Teniendo en cuenta la relevancia que poseen los componentes, se puede entender que el modelo propuesto por Rea (2013) es pertinente para poder realizar un análisis de otros modelos que, como se mencionó líneas arriba, pueden presentar variaciones explicadas muchas veces por las políticas nacionales enmarcada en un marco jurídico adecuado para el diseño de la GpR. En base a esto se ha optado como método de análisis el modelo propuesto por Rea para poder realizar el diagnóstico en el Municipio del Rímac. Se van a revisar los cuatro principales componentes propuestos en el modelo de tal forma que sea posible desmenuzar el contexto de la Municipalidad en cuanto a políticas culturales enfocadas a resultado y poder confirmar su alineamiento a las bases de este modelo.

1. Diagnóstico del Alineamiento a la planeación del desarrollo

Según Rea (2013) cuando se desea implantar políticas enfocadas al resultado es de suma importancia conocer los objetivos y resultados que se proyectan alcanzar en un determinado tiempo y de manera realista, todo esto asumiendo que este resultado debe impactar o tener como principal beneficiario a los ciudadanos, es decir, el diseño de la gestión por resultado en gobiernos municipales se encuentra supeditada directamente al beneficio percibido por el ciudadano como resultado a alcanzar.

Los objetivos y resultados a alcanzar planteados por el gobierno se deben encontrar enmarcadas en un plan estratégico general que permita agrupar las directrices necesarias para que las gerencias o las dependencias gubernamentales respectivas puedan enfocar sus objetivos propios. En base a esto se tienen los siguientes componentes relacionados a la variable de alineamiento a la planeación del desarrollo. En base a estos componentes se puede diagnosticar

si la gestión del patrimonio cultural en la Municipalidad del Rímac se encuentra alineada a una planeación de desarrollo.

1.1 Planeación estratégica

Siguiendo la línea respecto a lo que se ha venido desarrollando líneas arriba, los gobiernos locales deben poseer un plan maestro que articulen los programas divididos en los diferentes puntos estratégicos claves para lograr un desarrollo sostenido en el distrito. Dussange (2016) explica que de esta forma al poder relacionar los objetivos, resultados medibles y metas con los puntos clave es el de enfocar las acciones a realizar dentro de las dependencias hacia las prioridades relacionadas a las necesidades de la población.

En el Municipio del Rímac se tiene como principal documento base el Plan de Desarrollo Concertado (PDC) hacia el 2030 el cual fue aprobado mediante la ordenanza N° 484-MDR el cual cumple los requisitos exigidos por el CEPLAN además de estar alineado al Plan nacional de desarrollo hacia el 2021 dispuesto en Decreto Supremo N° 054-2011-PCM. En dicho documento se puede verificar la existencia de programas municipales enfocados a proponer respuesta a las problemáticas del distrito.

Tabla 8 Programas del PDC

Desarrollo Social, prioridades y propuesta programática	Estado y Gobernabilidad	Competitividad, empleo y desarrollo económico local.	Infraestructura y desarrollo territorial del distrito del Rímac	Gestión ambiental y recursos naturales en el distrito del Rímac
Programa 1.- Incluyendo para la cohesión y el desarrollo.	Programa 8.- Gestión territorial pública, la reforma del hoy	Programa 12.- Proyecto especial Caquetá, clúster del comercio y la manufactura del cuero.	Programa 16.- Desarrollo urbano rímense	Programa 21.- Ecología urbana

Tabla 8 Programas del PDC (continuación)

Programa 2.- Infancia feliz	Programa 9.- Información para gestionar y gobernar	Programa 13.- Corredor del Comercio y los servicios: Tacna Alcázar y Pizarro	Programa 17.- Saneamiento básico y redes de servicios fundamentales para la inclusión social	Programa 22.- Gestión de residuos sólidos
Programa 3.- Calidad educativa y logros de aprendizaje de la EBR	Programa 10.- El Rímac distrito seguro, te protege	Programa 14.- Boulevard de servicios y circuito turístico “Desde el Puente a la Alameda”	Programa 18.- Renovación, recuperación y acondicionamiento urbano en el Centro Histórico del Lima ubicado en la zona A del Distrito del Rímac	
Programa 4.- Rímac emprende	Programa 11.- Participación y ciudadanía activa	Programa 15.- Turismo colonial y prehispánico en el Rímac	Programa 19.- Desarrollo urbano en la zona de expansión y densificación urbanística: zona B	
Programa 5.- Nutrición y desarrollo del capital humano			Programa 20.- Programa de recuperación y renovación urbana en laderas: Zona C	
Programa 6.- Salud sexual y reproductiva				

Tabla 8 Programas del PDC (continuación)

<p>Programa 7.- Cuidando la salud de los rímense.</p>			(continuación)	
--	--	--	----------------	--

Adaptado de Municipalidad del Rímac (2015)

En la tabla 8 se puede observar el compilado de los programas desarrollados por el municipio en respuesta las problemáticas detalladas en. Los cuales incluyen los proyectos propios de cada uno. De esta forma cada programa se encuentra relacionado a una gerencia. Para el caso de la Gestión del Patrimonio Cultural se ha desarrollado el Programa N°18 “Renovación de recuperación y acondicionamiento urbano en el Centro Histórico de Lima, ubicado en el Rímac: Zona A”.

Tabla 9: Programa N°18

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL	PROYECTOS
Promover y gestionar la adecuada identificación, registro, conservación y valorización del patrimonio histórico y cultural en la zona A o centro histórico de Lima instalado en el distrito del Rímac.	Proyecto 1.- Vivienda Renovada y/o restaurada
Favorecer la consolidación de la identidad local del distrito del Rímac relacionada a su historia ancestral: pre inca, prehispánico, colonial, virreinal y republicana.	Proyecto 2.- Equipamientos urbanos públicos en el Centro Histórico del Distrito.
Densificar y re urbanizar la Zona A del distrito del Rímac.	Proyecto 3.- Recuperación de espacios públicos
Promover la valorización del suelo a través de la formalización de la propiedad privada y pública.	Proyecto 4.- Recuperación y conservación del patrimonio para el desarrollo
Fomentar la inversión e iniciativa privada para recuperar las viviendas o inmuebles en situación de agotamiento estructural y de elementos constructivos básicos.	Proyecto 5.- Museo Rímense y Escuela Sinfónica
Promover la reurbanización y mejora de espacios públicos	Proyecto 6.- Plan especial de desarrollo vial y peatonal para el Centro Histórico
Diseñar e implementar la dotación de equipamientos urbanos requeridos según diseño arquitectónico como proyecto integral para la zona A.	Proyecto 7.- Proyecto especial para el Desarrollo Urbano en el Cerro San Cristóbal y el Jr. Leticia

Fuente: Adaptado de Municipalidad del Rímac (2015)

Como se puede observar en la tabla 9, se encuentran definidos los objetivos a lograr de tal forma que se da una respuesta tentativa a la problemática del deterioro patrimonial. Dentro de

este plan se desarrollan proyectos los cuales poseen métodos de medición los cuales se encuentran alineados a la Evaluación De Indicadores propuestos para el Plan de Desarrollo Concertado hacia el 2030. De esta forma es posible afirmar que el Municipio del Rímac posee un plan estratégico planteado como respuesta tentativa inicial a la problemática del deterioro del patrimonio y su puesta en valor.

1.2 Vinculación plan desarrollo y sus programas

Siguiendo con la línea de trabajo establecido por Dussage y Rea, explicado líneas arriba, es necesaria una vinculación entre el Plan de Desarrollo con las acciones y programas. No obstante, para Makón (2000) además de ser necesario establecer una relación entre la alta gerencia y las gerencias operativas, propone la descentralización como característica de la gestión por resultados debido a la facilidad de toma de decisiones se logra reducir considerablemente el nivel de burocracia dentro del aparato estatal. Es en este sentido que, dentro de este componente se analizará no solo desde un enfoque interno de la Municipalidad del Rímac, sino que, desde una perspectiva transversal con los planes estratégicos de niveles de gobierno superiores, tales como el Ministerio de Cultura o la Municipalidad de Lima mediante su órgano desconcentrado para el programa de recuperación del patrimonio histórico PROLIMA. De esta forma, se podrá diagnosticar de manera eficiente las políticas culturales del Rímac referente a su alineamiento con políticas públicas de mayor rango.

En el anterior análisis. si bien el CEPLAN aprobó el PDC, correspondiente al Rímac, en la que afirma encontrarse alineado al Plan nacional de desarrollo hacia el 2021. Dentro de los ejes estratégicos se puede observar que las políticas culturales no están mencionadas como objetivo específico dentro de los ejes estratégicos para lograr un desarrollo sostenible sino como una acción estratégica lo que resulta desde un inicio una desvinculación del Plan nacional con la relevancia que debe tener la protección y puesta en valor del patrimonio monumental. De esta forma podemos observar en el Anexo F desde una primera instancia genera una desvinculación en cuanto a relevancia dentro de las prioridades del gobierno para con la gestión patrimonial.

Siguiendo con el análisis, un siguiente nivel sería el órgano encargado del sector cultural, el Ministerio de Cultura, en este órgano se manejan documentos que sirven como lineamiento base para el proceso de planeamiento de órganos e instituciones culturales dentro de niveles de gobierno inferiores, tales como direcciones culturales en distritos como el Rímac. El primer documento presentado por el MINCUL (2017 b) es el Programa presupuestal “puesta en valor y en uso social del patrimonio cultural” correspondiente al pp. 0132 el cual fue descrito en el anterior capítulo. Este documento presenta las funciones y tareas a cumplir por los gobiernos

subnacionales tales como los gobiernos regionales (GR) y los gobiernos locales (GL), esto enmarcado en la Ley de bases de descentralización N°27783.

Tabla 10: Tareas asignadas al Gobierno Local Flujo en el proceso de Protección y puesta en valor

PRODUCTO 1: PATRIMONIO CULTURAL SALVAGUARDADO Y PROTEGIDO (PATRIMONIO CULTURAL MUEBLE)	
ACTIVIDADES	TAREAS
Identificación de bienes del patrimonio cultural	(continuación) <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar el inventario de bienes culturales muebles
Registro de bienes del patrimonio cultural	No hay tareas asignadas
Saneamiento físico y legal de bienes del patrimonio cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el anclaje de hitos en los monumentos arqueológicos delimitados • Efectuar la colocación y mantenimiento de señalética en los monumentos arqueológicos delimitados
Defensa por atentados contra el patrimonio cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Operativos de prevención • Recibir y canalizar alertas/denuncias • Elaborar el diagnóstico social y plan de acción • Mediar en la Resolución de conflictos sociales
Conservación y transmisión del patrimonio cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar acciones de conservación preventiva e investigación
PRODUCTO 2: POBLACION INFORMADA Y CONCIENTIZADA EN LA IMPORTANCIA DEL PATRIMONIO CULTURAL (PATRIMONIO CULTURAL MUEBLE)	
sensibilización y capacitación para reconocer el patrimonio cultural	<p>Etapas:</p> <p>Etapas 1: Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparatoria o de Planificación • Reciben solicitudes de la población interesada o de los actores representantes de la población • Elaboración de diagnósticos <p>Etapas 2: Diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> • realizan el diseño, edición y publicación del material informativo como revistas catálogos o boletines <p>Etapas 3: Ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> • ejecutarán las actividades de los Programas de Sensibilización y capacitación para reconocer el patrimonio cultural o los Programas de Promoción de Emprendimientos asociados a la gestión del patrimonio cultural.

Tabla 10: Tareas asignadas al Gobierno Local Flujo en el proceso de Protección y puesta en valor (continuación)

<p>Promoción de emprendimientos asociados a la gestión del patrimonio cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar diagnóstico socioeconómico y cultural ● Identificar posibles aliados para la implementación de acciones ● Diseñar el contenido del Programa de capacitación ● Ejecutar actividades del Programa de capacitación ● Evaluar los resultados productivos y comerciales del Programa de capacitación
--	--

Adaptado de MINCUL (2017)

En la tabla 10 se observan las tareas relacionadas a cada parte del flujo de procesos descrito en el capítulo anterior. Las cuales participan en la mayoría de actividades de este proceso. Sin embargo, dichas tareas solo se encuentran asignadas como obligaciones por parte del gobierno local a cumplir dentro del flujo de actividades y tareas. Es decir, solo se establecen los lineamientos de la participación de municipalidades. Teniendo en consideración la Ley de bases de descentralización impulsada desde el 2002, MEF (2002) promueve mediante principios y criterios la asignación de competencias y recursos con el fin de descentralizar el poder de tal forma que sea más efectivo. Ahora, si bien cumple con la finalidad del Artículo N°3, no cumple con los principios generales estipulados en Artículo N°4 tales como en el principio de ser dinámico o el de ser gradual la transferencia de competencias. En el principio de ser dinámico MEF (2002) explica que el proceso debe ser continuo y gradual por fases en la que se busca integrar regiones, todo esto mediante la asignación de medios e instrumentos. Para el documento presentado por el MINCUL (2017 b) se propone en el modelo operacional el desarrollar las actividades mediante seis aspectos (definición, organización, criterios de organización, flujo de procesos, diagrama de Gantt y listado de insumos); sin embargo, no se presenta desarrollados propuestas de integración en cuanto a planificación o capacitaciones enfocados en gobiernos locales, de la misma forma tampoco presenta la asignación de medios o instrumentos para poder realizar las tareas, por lo que no llegaría a cumplir este principio. Similar caso se presenta en el principio de ser gradual, si bien se realizan la asignación de competencias de manera ordenada y organizada explicada por el MEF (2002), no cumple con un proceso gradual. Al respecto, en la entrevista con la Gerencia de Patrimonio Histórico del Rímac (Comunicación personal, 8 de enero, 2021), el MINCUL no brinda pautas para el proceso de planificación dentro de proyectos

culturales en el Rímac. Por lo que no se puede comprobar la correcta asignación de competencias al no realizar una asignación continua y gradual en el rango de evaluación de la presente investigación (2010-2020). Siendo esa línea, MINCUL (2017 b) no plantea dentro alguna propuesta extra respecto al proceso de manejo de tareas contenidas en la tipología de las actividades de los objetivos.

Un segundo documento a analizar es el Plan Nacional de Cultura (PNC) diseñado por el MINCUL (2020), dicho documento fue diseñado como política nacional enmarcado bajo la Ley N° 29565 la cual faculta la creación del Ministerio de Cultura y se le asigna como responsable y ente rector del sector cultura. Para el MINCUL (2020) el objetivo del PNC es. “reconocer como un problema público, las limitaciones que tienen los ciudadanos y ciudadanas para ejercer plenamente sus derechos culturales”; es decir, el Plan Nacional de Cultura tiene como meta el identificar y dar a conocer la problemática existente dentro del sector cultural a nivel nacional, realizando diagnósticos e indicadores, y demostrar en tal sentido que el beneficiario final, el ciudadano, no logra gozar de sus derechos culturales como corresponde. En tal sentido, al ser una política nacional, esta debe cumplir con los criterios de descentralización propuesto por MEF (2002).

Tabla 11: Direcciones culturales reconocidos por el MINCUL

Municipalidad	Área de cultura	Está en el ROF	Sección sobre gestión cultural en el POI	Herramientas de gestión Cultural(planificación, objetivos, etc.)
La Victoria	Tipo de área de cultura	No	Sí	No
Villa El Salvador	subgerencia	Sí	Sí	Sí
Pachacamac	Área de Cultura	Sí	Sí	Sí
Comas	subgerencia	Sí	Sí	Sí
Villa María del Triunfo	Subgerencia	Sí	Sí	Sí
Barranco	Gerencia	Sí	Sí	Sí
Lima	Gerencia	Sí	Sí	Sí
Jesús María	subgerencia	No	Sí	Sí
Surquillo	Ninguna	No	No	No

Tabla 11: Direcciones culturales reconocidos por el MINCUL (continuación)

Chaclacayo	Subgerencia	Sí	Sí	Sí
Punta Hermosa	Subgerencia	Sí	Sí	No
Tabla 11: Direcciones culturales reconocidos por el MINCUL				
San Bartolo	Área	Sí	No	No
La Molina	Subgerencia	No	Sí	No
Pueblo Libre	Gerencia	Sí	Sí	No
Breña	Subgerencia	Sí	Sí	Sí
Lince	Subgerencia	Sí	No	No
El Agustino	Área de Cultura	No	Sí	Sí
San Juan de Lurigancho	Área de Cultura	Sí	Sí	No (continuación)

Adaptado de MINCUL (2020)

En la anterior tabla extraída del PNC, se identifica a todos los órganos culturales de los gobiernos locales dentro de Lima. Se puede observar que no se menciona al distrito del Rímac, el cual es el objeto de la presente investigación, pese a existir la gerencia del Centro Histórico del Rímac y Relaciones interinstitucionales, el cual dentro de su ROF, aprobado en el 2016, bajo la ordenanza N° 332-MDR, y modificado posteriormente por la ordenanza N° 523-2017-MDR para la creación de la mencionada gerencia, se estipula que este es “ un órgano de coordinación y gestión integral del manejo y recuperación del Centro Histórico del Rímac” (MUNIRÍMAC, 2017, PP. 1). En tal sentido, se puede asumir que no cumple con el criterio de subsidiaridad debido a que no se reconoce la competencia de este órgano de la municipalidad del Rímac, y, por tanto, no se puede afirmar que este alineado el plan estratégico del Rímac con el del PNC del Ministerio de Cultura.

1.3 Objetivos estratégicos de cada dependencia

Finalmente, en este último segmento correspondiente a alineamiento a la planificación del desarrollo, se realizará un análisis tomando los objetivos planteados en el Plan Operativo Institucional del Rímac (POI) y el Plan Estratégico Institucional (PEI). Para Rea (2013): “Los objetivos de cada dependencia u organismo deben estar alineados con los objetivos y líneas de acción establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal en el ámbito de su competencia”. Es decir,

los objetivos diseñados desde la alta gerencia del municipio del Rímac, y que se encuentran plasmados en el plan de desarrollo concertado institucional, deben alinearse con los objetivos planteados por la gerencia del centro histórico del Rímac. Sin embargo, como se ha mencionado en los anteriores segmentos, debe estar alineado con los objetivos planteados por organismos en diferentes niveles de gobierno, tales como con PROLIMA, esto mediante el Plan Maestro del Centro Histórico de Lima.

La Municipalidad del Rímac dentro del POI, así como en el PEI, se rigen bajo mismo objetivo principal propuesto a gestión patrimonial del centro histórico del Rímac, para este caso, sería el Objetivo Estratégico Institucional (OEI) 07 “Mejorar el centro histórico del distrito de Rímac”. De tal forma que en este primer nivel es posible afirmar que el objetivo planteado por la Gerencia del centro histórico del Rímac es el de “mejorar el centro histórico del Rímac” el cual se encuentra enmarcado en el Plan de manejo del centro histórico del Rímac. Sin embargo, este objetivo identificado dentro la gestión patrimonial del distrito no se encuentra identificado dentro de los objetivos planteados para los ejes estratégicos del Plan de desarrollo concertado.

Como se puede observar en el Anexo G, dentro del eje de competitividad, empleo y desarrollo económico local, se pueden relacionar dos objetivos que desarrollan la idea de mejora de la zona del centro histórica teniendo como resultado específico la mejora de la actividad turística. Sin embargo; es en este punto en donde revisando los conceptos bases de la gestión del patrimonio cultural. Dichos objetivos si bien plantean el desarrollo zonal mediante seguridad ciudadana y el incremento de la zona con turistas, estas no proponen una idea de preservación o protección, ni menos cumplen con el flujo de acción propuesto por el MINCUL dentro del Programa Presupuestal 0132. Solo se genera propuestas de mejora en cuanto desarrollo urbano

2. Diagnóstico Programas y presupuesto en base a resultados

Una vez terminado el análisis de la parte de planificación y objetivos. Se prosigue con el análisis del presupuesto manejado dentro del municipio. Para Acuña, Huaita y Mesinas (2012) el presupuesto por resultados apoya mediante una serie de acciones y actividades al proceso del logro de resultados, el cual además sirve como fuente de información y motivación para que el resto de instituciones públicas se incorporen.

Es en base a esto que se procederá a segmentar nuevamente esta sección en tres diferentes segmentos, en la que se analizará y evaluará si la municipalidad del Rímac se encuentra enfocada a una presupuestación por resultados.

2.1 Catálogo de producto y servicios

En este segmento se analizará los productos y servicios que posee la municipalidad en cuanto a sector cultural. Para esto es necesario revisar las actividades y proyectos visualizadas en la memoria anual de la municipalidad del Rímac. De esta forma se busca demostrar que el municipio, siguiendo el OEI07 “Mejorar el centro histórico del distrito de Rímac, presenta actividades enfocados en generar un impacto real en la población, de tal forma que mediante el producto final se pueda resolver la problemática.

Tabla 12: Actividades programadas para la recuperación del Centro Histórico

ACTIVIDADES PROGRAMA DE RECUPERACIÓN DEL CENTRO HISTÓRICO DEL RÍMAC
Fortalecimiento del proyecto especial del centro histórico dentro de la estructura municipal
Actuaciones de renovación urbana
Puesta en valor del convento de los descalzos
(continuación)
Recuperación del patrimonio inmaterial
ACTIVIDADES OPERATIVAS DE MEJORAR EL CENTRO HISTÓRICO DEL DISTRITO DEL RÍMAC
Implementación Plan de manejo del centro histórico
Difusión del Plan de manejo del centro histórico
Diseño de instrumentos para la recuperación del centro histórico
Diseñar y/o implementar intervenciones para el proceso de recuperación del centro histórico

Adaptado de Municipalidad del Rímac (2017) y Municipalidad del Rímac (2020)

En el anterior cuadro se puede revisar los resultados esperados y el impacto que busca ocasionar en los ciudadanos del Rímac a partir de los proyectos diseñados por la Gerencia de patrimonio histórico del Rímac.

Ahora, para poder comprobar el impacto es necesario revisar indicadores de gestión patrimonial, los cuales serán analizados más adelante. Sin embargo, en base al órgano rector perteneciente al sector cultura se diagnostica un bajo impacto en el resultado final esperado. En el Plan Nacional de Cultura hacia el 2030 se comenta que:

Las condiciones para la identificación, el saneamiento físico legal, los proyectos de investigación, salvaguardia y puesta en valor, y las acciones de defensa, son escasas en proporción al total de bienes materiales e inmateriales que poseemos. De manera que cobra mayor relevancia la gestión integrada y planificada para atender en conjunto de bienes. (MINCUL, 2020, pp. 44).

Es decir, en base a una evaluación crítica dispuesta por el Ministerio de Cultura, los planes estratégicos, objetivos, proyectos e intervenciones culturales realizadas en diferentes niveles de gobierno no han brindado el producto que se esperaba de tal forma que es palpable las deficiencias en cuanto a manejo de la gestión cultural. Tanto en el Ministerio, como ente encargado de responder por las políticas nacionales de cultura, como en gobiernos locales, los cuales por motivos expuestos en este análisis presentan problemas serios que resultan en un bajo o nulo impacto en las diferentes fases del flujo de intervención en patrimonio histórico.

2.2 Programas presupuestarios

En este segmento se realizará un análisis perteneciente al programa presupuestal 0132 dentro de la gestión cultural dentro del distrito del Rímac. Como se ha explicado en el anterior capítulo referente a programas presupuestales, dentro de la etapa de planeamiento y diseño, todo programa presupuestal maneja elementos tales como objetivos, productos, etc. Para el MEF (2017 b) este programa presupuestal desde ser transversal a las diferentes organizaciones públicas del sector cultural.

Tabla 13: características de PpR

<ul style="list-style-type: none"> ● Conduce el proceso presupuestario hacia resultados. Define y alinea los programas presupuestarios y sus asignaciones a través del ciclo planeación - programación – presupuestación - ejercicio - control - seguimiento- evaluación - rendición de cuentas;
<ul style="list-style-type: none"> ● Considera indicadores de desempeño y establece una meta o grupo de metas de actividades y programas presupuestarios, a las cuales se le asigna un nivel de recursos compatibles con dicha meta
<ul style="list-style-type: none"> ● Provee información y datos sobre el desempeño (permite comparaciones entre lo observado y lo esperado)
<ul style="list-style-type: none"> ● Propicia un nuevo modelo para la asignación de recursos, mediante la evaluación de los resultados de los programas presupuestarios
<ul style="list-style-type: none"> ● Prevé llevar a cabo evaluaciones regulares o especiales, acorde con las necesidades específicas de los programas

Adaptado de Rea (2013)

Para Rea (2013) las características descritas en el anterior cuadro son necesarias dentro del proceso de programación presupuestaria dentro de gobiernos locales (municipalidades). Es, por ende, considerado como primer paso la afiliación con el programa presupuestal 0132 como una presupuestación municipal basada en resultados. Sin embargo, en la entrevista brindada por la Gerencia de Patrimonio histórico del Rímac (Comunicación personal, 8 de enero, 2021), la municipalidad no se encuentra afiliada a este programa presupuestal. Se menciona que los proyectos e intervenciones culturales realizados con el fin de recuperar bienes inmuebles se

financian mediante obras por impuestos, donaciones y recientemente por emisión de deuda con una entidad bancaria.

Tabla 14: Financiación de actividades y proyectos

Instituciones aportantes	Monto (miles)
Municipalidad del Rímac	142
Fundación de los descalzos	34,87
AECID	139,48
Total	316,35

Adaptado de Municipalidad del Rímac (2017)

Como se puede observar en los proyectos pertenecientes a proyectos dentro del año 2017 al 2019. Las intervenciones y acciones registradas no están dentro de ningún pliego del PP 0132. La Gerencia del Patrimonio Histórico menciona incluso la poca capacidad de acción que se tiene dentro de su gerencia debido a los escasos recursos asignables en pos de generar mayor efectividad dentro de los proyectos necesarios para una efectiva gestión patrimonial. Por lo que es posible afirmar que dentro la municipalidad del Rímac no se encuentra alineado a una presupuestación por resultados.

2.3 Metodología de marco lógico

En el anterior capítulo se pudo observar el proceso mediante el cual se diseña el marco lógico el cual cumple con una serie de pasos y procedimientos propuestos por el MEF, los cuales son diseñados por un equipo técnico especializado, dicho diseño se encuentra enmarcado en la Resolución Ministerial N° 032-2016-MC. Esta labor de formulación de objetivos, resultados y demás están basados en estudios del sector de tal forma que permite articular dentro de su elaboración a los gobiernos municipales.

Observando el Anexo D es posible afirmar que se presenta de manera concisa los objetivos, resultados y productos. En el Anexo 02 perteneciente al PP 0132 se encuentra de la misma forma señalado la participación de los sub gobiernos dentro de cada acción necesaria para cumplir con el resultado. Al respecto Rea opina:

El Marco Lógico recoge lo propuesto por la Escuela Conductual - fijar resultados y dejar actuar-, y lo combina con otro aporte de la visión sistémica: el desglose analítico

de objetivos. Este desglose analítico es un modelo sistémico de las cadenas de causa-efecto que explican la dinámica de una transformación. Su forma más conocida es el llamado Árbol de Problemas, que se ocupa ampliamente en la metodología del Marco Lógico. (Rea, 2013, pp. 7)

Es decir, para Rea el Marco Lógico debe tener una visión sistemática en la que los diversos actores dentro de la cadena de gestión patrimonial a nivel nacional puedan acogerse al diseño propuesto por el MINCUL. Y por lo tanto es posible afirmar que, al igual que en el anterior segmento, el poder alinear el proceso de asignación de presupuesto a proyectos que se encuentren relacionados a los objetivos planteados en el Marco Lógico. Sin embargo, mediante entrevista con la Gerencia de Patrimonio Histórico del Rímac (Comunicación personal, 8 de enero, 2021), se menciona que, al igual que en el anterior caso, sus proyectos se encuentran guiados en mayor parte por el Plan Maestro del Centro Histórico elaborado por PROLIMA, así como de proyectos propuestos por entidades privadas y ONG donde se brinda asesoramiento y estudios de impacto. Es en base a esto que es posible afirmar que, en este segmento, la Municipalidad del Rímac tampoco se encuentra alineada.

2.4 Vinculación de PIP a PP

En este segmento final referente a presupuesto por resultados, se analizará los proyectos de inversión pública dentro de la Municipalidad del Rímac y si estos cumplen con los propuestos dentro del Programa Presupuestal.

Como se ha explicado en el capítulo anterior en la descripción del proceso de formulación, aprobación, ejecución y evaluación de esta naturaleza de proyectos. Para el MEF (2014) el PIP pasa por una rigurosa evaluación en base al diagnóstico realizado previamente y alineado a los diferentes planes correspondiente a la entidad pública más cercana. Sin embargo, a diferencia de los anteriores segmentos, debido a la falta de inclusión de la Municipalidad del Rímac dentro del Programa Presupuestal 0132 no se presentan PIP dentro del pliego de Cultura las cuales analizar. Esto es comprobable en base al ANEXO D, explicado en el anterior segmento en la que se puede confirmar que dichos proyectos no pueden ser considerados PIP. Por tanto, se asume que en este segmento la Municipalidad no presenta vinculación alguna a un enfoque de proyectos hacia los resultados.

3. Mejoramiento de la gestión institucional

En esta sección se realizará un análisis basado en los programas de mejoramiento existentes dentro de la Municipalidad del Rímac y del programa de mejoramiento y capacitación que se ha recibido en el órgano referido a gestión patrimonial dentro del municipio.

Como se ha visto en anteriores secciones, la planificación y el presupuesto, son críticos dentro de un esquema de gestión enfocado a los resultados. Sin embargo, para poder realizar un análisis estricto del alineamiento de la gestión patrimonial dentro de este modelo propuesto para municipalidades se requiere analizar la variable referida a los compromisos adquiridos por el municipio dentro del logro de objetivos, en este caso el de salvaguardar los bienes históricos circunscritos dentro del distrito, tanto materiales como inmateriales.

3.1 Compromiso con el logro de resultados

Para Iglesias (2018) es importante el compromiso dentro de la institución con los objetivos planteados dentro de los planes y esquemas explicados en los planes de desarrollo concertado, como en los planes de envergadura nacional, tal como es el caso del Plan Nacional de Cultura. Es así que describe la función de este segmento en base a:

Establecer los compromisos de las dependencias gubernamentales en relación a la generación de resultados institucionales. Estos compromisos se establecen en relación al desempeño institucional y a los resultados de la gestión; desde la perspectiva política se plantea también la formalización de compromisos con la ciudadanía. (Rea, 2013, pp. 12)

Es decir, que para Rea es necesario la formalización de los compromisos de tal forma que se genere una relación compromiso-objetivos que inherentemente lleva a una gestión institucional preocupada por cumplir con los resultados estimados tanto con la ciudadanía como con la institución en sí misma. Para poder analizar esto, Rea (2013) propone analizar la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), el cual será revisado en una sección posterior. Esto debido a que la manera de justificar que una institución se encuentra motivada al cumplimiento de los compromisos es materializarlo en los indicadores, los cuales deben estar acorde con el compromiso estipulado en el PDC del municipio. Es en este sentido que se realizará una revisión del compromiso expreso del Municipio del Rímac para con la protección del patrimonio cultural el cual se puede encontrar en los objetivos planteados por la gerencia.

Revisando del PDC en la Tabla 8 sobre los objetivos estratégicos, es posible encontrar en primer lugar una falta de alineación interna en cuanto al compromiso de la institución. En el PEI se puede identificar el compromiso expresamente referente a la gestión patrimonial desde una perspectiva más concentrada a restaurar, proteger y poner en valor los monumentos. Sin embargo, en el PDC, dicho objetivo queda enmarcado dentro de un eje estratégico enfocado hacia el desarrollo urbano. Por lo que desde este punto se puede afirmar que el compromiso institucional no se encuentra realmente definido. Sin embargo, mediante entrevista la Gerencia de patrimonio histórico (Comunicación personal, 8 de enero, 2021) explica que, si bien se encuentra comprometida en las intervenciones realizadas, estos están más influenciados por los compromisos realizados por PROLIMA en el Plan Maestro del Centro Histórico hacia el 2030.

3.2 Programa de mejoramiento de la gestión

En este segmento se evaluará la existencia de programas de mejoramiento dentro de la Municipalidad que permitan mejorar la capacidad institucional de conseguir resultados y ser efectivos en los proyectos. Como se ha podido describir en el capítulo 3, Boffill et al. (2009) explica al respecto que el poseer programas que tengan como objetivo mejorar la administración pública de una institución no solo genera ventajas internas, sino externas, debido a que producen consideraciones favorables dentro de la misma ciudadanía que les permite confiar en el desarrollo económico y social del distrito.

Tabla 15: OEI: FORTALECER LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

GERENCIA DEL CENTRO HISTÓRICO DEL RÍMAC		
Actividad	Prioridad	Inversión (S/.)
Promover alianzas de cooperación para el desarrollo del distrito a través de intervenciones públicas y privadas	Muy alta	12, 583
Difusión de intervención mediante medios digitales para promoción del Patrimonio	Muy alta	25, 066

Fuente: Municipalidad del Rímac (2020)

Como se puede observar en la tabla anterior extraído del POI multianual 2021-2023, existe un programa de mejoramiento dentro de la gerencia referida a la gestión patrimonial. El cual giran en los dos ejes relacionados a gestión interinstitucional con entidades preocupados por el patrimonio cultural y la difusión de las actividades realizadas por la gerencia de tal forma que se pueda difundir la preocupación por la historia del distrito en los ciudadanos. Además, es posible verificar un proceso de mejoramiento mediante un sistema de desarrollo local, este sistema cumple con las funciones propuesta por Boffill et al. (2009) en cuanto a productos diseñados en

el beneficiario y la formulación de retroalimentación. Es por esto que es posible afirmar que se cumple con la teoría propuesta por Rea en cuanto a programas de mejoramiento.

3.3 Arquitectura organizacional

Similar al anterior segmento, la arquitectura organizacional es un componente importante a la hora de evaluar la gestión institucional dentro de cualquier organización siendo indiferente si es privada o pública. Al respecto Rea (2013) explica que la relevancia de este segmento radica principalmente en la capacidad de respuesta a los compromisos realizados con la ciudadanía mediante un manejo de personal correctamente diseñado en un organigrama, en la que se pueda identificar las gerencias, coordinaciones, direcciones, etc. De manera que mediante esta separación de puestos se puede comprobar la relevancia que se establece en el compromiso del municipio respecto a otros temas.

Como se puede observar en el Anexo E, es posible identificar la gerencia dedicada a gestión patrimonial, por lo que es posible afirmar que la Municipalidad se encuentra comprometida en cuanto a arquitectura organizacional con la gestión del patrimonio histórico.

3.4 Programa de desarrollo humano

Similar al segundo segmento de la sección de gestión institucional, Meléndez-Rojas (2021) explica que el programa de desarrollo humano está íntimamente relacionado con la Gestión de los recursos humanos los cuales involucran todo un sistema de evaluación en cuanto a contrataciones de personal, gestión del personal y capacitaciones. De esta forma al poder generar mejoras en las capacidades del personal de las entidades públicas y de la idealización del compromiso por los objetivos como eje principal de sus labores dentro de la institución se puede enfocar los compromisos como objetivo principal a cumplir dentro de las diferentes Gerencias y oficinas dentro del Municipio.

Tabla 16: Acciones programadas de la capacitación

• Desarrollar el liderazgo y el manejo de poblaciones vulnerables
• Incrementar conocimientos en seguridad ciudadana
• Capacitación en orientación y servicio al ciudadano
• Capacitación en expedición de licencias de habitaciones urbanas y edificaciones
• Desarrollar conocimientos en gerencia pública y gestión por resultados

Tabla 16: Acciones programadas de la capacitación (continuación)

<ul style="list-style-type: none">• Capacitación en limpieza pública y jardinería, gestión de manejo integral de residuos sólidos
<ul style="list-style-type: none">• Capacitación Defensa civil

Adaptado de Municipalidad de Rímac (2018)

Como se puede observar en la anterior tabla se puede listar los objetivos y diagnóstico planteado por la Municipalidad del Rímac respecto a capacitaciones. Sin embargo, estos no están enfocados necesariamente al sector patrimonial, sino de manera general a los procedimientos estipulados para manejo de atención con el público, además, es posible visualizar que dentro de la Gerencia de Patrimonio Histórico no existe listado en el programa de mejoramiento de la gestión algún presupuesto reservado hacia capacitaciones. Por lo tanto, es posible afirmar que no existe un programa de desarrollo humano efectivo que permita motivar por sí mismo a cumplir con los objetivos planteados.

4. Sistema de evaluación del desempeño

Como se ha venido observando en las anteriores secciones, una correcta gestión que este planteada o relacionada con el objetivo diseñado, requiere de varios componentes para poder ser considerado como enfocado por resultados. Es en este sentido, Arenas y Berner (2010) explica la relevancia del Sistema de Evaluación del Desempeño dentro de la gestión por resultados. Se explica que el seguimiento de los indicadores de evaluación permite recabar la información necesaria en la toma de decisiones de manera efectiva y, por tanto, iniciar un proceso de evaluación de políticas y programas que se preocupen en conseguir los resultados y objetivos acordados en el proceso de planeación.

Como se ha podido observar en la tabla 3 forma Rea (2013) permite clasificar los indicadores de evaluación el cual puede requerir alguna modificación de tal forma que permita medir el nivel de consecución de los objetivos establecidos. En la siguiente sección se analizará tres componentes claves que debe poseer un SED para ser considerado por resultados.

4.1 Matriz de indicadores de resultados (MIR)

En esta primera sección se realizará un análisis breve de la matriz de indicadores presentes en el Plan de evaluación de Indicadores (PEI) el cual funge como instrumento de evaluación dentro del mismo PDC.

Figura 6: Indicador PEI

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ actividades programadas}} \times 100$$

Fuente: Municipalidad del Rímac

Como se puede observar dentro del PDC en el Anexo G la Municipalidad del Rímac establece una gestión más enfocada al desarrollo urbano, obviando indicadores de gestión patrimonial tales como la cantidad de inmuebles declarados como patrimonio histórico (el cual es el punto de inicio en el flujo diseñado por el MINCUL), o incluso en cuanto al número de intervenciones realizadas para restaurar patrimonio.

Para efectos más ilustrativos de este análisis se considera relevante poder tomar como contraparte en cuanto a diseño de indicadores especializados en Gestión patrimonial los propuestos en las líneas de acción en el PP 0132. Como se puede observar en el Anexo D estos evalúan en general la integración de acciones enfocados a combatir la problemática diagnosticada en la Matriz Lógica. Por tanto, es posible afirmar que la Municipalidad del Rímac no posee una Matriz de Indicadores acorde con la propuesta por el MINCUL, que permita realizar un seguimiento efectivo del desempeño de la gestión patrimonial y de la efectividad de los proyectos y programas.

4.2 Medición del grado de consecución de objetivos

En esta segunda sección, se evaluará de qué manera la Municipalidad del Rímac y la Gerencia de la Patrimonio Histórico miden su grado de consecución de objetivos. Como se explicó en la anterior sección no existe una matriz adecuada para poder evaluar de manera efectiva si se cumplen objetivos culturales acordes con los propuestos por el MINCUL.

Mediante la entrevista realizada, para la Gerencia de Patrimonio Histórico (Comunicación personal, 8 de enero, 2021), se toma en cuenta dos tipos de indicadores propuestos tanto en el POI como en la lista de evaluación dentro del programa Lima Cómo Vamos. Analizando los objetivos a medir es posible encontrar en el POI diferencias sustanciales en cuanto a contenido de evaluación entre ambas. En la segunda opción se considera más que todo indicadores generales que no permiten medir de manera directa las intervenciones realizadas por la Municipalidad. Como por ejemplo el número de asistentes a Museos o el de número de personas que ingresan a la biblioteca municipal. Por tanto, es posible afirmar que no existe una adecuada Medición del grado de consecución de objetivos.

4.3 Determinación del impacto de los recursos públicos en el bienestar de la población

Para este último segmento se realizará un análisis en cuanto a la capacidad de la Municipalidad del Rímac y de la Gerencia de Patrimonio Histórico de poder relacionar el impacto que se genera en la población, es decir, en el producto final de las intervenciones realizadas con fondos públicos.

Como se ha podido observar en la tabla 12, durante el año 2017 en la memoria anual perteneciente a este periodo, las intervenciones realizadas durante el año operativo. Para esto se registran principalmente 3 tipos de aportantes (el MDR, La fundación de los descalzos y el AECID). En la que se puede observar una mayor intervención de inversión privada producto de entidades externas al municipio. De tal forma es posible afirmar que si bien es posible medir el impacto que se ha ocasionado en la población mediante campañas de sensibilización e intervenciones, estos se realizan en su mayoría con inversión privada. De la misma manera, pese a esta inversión realizada por organizaciones privadas, se puede afirmar, además, que estos resultan insuficientes para poder generar un impacto efectivo en la población o mejorar la situación del patrimonio histórico.

5. Resultado del diagnóstico

Finalizando todo el análisis realizado en las anteriores secciones de una gestión municipal desde el sector cultura y patrimonio histórico enfocado a resultados, se obtiene el siguiente diagnóstico.

Tabla 17: Diagnóstico de la evaluación

Diagnóstico		Cumple		Porcentaje de cumplimiento (%)
		Sí	No	
Alineamiento a la planeación de desarrollo	Planeación estratégica	X		33.3 %
	Vinculación plan desarrollo y sus programas		X	
	Objetivos estratégicos de cada dependencia		x	
Programas y Presupuesto en base a resultados	Catálogo de producto y servicios	X		25%
	Programas presupuestarios		X	
	Metodología de marco lógico		X	

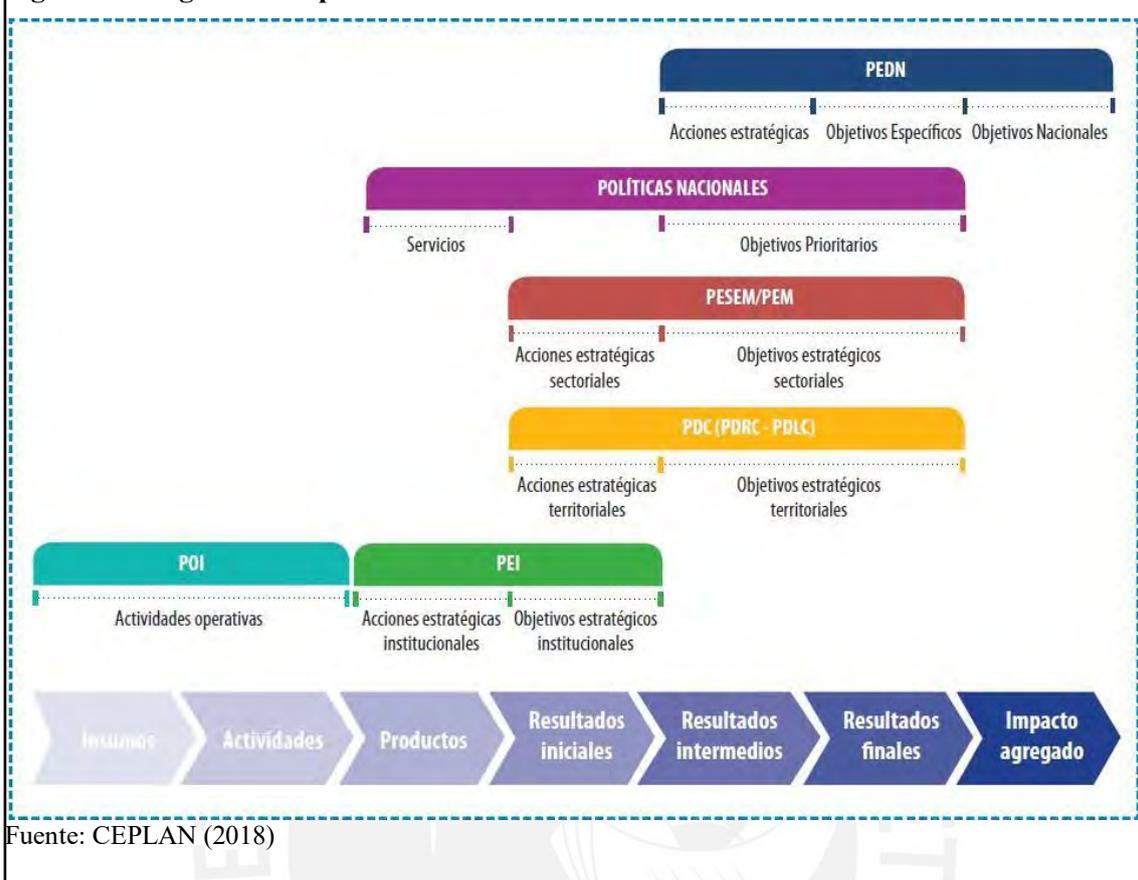
Tabla 17: Diagnóstico de la evaluación (continuación)

	Vinculación de PIP a PP		X	
Mejoramiento de la gestión institucional	Compromiso con el logro de resultados		X	50%
	Programa de mejoramiento de la gestión	X		
	Arquitectura organizacional	X		
	Programa de desarrollo humano		X	
Sistema de evaluación de desempeño	Matriz de indicadores de resultados (MIR)		x	0%
	Medición del grado de consecución de objetivos		x	
	Determinación del impacto de los recursos públicos en el bienestar de la población		x	

Adaptado de Rea (2013)

En base a este cuadro y resumiendo lo anterior es posible diagnosticar que la municipalidad del Rímac no cuenta con los instrumentos necesarios para poder enfocar su gestión del patrimonio cultural hacia una gestión por resultados. Esto como se ha podido ver en los anteriores segmentos. Puede ser explicado por la falta de articulación local que presentan las políticas nacionales provenientes del ente rector del sector Cultura. Para Rea (2013) este punto es importante al momento de evaluarse el alineamiento de la planeación, así como de los objetivos. A su vez, para el CEPLAN (2018) las políticas nacionales no solo deben ser gestionados de manera vertical ascendente, sino que debe ser de manera descendente en la manera en cómo se diseñan los lineamientos de tal forma que mediante los planes de estratégico sectorial multianual (PESEM), plan estratégico multisectorial (PEM), así como los Planes de desarrollo concertado (PDC), Plan operativo institucional (POI) y Plan estratégico Institucional (PEI), las entidades públicas relacionadas al sector público busquen y se motiven en conseguir los resultados esperados por la política nacional, garantizando, en este sentido, los resultados específicos necesarios que permita lograr el resultado final en la población a fin de que gocen de los derechos culturales que promueve el MINCUL.

Figura 7: Integración de planes



De la misma manera, la gestión patrimonial en la municipalidad del Rímac presenta oportunidades de mejora no solo en la parte estratégica. Como se ha observado en la segunda sección, referida a presupuestación por resultados, se presenta la mayor limitación en el accionar dentro de la protección y puesta en valor del patrimonio histórico en el Rímac. Tal como se ha explicado, si bien la gestión presupuestaria de las áreas encargadas del patrimonio presenta transparencia en los montos, estos no son suficientes para poder cumplir con los insumos mínimos de mejora de infraestructura requerida para intervenciones de restauración, ni de campañas de sensibilización necesarias para poder generar un impacto en la consciencia de la población del distrito ni de los turistas que lleguen a disfrutar de los monumentos.

Este escenario es replicable para los sectores posteriores, se requiere de un proceso de cambio para poder enfocar sus políticas culturales hacia resultados de tal forma que pueda medir mediante indicadores vinculados a la gestión municipal de tal forma que labore dentro del escenario propuesto por el PDC, es en este sentido que en el siguiente capítulo se realizará las propuestas de mejora para enfocar hacia la consecución de resultados la gestión patrimonial en la municipalidad del Rímac.

PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL

En el anterior capítulo se había llegado al diagnóstico general en base al modelo propuesto por Rea respecto a gestión por resultados en gobiernos locales. Mediante análisis de las diferentes variables propuestas se realizó un estricto análisis tomando como punto de partida los planes articulados diseñados por el MINCUL tales como el Plan Nacional de Cultura hacia el 2030 o el Plan Maestro del Centro Histórico propuesto por PROLIMA. Este análisis dio como resultado que la gestión patrimonial no se encuentra alineada a una eficiente gestión por resultado producto de factores externos e internos. Es relevante señalar que para lograr la adopción de un modelo enfocado a los resultados requiere de cambios radicales que deben venir desde el ente rector del sector. Por lo que, no solo la Municipalidad del Rímac debe adoptar políticas referidas a la gestión por resultados, sino que estas deben ser diseñadas de manera transversal verticalmente con niveles de gobierno regionales y nacionales, de la misma forma que de manera horizontal con otras instituciones con las cuales se relaciona. Este cambio busca ser sistemático, es decir, que tenga la intervención de los actores con los que la Municipalidad del Rímac gestiona proyectos y diseña políticas de recuperación Patrimonial.

En este capítulo se realizarán propuestas enfocadas especialmente a la Gestión del patrimonio cultural en la Municipalidad del Rímac la cuales mediante la adopción de cambios diseñados para generar una gestión por resultados eficiente. De esta forma se podrá optimizar el manejo de recursos y lograr mejorar la situación del patrimonio histórico en el distrito del Rímac. Se plantean mejoras en base a las variables propuestas por Rea revisadas en el anterior capítulo, lo cual termina proponiendo una guía metodológica respecto a cambios tentativos propuestos para poder alinear de manera eficiente la gestión patrimonial dentro de la Municipalidad del Rímac con una gestión por resultados enfocada en gobiernos locales. Esta guía metodológica incluirá una serie de recomendaciones, las cuales incluirán pasos a seguir, así como también la identificación de actores claves, tales como oficinas o direcciones, que tendrán participación dentro del proceso alineación.

Como primera recomendación a realizar al actual modelo de gestión dentro de la Municipalidad del Rímac se realizará una mejora en Alineamiento a la planeación del Desarrollo. En el anterior capítulo mediante un análisis se pudo observar que la gestión cultural dentro de la municipalidad presentaba deficiencias en cuanto a vinculación con el plan de desarrollo local y

con los planes culturales de los niveles superiores tales como el Plan Maestro de Patrimonio Cultural del centro histórico, diseñado por PROLIMA, y el Plan Nacional de Cultura hacia el 2030, diseñado por el MINCUL.

Teniendo en cuenta esta primera oportunidad de mejora dentro del modelo planteado por Rea para la gestión por resultado desde la gestión patrimonial. Se considera formular, como primera acción prioritaria, el poder establecer comunicación con las instituciones ubicadas en niveles superiores que tengan como una de sus funciones el diseñar planes institucionales referidos a patrimonio histórico y que tengan en consideración al distrito del Rímac dentro de su zona de acción. Es de esta forma que se considera dentro de este universo de actores a PROLIMA y a MINCUL como principales entidades de coordinación. Cabe mencionar que existen actores ajenos al sector público tales como lo son la Asociación Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, de ahora en adelante AECID, y la fundación de los descalzos, las cuales están implicados indirectamente dentro del proceso estratégico a la hora de formular proyectos y objetivos anualmente. Sin embargo, cumplen un papel de mayor relevancia dentro otra oportunidad de mejora. Por lo tanto, se considerarán párrafos más adelante su rol dentro de las recomendaciones propuestas en este capítulo.

Un primer paso para poder lograr construir rutas de coordinación es generar un genuino interés dentro de la municipalidad por la protección, preservación, recuperación y puesta en valor dentro de los monumentos históricos ubicados dentro del distrito. Para Sánchez (2003), es primordial que, para poder realizar una gestión por resultados en el proceso de planificación, es necesario que exista un interés o una problemática reconocida por la población misma, esto responde a lo visto en los conceptos de la gestión pública.

El interés público siempre corresponde a razones que contribuyen al progreso de la sociedad en su conjunto y no a un interés particular. Los asuntos de interés público tienen que ser libremente aceptados por los ciudadanos. Estos se reconocen en dichos asuntos y los entienden como propios ya que contribuyen a su bienestar. (Sánchez, 2003, pp. 24)

Es decir que para una eficiente gestión patrimonial y de las políticas realizadas para poder enfocarlo hacia un modelo por resultados, requiere necesariamente de la toma de conciencia de los ciudadanos respecto a esta problemática. Es necesario que la población ejerza su derecho a la cultura, el cual es uno de los objetivos planteados por el MINCUL en el PNC, de esta forma se podrá dar una mayor importancia al patrimonio histórico, acercando a los ciudadanos a una

identidad cultural con el distrito, su relevancia dentro de la historia y la importancia de su cuidado, preservación y puesta en valor.

Teniendo en cuenta la importancia de la creación de un interés por parte de la población del distrito hacia la problemática del patrimonio histórico, es necesario plantear nuevas estrategias que permitan dar una respuesta adecuada al problema. Es en este sentido que la municipalidad del Rímac, mediante campañas de sensibilización, busca fomentar el desarrollo urbano sostenible que permita la coexistencia de los vecinos dentro de la zona histórica del Rímac.

Para la Gerencia del Patrimonio Histórico estas campañas de sensibilización deben comenzar desde una etapa temprana escolar de tal forma que la información brindada en las charlas durante clases impacte en los hogares de los estudiantes y genere un ciudadano preocupado por la realidad histórica del distrito, de la misma forma se realizó estas charlas dirigido a un público mayor de edad superior a los 21 años. Para el año 2017 se realizaron diversas campañas para un total de 1191 personas, de las cuales se dio mayor énfasis en los escolares que representan el 70.11% de esta campaña.

Sin embargo, según datos brindados por el MINCUL y LIMA CÓMO VAMOS en el año 2019 se puede apreciar que el número de personas que han visitado museos presentan bajas cifras en cuanto al impacto ocasionado en la población. Si bien estas cifras que se presentan fueron recogidas en Lima y no específicamente en el distrito del Rímac. Sin embargo, permite extrapolar la efectividad de las campañas informativas llevadas a cabo por los distritos limeños. Es a partir de esto que, es posible afirmar que las políticas a formular deben considerar un modelo moderno cultural que ofrezca beneficios hacia la sociedad y genere rentabilidad hacia las instituciones privadas o públicas.

Tabla 18: Estadísticas visitas de museo y productos culturales

		2019	Sexo	
			Hombre	Mujer
Visitar museos / galerías	Sí	15.0%	15.2%	14.8%
Visitar monumentos o lugares históricos o arqueológicos	Sí	15.1%	15.2%	14.9%
Asistir a conferencias o seminarios	Sí	16.9%	19.5%	14.4%
Ir a eventos culturales organizados en la calle o plazas públicas	Sí	24.3%	26.3%	22.5%

Adaptado de Lima Cómo vamos (2019)

Es en base a esta necesidad de un modelo cultural eficiente que nace la economía naranja a inicios del siglo XXI. González & Annayeskha (2020) este modelo nace como una opción moderna de generar valor a través de las expresiones culturales tales como el teatro, cine y, por supuesto, el patrimonio cultural.

Teniendo a la economía naranja como punto de partida se recomienda generar un plan propio del distrito que cuente con la aprobación y revisión del Ministerio de cultura. Como se ha visto en el cuarto capítulo, el distrito del Rímac tiene un potencial cultural comparable al centro histórico de Lima, tanto en patrimonio tangible como intangible. Lo cual puede aprovecharse para la construcción de museos administrados por el municipio o por entidades privadas tales como la fundación los descalzos. Al respecto el señor Héctor Ascorra, gerente del museo de los descalzos, comentó mediante una entrevista el trabajo realizado para la restauración de las piezas históricas. Menciona la evolución de la restauración del convento de los descalzos y del avance realizado hasta el año 2019 de la galería de pinturas y mobiliario recuperado. Explica que este tipo de modelo cultural puede ser muy rentable con una gestión eficiente y cumple además un papel social; ya que, además de generar un valor económico, puede generar valor social en las personas, debido a que acerca de manera más interactiva con la historia del distrito y de cómo fue la vida de los antiguos habitantes hace siglos.

Considerando este motivo, se recomienda que el plan propuesto por la municipalidad de Rímac a través de la Gerencia de patrimonio histórico, se diseñe como un proyecto emulando los

conceptos de ciudad-museo aplicados en países como España, Ecuador o Colombia, de tal forma que se resalte las siguientes prioridades:

i) **la identificación de los predios históricos en riesgo de derrumbe**, es importante tener inventariado los predios dentro de la zona histórica del distrito, realizar inspecciones de su estado mensualmente y crear un registro que pueda ser compartido con otras instituciones culturales, tales como PROLIMA o MINCUL, o con empresas privadas que tengan interés en invertir en proyectos de restauración. Además, permite cumplir y acelerar el proceso de reconocimiento de patrimonio de parte del MINCUL, con lo cual se podría llevar un mejor sistema de identificación de viviendas que requieran intervención o las viviendas privadas que necesiten de apoyo económico para poder realizar restauraciones.

ii) **políticas de apoyo a los dueños de los predios en riesgo de colapso**, si bien es importante la identificación de las viviendas ruinosas y de aquellas que están en un proceso de deterioro considerable, la municipalidad no puede intervenir en concordancia con la Ley N° 28296 en aquellos predios privados y que no hayan sido registrados como patrimonio histórico. Como se vio en el capítulo cuatro, la mayor parte de las viviendas ruinosas del Rímac pertenecen a este grupo. Por lo tanto, corresponde proponer políticas de apoyo para la conservación de los predios históricos de tal forma que se detiene el colapso de estos y se pone en valor.

iii) **campañas de sensibilización**, Como se ha explicado párrafos arriba, es importante acercar a la población a la herencia histórica del distrito y su relevancia para con la cultura y la preservación de tradiciones típicas, tales como la porciúncula. Por tanto, se considera importante proseguir con las campañas actuales realizadas por la Gerencia de patrimonio histórico del distrito, el cual, además, se recomienda ejecutarlo en concordancia con PROLIMA, de tal forma que se genera un mayor intercambio de información y garantizar la efectividad de la campaña.

Un segundo paso para poder alinear el plan de desarrollo cultural con instituciones culturales de mayor rango es ubicar las oficinas encargadas las cuales se encuentran detalladas en los organigramas y portales web de las instituciones. Para el presente caso se tomará en cuenta los siguientes cargos como punto de partida.

Tabla 19: Oficinas PROLIMA y MINCUL

OFICINAS PROLIMA	OFICINAS MINISTERIO DE CULTURA
<ul style="list-style-type: none"> ● Gerencia ● Lineamiento de proyectos ● Centro de Documentación e Investigación y Centro de Interpretación del centro histórico de Lima (CENDOCI) ● Área de Conservación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dirección General de Defensa del Patrimonio Cultural ● Dirección de Calificación de Intervenciones Arqueológicas ● Dirección General de Patrimonio Cultural ● Dirección de Sitios del Patrimonio Mundial

En las oficinas identificadas en la Tabla 19, se hace mención además de los actuales responsables dentro de las oficinas. El tiempo estimado y las técnicas de acercamiento hacia estos actores dependerá en mayor parte por la capacidad de gestión de la Gerencia de Patrimonio Histórico dentro del Rímac. Este proceso propone la instalación de mesas de diálogo entre ambas instituciones de tal forma que pueda diseñarse intervenciones dentro del distrito como un nuevo proyecto que permita una conexión entre el centro histórico con la zona histórica del Rímac tales como el Jirón Trujillo, la Av. Francisco Pizarro, El Jr. Cajamarca hasta la actual plaza de Acho y el paseo de los descalzos. Dentro de esta mesa de trabajo podría incluirse actores importantes como el AECID y la Fundación de los Descalzos.

Un tercer paso consiste en el diseño de nuevos objetivos que se relacione a este nuevo modelo de gestión cultural propuestos párrafos arriba. Iglesias (2018) explica que es imprescindible que el plan estratégico planteado refleje objetivos de acuerdo con el interés público. Es en tal sentido que se recomienda realizar cambios en los actuales documentos institucionales como el POI o el PEI, de tal forma que se incluya nuevos objetivos estratégicos que permitan realizar una mejor gestión de los resultados obtenidos. Además, Sánchez resalta la importancia de factores externos tales como lo social, económico y lo político. Referente a este último, es necesario diseñar estos nuevos objetivos considerando la influencia de los nuevos alcaldes y la relevancia dentro de su gobierno para con la gestión cultural. Por tanto, se sugiere enfocar en sensibilizar la relevancia del patrimonio cultural dentro de la población como principal insumo del objetivo estratégico institucional OEI7 de la Municipalidad del Rímac, de tal forma que en la agenda política de los próximos gobiernos se mantenga la relevancia de una efectiva gestión cultural. Finalmente, se debe realizar la planificación operativa en base a los cambios propuestos en la parte estratégica, Sánchez (2003) explica que en esta parte final se debe corregir

posibles errores en las políticas o sus procedimientos, teniendo en cuenta que esto debe ajustarse a los recursos asignados.

Tabla 20: Aspectos Básicos de los planes operativos

<ul style="list-style-type: none"> ● Objetivos de la unidad de gestión, precisando los resultados que se desea alcanzar durante el ejercicio y los correspondientes indicadores para medir su rendimiento.
<ul style="list-style-type: none"> ● Entorno y supuestos básicos que justifican la definición de los objetivos y las posibilidades de su cumplimiento.
<ul style="list-style-type: none"> ● Principales problemas y oportunidades, referidos a la correlación entre el entorno y la capacidad institucional disponible en cada unidad de gestión.
<ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia y acciones para enfrentar los problemas y aprovechar las oportunidades, definiendo objetivos específicos para cada caso.
<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de recursos, buscando un equilibrio entre lo asignado y los objetivos y resultados fijados. Una vez asignados los recursos presupuestales no puede haber déficit ya que implicaría que se ha pretendido hacer más que lo que es posible o se han usado mal los recursos. En cambio, sí debería elevarse la eficiencia, para hacer más con los mismos recursos. Este análisis debe contener los indicadores de eficiencia en el uso de los recursos.

Adaptado de Sanchez (2003)

Una segunda recomendación se relaciona con el establecimiento de un SED. En el capítulo anterior, esta variable es el que peor resultado obtuvo. Siendo uno de los componentes principales para poder implantar una gestión por Resultados en la Municipalidad que permita generar una eficiente gestión patrimonial enfocada a resultados. Caso (2011) plantea que para una correcta implantación SED se requiere cinco procesos elementales: Planeación estratégica, Reformas al marco jurídico, programación y presupuesto, seguimiento y evaluación; y Finalmente, rendición de cuentas. Se busca identificar las estrategias y prioridades a evaluar, para el presente caso se requerirá haber realizado la alineación de planes previamente a fin de poder generar un proceso enfocado a resultados. Las reformas al marco jurídico y programación, responden a la preparación de un marco institucional instaurado que evalúe y monitoree el desempeño. De esta forma se genera indicadores para cada estrategia y actividad relacionada a la gestión patrimonial, tales como cantidad de monumentos en riesgo, informes de daño estructural, ejecución de proyectos culturales, etc. Un penúltimo paso es presentar los procesos del SED en el mapa de procesos (MAPRO) de la municipalidad del Rímac mediante el cual se estandariza el proceso de evaluación dentro de los procesos. Finalmente, se genera procesos de seguimiento y evaluación que permitan generar evaluaciones del desempeño relevantes para una correcta asignación de recursos y la rendición de cuentas a las entidades encargadas en caso no se cumplan los objetivos establecidos.

Una tercera recomendación se encuentra ligada al manejo de los recursos asignados dentro de la municipalidad para la gestión cultural del distrito del Rímac. Como se ha podido analizar en el anterior capítulo, el principal problema referido a la gestión cultural de los monumentos pasa por la poca asignación de recursos públicos lo cual limita la capacidad de ejecución e implementación de las intervenciones referidos a recuperación y conservación de la zona histórica. Como se ha podido observar, la Gerencia del patrimonio histórico maneja en su mayoría las donaciones recibidas por la fundación los Descalzos y el AECID para poder realizar sus proyectos. Teniendo en cuenta esta situación, es que se propone dos opciones para poder mejorar la capacidad de la municipalidad de adquirir recursos que permitan ampliar su capacidad de acción sin verse limitados por falta de recursos. Esta mejora en la calidad del gasto permite que la gestión cultural pueda alinearse a una gestión por resultados, al eliminar las restricciones en el flujo de asignación de la inversión en aquellas actividades que permitan lograr los objetivos propuestos en la anterior recomendación.

Siguiendo la evaluación realizada en el anterior capítulo es posible identificar como principal limitación el proceso de presupuestación que posee la Gerencia de Patrimonio Histórico del distrito del Rímac. Como se ha observado en el capítulo 3 referido a presupuesto por resultados, la función principal de este instrumento es el gestionar la calidad del gasto público para responder a los problemas identificados en el proceso de planificación y de esta forma asignar recursos en la resolución de problemas y por ende de los objetivos planteados. Por tanto, una primera opción para dar solución a las limitaciones presupuestales para las políticas culturales del distrito se encuentra relacionado a la importancia que representa la problemática dentro de la planeación y los objetivos planteados.

Esta idea toma mayor fuerza conociendo que la Municipalidad del Rímac requiere un presupuesto por resultados con participación ciudadanas. Para el MEF (2010) el proceso de elaboración se realiza teniendo como premisa básica:

La elaboración del presupuesto participativo debe convertirse en un proceso que busca hacer realidad los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado desde donde surgen acuerdos para la inversión de los fondos tanto entre las autoridades con la población, como entre las municipalidades distritales, provinciales y los gobiernos regionales. (MEF, 2010, pp.8)

Es decir, que el presupuesto proyectado a repartirse debe obedecer el orden de prioridades dentro del PDC el cual, como se ha podido analizar en el anterior capítulo, si bien se encuentra

especificado en el programa N° 18 dentro de un eje estratégico, no se encuentra como prioridad dentro del proceso de planeamiento. Esto explica en parte el déficit de recursos necesarios para las intervenciones a realizarse en pos de la recuperación de monumentos. Sin embargo, este problema tiene una mayor incidencia en el proceso de planificación el cual fue revisado en párrafos anteriores. No obstante, es importante señalar como continuación de la recomendación realizada respecto al interés público, que la planificación realizada tenga como objetivo una mayor prioridad en la asignación de recursos lo cual reflejaría una mejor gestión patrimonial.

Una segunda opción está relacionada a la adopción del Programa Presupuestal N°0132 “Puesta en valor y uso social del patrimonio cultural”. Como se ha revisado en el capítulo cuatro, un programa presupuestal sirve de herramienta para poder alinear las políticas y objetivos planteados por el ente rector del sector con los gobiernos locales. Es así que dentro de esta herramienta es que se puede realizar transferencia de recursos para poder cumplir con los objetivos y acciones planteadas.

Considerando que actualmente la Municipalidad del Rímac no está inscrita en este programa presupuestal, se considera necesario iniciar con un proceso con el fin de acceder a los beneficios que incluye esta herramienta. Los cuales además permite realizar las intervenciones mediante Proyectos de Inversión Pública, llevando un mejor control del gasto y de un historial de resultados que permita al MEF poder comprobar que el presupuesto asignado confluye en acciones estratégico con el fin de proteger y poner el valor el patrimonio histórico.

Es así que un primer paso en este proceso de adopción de metodología del PpR propuesto por el MEF se relaciona con la primera recomendación, alineación de la planificación. MEF (2010) Indica que es necesario la alineación de objetivos y metas para poder iniciar un proceso de presupuestación por resultados. Como se ha explicado al inicio de este capítulo, una vez alineado de manera transversal la planificación, corresponde identificar el modelo operacional, el cual fue formulado mediante el equipo técnico bajo la Directiva N° 003-2015-EF/50.0. En el modelo operacional se delimita las actividades competenciales distribuidas en los procedimientos del Programa Presupuestal. En tal sentido, según la Tabla N° 10, se integra dichas actividades al Plan Operativo Institucional (POI), de tal forma, se integran dichas actividades a los procesos de la Gerencia de Patrimonio Histórico del Rímac. Para Acuña et al. (2012) parte de los objetivos planteados por la Dirección General del Presupuesto Público (DGPP) consiste en integrar las metas y objetivos a nivel sectorial. Lograda esta integración permitiría asignar recursos a las metas competenciales del sector y por ende a los productos esperados, mejorando la calidad del gasto.

Ahora, una herramienta propuesta por MEF (2010) es el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI) el cual fue implementado mediante la Ley N° 29332. Entre sus metas busca mejorar la calidad del servicio Público. Mediante este plan se promueve la adopción de mejores prácticas enfocadas a resultados. Para el presente caso se buscaría generar que la municipalidad del Rímac participe dentro de sus capacidades en las tareas asignadas, por ejemplo, para la vigilancia del patrimonio histórico del distrito mediante la asesoría de la oficina del MINCUL a cargo del distrito.

Un segundo paso propuesto por el MEF (2010) está relacionado con la cuantificación, medición y evaluación de las actividades y metas propuestas. Como se ha analizado en el capítulo anterior, no se posee un SED adecuado que permita dar seguimiento a las actividades, por lo que se requerirá un proceso de formulación de indicadores, la cual fue descrito líneas arriba. El objetivo de este SED es poder medir los avances logrados en las actividades planteadas por el PP 0132 para gobiernos locales. Esto debe materializarse en un informe de desempeño que permita generar antecedentes de mejora que permitan recibir incentivos del PI y constate la adopción de un PpR.

Un tercer paso consiste en coordinar con la oficina del Ministerio de cultura para poder obtener asesoría y de los requisitos necesarios para poder presentarse ante el organismo responsable de la programación presupuestal. Párrafos arriba en la Tabla 16 se muestra una relación de posibles oficinas de coordinación dentro del Ministerio con las que podría establecerse reuniones de coordinación para la planificación. Para este caso se considera factible la asesoría con los mismos actores propuestos de tal forma que sirva de garante frente a la entidad encargada. Un segundo paso conlleva a la ubicación de la dirección encargada de poder asignar el presupuesto e inscribir a la municipalidad dentro del programa presupuestal. Martner (1976) explica que dentro de los ministerios de hacienda de un país requiere de una dirección encargada de la asignación de objetivos y recursos. Es así que dentro del MEF se puede ubicar a la Dirección de Articulación y Presupuesto Territorial y la Dirección de Programación y Seguimiento Presupuestal.

De esta forma, el último paso de esta opción consiste en realizar coordinaciones con la Dirección de Articulación y Presupuesto Territorial con el fin de solicitar asistencia técnica tal como estipula su función para poder brindar capacitaciones referidas a articulación presupuestal. Lo cual permitiría ajustar los cambios necesarios dentro del proceso de planeación, tales como la importancia del Matriz lógica y la adopción de los objetivos, productos, actividades e indicadores

estipulados dentro de esta. Rea (2013) resalta la importancia de la Matriz Lógica dentro del proceso de planificación, esto se explica debido a la relevancia que obtendría dentro de los proyectos desarrollados por la Municipalidad del Rímac con la consecución de los objetivos planteados por el MINCUL. Finalmente, se propondría el ingreso de la Municipalidad dentro del programa presupuestal N° 0132 ante la Dirección de Programación y Seguimiento Presupuestal.



CONCLUSIONES

Una vez desarrollado los anteriores capítulos tanto descriptivos como de análisis, se generan respuestas o causas a las posibles limitaciones dentro de la gestión del patrimonio cultural de la Municipalidad del Rímac. La cuales se reflejan en problemas para efectuar políticas culturales que protejan el patrimonio histórico en el Rímac. Es así que, de manera general, a partir de las diferentes evidencias representadas como variables de investigación, podemos concluir que la gestión del patrimonio histórico no presenta de manera efectiva una gestión enfocada a los resultados, debido a problemas con, la alineación de planes estratégicos con los diferentes niveles de gobierno o con entidades especializadas en este sector; no se asignan recursos de manera óptima al órgano encargado de la preservación de patrimonio y, por ende, un mal manejo de presupuesto totalmente alejado de los conceptos vistos de PpR; de un mal diseño de las capacitaciones y de un programa de desarrollo humano que permita potenciar las habilidades necesarias para el manejo de población y de ejecución de políticas públicas especializadas en patrimonio histórico; Finalmente, también es explicado por un mal manejo de los indicadores, las cuales se alejan de las óptimas planteadas por el MINCUL en el PP 0132. Entonces, a partir de esta conclusión general fue posible extraer cuatro conclusiones al finalizar el proceso de investigación las cuales responden a las preguntas específicas planteadas al inicio del trabajo.

Una primera conclusión extraída del planteamiento de la conclusión general, está referida a las variables de gestión por resultados que sirvan de base para analizar la gestión del patrimonio cultural en el Rímac. Para tal fin, se optó por un modelo enfocado a gobiernos locales propuesta Rea (2013) la cual divide en cuatro variables identificables. Estas variables son: Alineamiento a la planeación del desarrollo, Programas y presupuesto en base a resultados, Mejoramiento de la Gestión institucional y Sistemas de Evaluación de desempeño. Este modelo permite evaluar de manera integral la gestión llevada a cabo en el Municipio del Rímac en cuanto a su Gestión del Patrimonio. Para la primera variable, como se ha podido observar en el capítulo 3, existen factores tales como la alineación de planes estratégicos y operativos con otras organizaciones que permiten generar una planeación por objetivos y facilita la alineación la concordancia entre estos. En cuanto a la segunda variable, en la entrevista realizada al ex Director de Calidad del Gasto (Comunicación personal, 26 de enero, 2021) se plantea la importancia de la aplicación de la gestión por Resultados a gobiernos locales. Muchos autores dan una enorme relevancia a factores macro del PpR como la asignación de recursos hacia aquellas actividades que tengan mayor ratio de cumplimiento para obtener un producto planificado. Sin embargo, este factor, si bien aún se debe cumplir en gobiernos locales para poder denominar a un gobierno como enfocado a los

resultados, no termina siendo tan decisivo. Además, se presentan modelos más efectivos de PpR tal como es el participativo. Tal como se ha visto en el capítulo 3 y en el capítulo 6, la principal característica de este modelo es que permite reflejar de manera cristalina los intereses de la población y de las prioridades que estos poseen en su vida diaria. Una tercera variable, como se explica en el capítulo 3, se relaciona con los sistemas de evaluación del desempeño. Arenas y Berner (2010) la cual permite evaluar el proceso de evaluación y seguimiento para la ejecución de actividades y proyectos culturales, de tal forma que permita facilitar la asignación de recursos. Finalmente, una última variable es el mejoramiento de la Gestión Institucional. En esta variable se podrá medir la calidad de los procesos de desarrollo humano y de innovación dentro de los órganos para poder retroalimentar el sistema.

Una segunda conclusión se relaciona con los conceptos y el manejo de la Gestión del patrimonio cultural dentro del municipio. En la presente investigación se optó por la descripción del patrimonio histórico como punto de partida para responder a la pregunta de investigación. De esta forma se menciona la relevancia social de la preservación de monumentos históricos para el distrito, el cual genera un valor público inscrito en las directivas del MINCUL. Además, se identifica como otro componente a la municipalidad del Rímac, el cual presenta una estructura organizativa, de recursos y procesos con pobre enfoque cultural. Finalmente, se identifica al programa presupuestal 0132 diseñado por el ente rector del sector de manera que sus directivas y ejes resulten transversales a sub niveles de gobiernos; sin embargo, se puede concluir que dicho componente no está vinculado a los procesos de gobiernos locales. El gobierno central no prioriza el sector cultural dentro de sus ejes estratégicos de desarrollo en el Plan Nacional 2020. Prueba de ello es el bajo presupuesto asignado a este sector (5%) al MINCUL, lo cual debe subdividirse en otros sectores como artes o paisajismo. En tal sentido, se debe incentivar a un cambio de perspectiva del patrimonio como gasto improductivo a un esquema que permita generar valor público y económico. Esto se puede lograr con los conceptos vistos respecto a la economía naranja y la creación de industrias culturales de alta calidad que permitan acercar a la población hacia este sector. Un ejemplo de lo anterior se puede observar en los ejemplos de España o Colombia en la que mediante un fuerte sistema legal de protección patrimonial y de desarrollo en el sector impulsan el desarrollo de las ciudades con museos, propiciando un alto número de turistas que implican, además, un desarrollo sostenible de la ciudad.

Una tercera conclusión gira en torno al diagnóstico e identificación de las limitaciones que pueda presentar la gestión patrimonial en el municipio del Rímac. Para responder esta pregunta se realizó un análisis en la cual se evaluó la gestión del Rímac en base a las variables propuestas en el capítulo 3. Es de esta forma que se obtienen los resultados del diagnóstico

realizado en el capítulo 5. Observando el porcentaje de cumplimiento es notorio la baja calificación obtenida en los sistemas de evaluación, esto al no poseer una matriz de indicadores en las actividades y objetivos planteados en el año. Pero este fenómeno tiene mayor interacción con otra variable, la alineación de los planes. Si bien su porcentaje de cumplimiento no es el más bajo con respecto a las demás variables, es importante dentro del rol que implica el replanteamiento de objetivos, o la coordinación con otras organizaciones para el desarrollo de proyectos de impacto cultural en la zona histórica del Rímac. Esta variable explica a su vez, otras limitaciones tales como planes de desarrollo humano en Gestión patrimonial y en la pobre asignación presupuestal para el desarrollo de proyectos de recuperación.

Una última conclusión son las recomendaciones o propuestas de mejora requeridas para alinear al modelo propuesto de gestión por resultados. De esta forma se realizó una guía metodológica que permita optimizar la gestión cultural. En tal sentido se concluye que la Municipalidad del Rímac debe desarrollar estrategias para desarrollar un nuevo proceso de planificación enfocado a objetivos. Como se ha explicado en el capítulo 6, esto supone dos caminos. Una primera opción es la creación de un plan propio de la Gerencia de Patrimonio histórico, con ello permitiría desarrollar vínculos con otras organizaciones para realizar una alineación sistemática con aliados estratégicos y plantearse objetivos similares que facilite el apoyo en los proyectos. Otra opción a considerar es entablar una mayor comunicación vertical ascendente con el ente rector, como se ha visto en el Capítulo 5, esto pasa por un proceso de comunicación con direcciones y gerencia que tengan por objetivo lograr el acceso al programa presupuestal 0132 y el reconocimiento del MINCUL para poder desarrollar proyectos que incluyan un apoyo tanto en la asignación de recursos como en la capacitación del personal. De esta forma mediante la priorización de esta variable se puede generar un óptimo avance en el corto plazo.

Finalmente, se espera que mediante la lectura de esta investigación se fomente un interés genuino por esta problemática, la cual puede continuar causando daños irreparables a nuestra sociedad. En los últimos gobiernos locales en Lima se ha estado llevando a cabo campañas de recuperación con muy poco éxito, en parte por el poco presupuesto que se gestiona dentro de los órganos encargados de desarrollar estos proyectos. Por otro lado, también por el poco interés de la población en mantener patrimonio histórico. Esto se puede observar en los mismos habitantes de estos predios los cuales dañan significativamente las viviendas. Por ende, se espera que esta investigación aporte al desarrollo de políticas culturales más efectiva en pos de proteger nuestra identidad cultural.

REFERENCIAS

- Acuña, R., Huaita, F. & Mesinas, J. (2012) *En camino de un presupuesto por resultados (ppr): una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria*. Dirección General del Presupuesto Público. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/estudios/En_camino_de_un_PpR.pdf
- Arenas, A & Berner, H (2010) *Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central*. División de Control de Gestión. Recuperado de https://www.dipres.gob.cl/598/articulos-60578_doc_pdf.pdf
- Arguedas, C & Ugarte, M. (2008) *Estado: funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas. Documento preparado para el Programa Ágora Democrática (IDEA Internacional y la Asociación Civil Transparencia)*. Módulo de Capacitación sobre el Estado. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)
- Ballart, J & Tresserras, J (2001). *Gestión del patrimonio cultural*. Ariel Patrimonio. Barcelona, España.
- Boffill, S., Calcines, C. & Sánchez, A. (2009). *modelo de gestión para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación en cuba*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433569007.pdf>
- Caso, A. (2011). El Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en México: Una Propuesta para Entidades Federativas. *La Evaluación de las Políticas Públicas en México*. (pp. 311-341). CDMX: México. Recuperado de <http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/evaluacion%20politicasy20publicas.pdf>
- Cejudo, G (2011). *la nueva gestión pública. una introducción al concepto y a la práctica*. Nueva gestión pública. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Guillermo-Cejudo/publication/272814906_La_nueva_gestion_publica/links/570285af08aec7db72b726c6/La-nueva-gestion-publica.pdf

- CEPLAN (2018) *Guía de políticas nacionales*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/guia-de-politicas-nacionales/>
- CIPAD (2009). Centro Histórico de Lima vivo y auténtico en riesgo. Recuperado de <https://cidap.org.pe/wp-content/uploads/63145083-Informe-Dia-Internacional-de-los-Monumentos-y-Sitios.pdf>
- CIPAD (2011). Lima: Centro vivo y auténtico sin riesgo. *Informe especial*. Recuperado de <https://cidap.org.pe/wp-content/uploads/47097990-Informe-476-Aniversario-de-Lima-Revitalizacion-del-Centro-Historico-de-Lima.pdf>
- Comisión mixta de cooperación Hispano-peruano (2019). *Marco de Asociación España-Perú 2019-2022*. Recuperado de <http://www.aecid.pe/images/documentos/2019/pub.118.pdf>
- Copaira, M (enero-junio 2015) Intervenciones en los monumentos históricos del Centro de Lima: Un análisis de la metodología aplicada en la campaña adopte un balcón. *Devenir: revista de estudios sobre patrimonio edificado. Volumen (2)*. p.62 Lima, Perú. Recuperado de <https://doi.org/10.21754/devenir.v2i3.264>
- Dirección técnica del presupuesto ministerio de finanzas públicas. (2013) *ABC de Gestión por Resultados*. Guatemala. Recuperado de https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/abc_ledic_300414.pdf
- Dussauge, M. (2016) *Introducción a la gestión para resultados*. Centro de educación y docencia académicas. Escuela de Administración Pública de la Ciudad de México. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/313856858_Introduccion_a_la_Gestion_para_Resultados
- Figuroa, J (2013) *Turismo, pobreza y desarrollo sostenible en el Perú. los casos de cuzco, Cajamarca y la libertad*. universidad de Girona. programa de doctorado turismo, derecho y empresa. Recuperado de https://scholar.google.com/citations?user=F42yzLoAAAAJ&hl=es#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Des%26user%3DF42yzLoAAAAJ%26citation_for_view%3DF42yzLoAAAAJ%3AUeHWp8X0CEIC%26tzm%3D300

- Figueroa, V (2012). *Innovación en la toma de decisiones: La gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directivos públicos*. Instituto de asuntos públicos de Chile. Universidad de Chile. Recuperado de <https://revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/21181>
- Garay, R & Romero, R. (2014). *Análisis de conservación de las casonas coloniales en el centro histórico de Lima*. Universidad Alas Peruanas (Eds.). Lima, Perú: UAP.
- Girard, B & Acosta Y Lara, E (2012). *impacto 2.0. nuevos mecanismos para vincular investigación académica y políticas públicas*. Fundación comunica (Eds.). Uruguay: Montevideo. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/234013997_Impacto_20_Nuevos_mecanismos_para_vincular_investigacion_academica_y_politicas_publicas
- Gonzalez, E & Barriga, E (2016). *Patrimonio cultural: ¿para qué conservar la herencia cultural en el Perú?* Lima, Perú: PUCP, Dirección de Asuntos Culturales, 2016.
- González, B & Annayeskha, G (2020). *Economía del siglo XXI: Economía naranja*. Recuperado de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
- Harrison, A. (2005). *Case Study Research*. En D. Partington (Ed.) *Essential Skills for management research*, (pp. 158-180). Londres: SAGE Publications
- Hernández y Baptista (2014). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Iglesias Alonso, A. (2018) *La planificación estratégica como instrumento de gestión pública en el gobierno local: análisis de caso*. Doi: 10.5295/cdg.100156ai
- Lima como vamos (2019). *Informe de Percepción sobre calidad de vida*. Recuperado de http://www.limacomovamos.org/wpcontent/uploads/2019/11/Informe-2018_web.pdf
- Makón, M (2000) *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional*. Secretaría para la Modernización del Estado Vicepresidencia de la Nación Argentina. Recuperado de

<http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos%20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>

Martner, G (1976) *Planificación y presupuesto por programas*. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/1582>

Martorell Carreño, A. (2017). *Patrimonio cultural, desarrollo sostenible y turismo*. Turismo Y Patrimonio, (7), 9-16. Doi: <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2012.n7.01>

Meléndez-Rojas, R. (2021) *Costa Rica local governments, organizational behavior and the human development capacities approach*. Universidad de Costa Rica San José. Recuperado de <https://revistas.uclave.org/index.php/dissertare/article/view/3376/2106>

Molano, O (2007) *Identidad cultural un concepto que evoluciona*. Revista Opera. (7), 69-84. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4020258>

Ministerio de Cultura. (2016). *Resolución Ministerial N° 032-2016-MC*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/213125/rm032_0.pdf

Ministerio de cultura [MINCUL] (2017 a) *¿qué es patrimonio cultural?* Ministerio de cultura. Lima: Perú Recuperado de <https://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/paginternas/tablaarchivos/04/1manualqueespatrimonio.pdf>

Ministerio de cultura [MINCUL] (2017 b) *Programa presupuestal “puesta en valor y en uso social del patrimonio cultural*. recuperado de <https://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/02/anexo2pp0132.pdf>

Ministerio de cultura [MINCUL] (2017 c) *Programa presupuestal “puesta en valor y en uso social del patrimonio cultural ANEXO 2*.recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/59E31F8F8D201DBE05258275007242C1/\\$FILE/anexo2pp0132.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/59E31F8F8D201DBE05258275007242C1/$FILE/anexo2pp0132.pdf)

Ministerio de Cultura. (2020). *Plan Nacional de Cultura*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1025961/PNC_VERSI%C3%93N_FIN_AL_2.pdf

Ministerio de Economía. (2002). *Ley de bases de descentralización*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/255673/229441_file20181218-16260-6rs0bk.pdf

Ministerio de economía [MEF] (2010). *Guía del Presupuesto Participativo Basado en Resultados*. Dirección General del Presupuesto Público, Ministerio de Economía y Finanzas. Lima, Perú. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/presu_partic/guia_prodes_presupuesto_participativo_VF_DIC2010.pdf

Ministerio de Economía [MEF] (2011). Sistema Nacional de Presupuesto. Guía Básica. Dirección General de Presupuesto Público. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/capacita/guia_sistema_nacional_presupuesto.pdf

Ministerio de economía [MEF] (2014) *Guía general para la identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública, a nivel perfil*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2015/guia_general.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2015). *Resolución Directiva N° 0001-2015-EF/50.01*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-9867/por-instrumento/directivas/12287-directiva-n-0001-2015-ef-5001-1/file>

Ministerio de economía [MEF] (2016 a). *PROGRAMAS PRESUPUESTALES Diseño, Revisión y Articulación Territorial*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/directiva_PP2016.pdf

Ministerio de economía [MEF] (2016 b) *Programación multianual y Formulación anual del presupuesto para programas presupuestales con articulación territorial*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/prog_presupuestal/guia_prog_multianual.pdf

Ministerio de economía [MEF] (2017). *Programas presupuestales con articulación territorial. Guía Informativa para el Proceso Presupuestario*. Dirección General de Presupuesto Público. Lima, Perú. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/prog_presupuestal/guia_pparticulad_o2017.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2019). *Programa Presupuestal 0132: Puesta en valor y uso social del patrimonio cultural*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/prog_presupuestal/articulados/articulado_0132_2019.pdf

Municipalidad del Rímac. (2015). *Plan de Desarrollo Concertado*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/270357388/PLAN-DE-DESARROLLO-CONCERTADO-RÍMAC-2030>

Municipalidad distrital del Rímac (2016 a) *Plan de prevención y reducción de riesgos de desastres en el distrito del Rímac*. Colaboración: Defensa Civil. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-plan-de-prevencion-de-reduccion-de-riesgos-de-desas-decreto-de-alcaldia-no-09-2016-mdr-1417711-1>

Municipalidad Distrital del Rímac (2016 b) *Reglamento Organizacional de Funciones*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-la-modificacion-del-reglamento-de-organizacion-y-fu-ordenanza-no-464-mdr-1336636-1/>

Municipalidad Distrital del Rímac (2017) *Memoria Anual 2017*. Recuperado de <http://www.muniRímac.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2018/04/A.C.-034-2018-MDR.pdf>

Municipalidad distrital del Rímac. (2018). *Plan de Desarrollo Humano*. Recuperado de <http://www.muniRímac.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2018/03/R.A.-154-2018-MDR.pdf>

Municipalidad distrital del Rímac. (2020). *Plan Estratégico Institucional 2019-2022*. Recuperado de <https://muniRímac.gob.pe/views/municipalidad/planificacion%20y%20presupuesto/Plan%20Estrategico%20Institucional%202019-2022.pdf>

Municipalidad Distrital del Rímac (2020) POI año 2021-2023. Recuperado de <https://muniRímac.gob.pe/views/municipalidad/planificacion%20y%20presupuesto/POI%20multianual%202021-2023.pdf>

- Ponce, M. & Pasco, M. (2015) *Gestión: Guía de investigación*. Lima: PUCP. Recuperado de https://www.academia.edu/36558561/2015_Pasco_y_Ponce_Gu%C3%ADa_de_Investigaci%C3%B3n_Gesti%C3%B3n_1
- Querol, M (2010) *Manual de gestión del patrimonio cultural*. Aka. Madrid: España
- Reinhard, J (2012) *Las montañas sagradas y las culturas preincaicas de los Andes. América: Tierra de Montañas y Volcanes. Huellas de la arqueología*. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32023412/Montanas_Sagradas_y_Culturas_Preinkaicas_2012.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1555862286&Signature=W5tro4m%2F83ICgOWrVzhCIHD7rJE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMontanas_Sagradas_y_Culturas_Preinkaicas.pdf
- Rea, E. (2013). *Componentes de la Gestión para Resultados (GpR) en los Municipios*. Administración de Egresos. Hacienda Municipal Enero-marzo. México. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistahaciendamunicipal/2013/no119/5.pdf>
- Resolución Ministerial N°032-2016-MC. Designación de responsable técnico de Programa Presupuestal. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/213125/rm032_0.pdf
- Resolución viceministerial Nro. 110-2014-VMPCIC-MC. Directiva "Evaluación a Museos, Salas de Exposición y Depósitos del Sistema Nacional de Museos del Estado". Ministerio de cultura (2014). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/211417/rvm_110-0.pdf
- Revuelta, B. (2007) *La implementación de políticas públicas*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México. Recuperado de http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/4a7899_laimplementaciondepoliticaspUBLICASrevueltabarquero.pdf
- Sánchez, F. (2003, 03). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES*. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/7284>

- Shack, N (2006) *Presupuestar en Perú*. German Agency for Technical Cooperation (CEPAL). Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/7312>
- Subirats, J & Dente, B (2014). *Decisiones públicas: Análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas*. Ciencias sociales Ariel. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/509/50941149011.pdf>
- Seppanen, M (2003) *Historia local y patrimonio mundial. Ciudad letrada, arcadia colonial y el centro histórico de Lima*. ANUARIO AMERICANISTA EUROPEO, 2003, N° 1, 107-120. Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:iG9tnn8VcUoJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3165829.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Valenzuela, M. (2015) *Políticas culturales y Estado nación: Las declaraciones del patrimonio histórico inmueble en el Perú entre 1821 y 2014*. Devenir Vol. 2, N° 3, enero - junio 2015. Recuperado de <http://repositorio.cultura.gob.pe/bitstream/handle/CULTURA/361/Devenir%203%20-%20Art01%20Politicasy%20culturales%20y%20Estado-Naci%C3%B3n.pdf?sequence=1>
- Viladevall, M. (2003). *Que es el patrimonio y cuál es su importancia*. Gestión del patrimonio cultural: Realidades y retos, 17-39. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Wayne, P (1997). *Políticas Públicas. Una introducción a la teoría y a la práctica del análisis del análisis de políticas públicas*. Decisiones públicas: Análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-80272008000200016
- Yin, R. (1994). *Investigación Sobre Estudio De Casos Diseño Y Método*. Sage Publicaciones. Recuperado de <http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: Guía de entrevista Gestión del patrimonio cultural

Introducción:

1. Tema: Diagnóstico de la gestión del patrimonio cultural desde un enfoque de la gestión por resultados en la Municipalidad del Rímac del año 2010 al 2020
2. Objetivo: Diagnosticar la gestión del patrimonio cultural desde un enfoque de gestión por resultados en el distrito del Rímac del año 2010 al 2020

GPC

Buenos días (...), Mi nombre es Daniel Tineo Lacma, esta entrevista tiene como objetivo conocer acerca de la gestión del patrimonio cultural y del proceso de puesta en valor en el distrito del Rímac y su alineación con la gestión por resultados. Quisiera pedirle permiso para poder grabar esta entrevista para uso exclusivamente académico en esta investigación.

- 1.- Conociendo la importancia de _____ dentro de la presente investigación y la gestión del Patrimonio Cultural ¿Podría describir el puesto que ocupa dentro de la organización? ¿Qué funciones cumple desde su puesto?
- 2.- ¿Hace cuánto tiempo se encuentra trabajando en este cargo?
- 3.- ¿cómo se encuentra organizado la sección de patrimonio en donde labora? ¿Esta estructura se ha alterado recientemente?
- 4.- Respecto a la Gestión del Patrimonio Cultural, ¿De qué manera usted define este concepto?
- 5.- ¿Qué proyectos recientes ha estado involucrado? ¿Podría contarnos alguna experiencia respecto a estos proyectos?
- 6.- En base a lo mencionado ¿Se podría decir que su institución cumple con el concepto del patrimonio cultural durante la ejecución de estos proyectos?

ALINEAMIENTO

- 7.- ¿De qué manera se gestiona el proceso de planeación dentro de su organización? ¿Qué actores internos participan en este proceso dentro de la gestión del patrimonio cultural? ¿Se cuenta con la presencia de asesores?

8.- ¿Ha participado en alguna campaña específica emblemática? ¿qué experiencias ha podido rescatar del proceso de planeación de esta campaña?

9.- De ser así, ¿Qué balance general puede concluir en base a las intervenciones de recuperación durante la campaña? ¿Podría mencionar algunas oportunidades de mejora que pudieran presentarse en la campaña?

10.- ¿Qué objetivos principales cree usted se persigue en los proyectos dentro de su organización? ¿Considera importante que estos objetivos sean transversales dentro de _____? ¿Cuáles son los principales?

11.- Respecto a actores externos ¿Qué instituciones referidas a patrimonio cultural intervienen durante el proceso de gestión de los proyectos? ¿Tiene alguna experiencia de cooperación?

12.- Considerando que la presente investigación se centra en el distrito del Rímac, se debe tener en cuenta la intervención de entidades como PROMILA o EMILIMA dentro de la gestión del patrimonio cultural. ¿Cómo verificaría la alineación de los objetivos y las prioridades dentro de la planificación estratégica de la organización a la que pertenece con los planes estratégicos de estas entidades?

PRESUPUESTO

12.- Teniendo en cuenta el catálogo de proyectos patrimoniales dentro de _____ ¿Considera relevante la gestión presupuestal como parte del proceso de planificación de los objetivos de proyectos culturales?

13.- ¿Qué cargo dentro de _____ se encarga de gestionar el presupuesto para los proyectos pertenecientes al siguiente periodo?

14.- ¿Considera que el plan estratégico de los PIP se deba encontrar alineado al Programa Presupuestal 0132? ¿considera que los dos programas deban ser uno?

GESTIÓN INSTITUCIONAL

15.- ¿De qué manera podría usted definir la gestión por Resultados? ¿Considera relevante este modelo de gestión pública para la mejora dentro de la protección del patrimonio cultural?

16.- ¿Considera que _____ se encuentra comprometido con el logro de objetivos? ¿De qué manera considera que se puede reflejar este compromiso mediante las PIP patrimoniales durante el tiempo que viene laborando?

17.- ¿Considera que existen programas de mejora de la gestión en su organización? ¿De qué manera se gestionan estas mejoras dentro de su organización?

18.- ¿De qué manera impacta la estructura la organización dentro del desempeño de gestión de los PIP?

19.- ¿considera usted necesaria la existencia de una oficina de gestión de patrimonio cultural?

EVALUACIÓN

20.- ¿De qué manera se estructura la matriz lógica para los proyectos de inversión pública patrimonial?

21.- Conociendo la relevancia de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) ¿Qué indicadores se usan para poder medir la efectividad de las intervenciones culturales?

22.- ¿Qué indicadores se consideran más relevantes dentro del abanico propuesto por el MEF para poder evaluar la consecución de objetivos?

23.- ¿De qué manera dentro de _____ se evalúa la pertinencia de los indicadores para medir los resultados? ¿Se produce una interacción de actores para poder formular cambios en los indicadores? ¿Qué actores se encargan de este proceso?

24.- ¿Considera que _____ posee un proceso de retroalimentación en base a los resultados arrojados por los indicadores y su consecuente plan de mejora?

25.- ¿Qué mejoras se tendrían que hacer dentro de su organización para poder afirmar que esté alineado a una gestión por resultados?

ANEXO B: Guía de entrevista Gestión Por Resultados

Introducción:

3. Tema: Diagnóstico de la gestión del patrimonio cultural desde un enfoque de la gestión por resultados en la Municipalidad del Rímac del año 2010 al 2020
4. Objetivo: Diagnosticar la gestión del patrimonio cultural desde un enfoque de gestión por resultados en el distrito del Rímac del año 2010 al 2020

GpR

Buenos días (...), Mi nombre es Daniel Tineo Lacma, esta entrevista tiene como objetivo conocer acerca de la gestión del patrimonio cultural y del proceso de puesta en valor en el distrito del Rímac y su alineación con la gestión por resultados. Quisiera pedirle permiso para poder grabar esta entrevista para uso exclusivamente académico en esta investigación.

- 1.- ¿Podría describir el puesto que ocupa dentro de la organización? ¿Qué funciones cumple desde su puesto?
- 2.- ¿Hace cuánto tiempo se encuentra trabajando en este cargo?
- 3.- Respecto a la Gestión por Resultados, ¿De qué manera usted define este concepto? ¿Se podría decir que dentro de su sector se comparte esta definición?
- 4.- Teniendo en cuenta la relevancia del modelo de gestión enfocado en resultados entre los países miembros de OCDE, ¿Considera que el Perú ha iniciado un proceso global dentro de sus instituciones para adoptar este modelo?
- 5.- ¿Qué diagnóstico se puede extraer del proceso que se ha ido desarrollando en el Perú? ¿Considera usted que existen errores que ralentizan la adopción de este modelo? Coménteme alguna experiencia que considere interesante al respecto
- 6.- ¿Qué objetivos considera que se busca con la adopción de este modelo en las entidades públicas? ¿Comparte usted la relevancia de los objetivos planteados? ¿Qué algún otro objetivo considera usted que podría añadir?
- 7.- ¿Qué componentes principales considera usted relevantes para una eficaz gestión por resultados en la Gestión Pública en el Perú?
- 8.- ¿Qué mejoras urgentes consideras críticos en la gestión por resultados en el Perú?

PpR

- 9.- ¿De qué manera podría usted definir el Presupuesto por resultados? ¿Dicha percepción es compartida en la entidad donde labora?

10.- ¿Qué objetivos considera que se busca con la adopción del sistema de Presupuesto por Resultados en las entidades públicas? ¿Comparte usted la relevancia de los objetivos planteados? ¿Qué algún otro objetivo considera usted que podría añadirse?

11.- ¿Qué objetivo busca el MEF respecto a la implementación de este sistema?

12.- En base a su experiencia, ¿De qué manera se ha ido implementando este sistema?

13.- ¿Qué principales estrategias, métodos, herramientas y otros se deben considerar para la óptima implementación de este sistema dentro de la gestión municipal?

14.- En base a los instrumentos propuestos por el MEF (Programas presupuestales, Seguimiento, Evaluaciones independientes, Incentivos a la Gestión) ¿De qué manera se debería priorizar enfocado en los gobiernos locales?

15.- Respecto a los programas presupuestales, se conoce que los siguientes programas presupuestales se encuentran enfocados al resultado:

- Programa Presupuestal orientado a Resultados para el Desarrollo Infantil Temprano
- Programa Presupuestal orientado a Resultados de Reducción de la Violencia contra la

16.- En base a esto, ¿Qué cambios sería necesarios para poder enfocar el PP 0132 para poder enfocarlo a Resultados?

EVALUACION

17.- ¿Qué objetivos considera usted que busca esta herramienta? ¿Qué objetivos se establecen en los niveles locales de gobierno?

18.- ¿Qué herramientas se han implementado en los gobiernos locales?

19.- ¿Considera usted que se cumple con los objetivos de un sistema de control por resultados a nivel local? ¿Qué diagnóstico puede extraerse de la implementación de esta herramienta en gobiernos locales?

20.- ¿Qué mejoras podría realizarse para una óptima implementación de este sistema en gobiernos locales?

21.- ¿Qué indicadores prioriza el MEF en la propuesta de evaluación de resultados a nivel Local?

22.- En base a su experiencia, ¿De qué manera se debería priorizar la escala para poder medir efectivamente la consecución de objetivos dentro de los gobiernos locales?

ANEXO C: Matriz de consistencia

Tabla C1: Matriz de consistencia

Preguntas	Objetivos	Capítulos	Variables	sub-variables
Pregunta principal	Objetivo General			
¿De qué manera se encuentra alineado la gestión del patrimonio cultural en el distrito del Rímac respecto de la gestión por resultados y qué propuestas de mejora se puede realizar?	Diagnosticar la gestión del patrimonio cultural desde un enfoque de gestión por resultados en el distrito del Rímac del año 2010 al 2020.			
Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Capítulos		
pregunta específica 1: ¿Qué componentes se encuentran en la gestión por resultados?	Objetivo Específico 1: Identificar y describir las principales variables de un enfoque de gestión por resultados	GESTIÓN POR RESULTADOS	Alineamiento a la planeación del desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ● Planeación estratégica ● Vinculación plan desarrollo y sus programas ● Objetivos estratégicos de cada dependencia
pregunta específica 2: ¿Qué componentes se encuentran en la gestión del patrimonio cultural de la municipalidad del Rímac?	Objetivo Específico 2: Identificar y describir las características y procesos de la gestión patrimonial para la preservación y puesta en valor del patrimonio cultural en la municipalidad del Rímac	GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL	Programas y presupuesto en base a resultados	<ul style="list-style-type: none"> ● Catálogo de producto y servicios ● Programas presupuestarios ● Metodología de marco lógico ● Vinculación de PIP a PP

<p>pregunta específica 3: ¿Qué limitaciones se encuentran en la gestión institucional del patrimonio cultural en el distrito del Rímac en base al alineamiento con la gestión por resultados?</p>	<p>Objetivo Específico 3: Identificar las limitaciones en el proceso de la gestión del patrimonio cultural en el distrito del Rímac en base al alineamiento con la gestión por resultados</p>	<p>DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL EN EL DISTRITO DEL RÍMAC DESDE UN ENFOQUE DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS</p>	<p>Mejoramiento de la gestión institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Compromiso con el logro de (continuación) resultados ● Programa de mejoramiento de la gestión ● Arquitectura organizacional ● Programa de desarrollo humano
<p>pregunta específica 4: ¿Qué mejoras se pueden realizar en la gestión del patrimonio cultural enfocado a la gestión por resultados?</p>	<p>Objetivo Específico 4: Proponer mejoras en la gestión del patrimonio cultural enfocado en la gestión por resultados.</p>	<p>PROPUESTAS DE MEJORA</p>	<p>Sistema de evaluación del desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Matriz de indicadores de resultados (MIR) ● Medición del grado de consecución de objetivos ● Determinación del impacto de los recursos públicos en el bienestar de la población

ANEXO D: Matriz lógica

Figura D1: Matriz Lógica

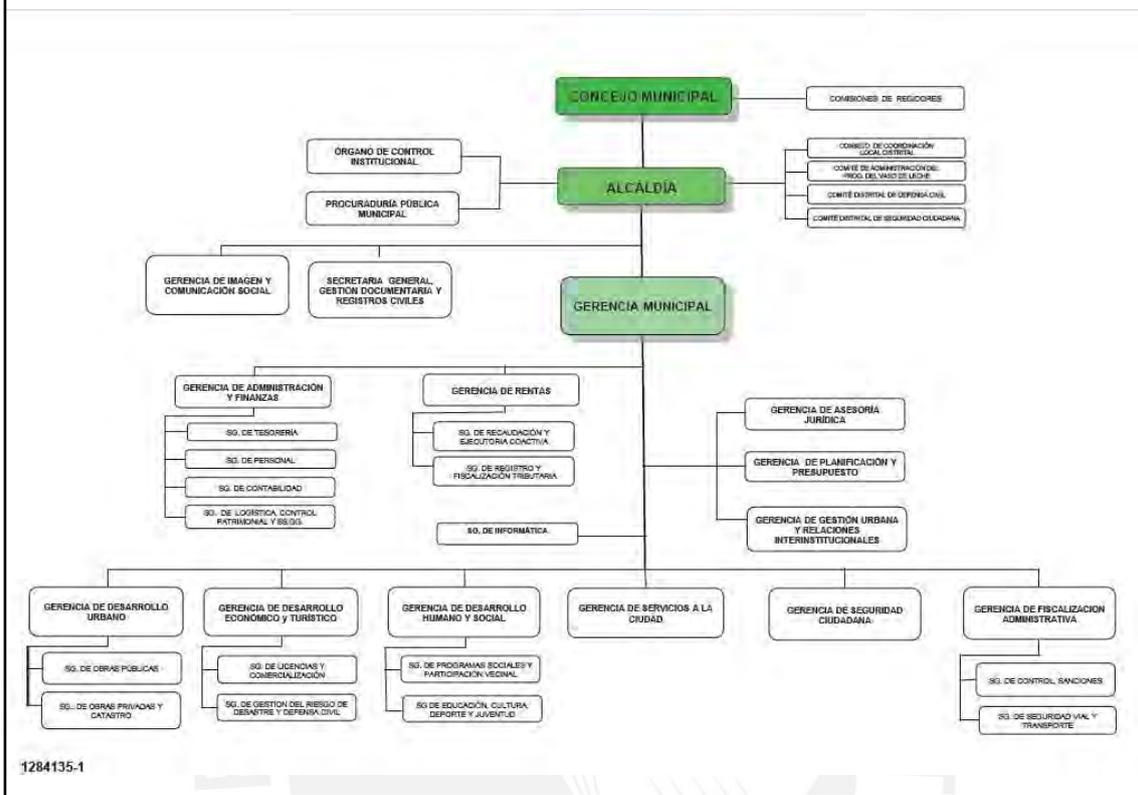
Descripción	Indicadores	Medios de verificación	Supuestas
Resultado específico			
Incrementar la puesta en valor del patrimonio cultural para uso social.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de bienes del Patrimonio Cultural que se integran a los servicios culturales del país. 	Reporte anual de la DGPC	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento positivo de la población con respecto a su cultura • Apoyo técnico y financiero de la cooperación internacional
Productos			
Patrimonio cultural salvaguardado y protegido	<ul style="list-style-type: none"> • Número de bienes culturales intervenidos mediante acciones de salvaguarda y, puesta en valor. • N° de actores sociales que utilizan la línea de atención de emergencias 	Registros administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa actualizada con relación a la protección del patrimonio cultural • Cooperación institucional de entidades públicas y privadas, así como de la sociedad civil en la defensa del patrimonio cultural. • Factores medio ambientales estables • Clima social favorable
Acceso social de la comunidad al Patrimonio Cultural de la Nación	• Cantidad de Patrimonio Cultural puesto en uso social	Registros administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas sectoriales favorables al patrimonio cultural • Clima social favorable
Actividades			
Mayor y mejor identificación de bienes del patrimonio cultural	• Bienes identificados como patrimonio cultural	Registros administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar, examinar y determinar a través de una inspección y/o verificaciones, si los bienes reúnen los valores científicos, culturales e históricos que permitan identificarlos como bienes integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación. Está asociado principalmente a las actividades relacionadas con los CIRA.
Mayor y mejor registro de bienes del patrimonio cultural	• Bienes registrados como patrimonio cultural	Registros administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en el registro oficial que realiza el MC a través de las Sistemas de Registros Nacionales y/o Declaratorias de Patrimonio Cultural de la Nación. Para los otros casos, el registro, la certificación, etc., son parte de las acciones de esta actividad. El establecimiento de límites, catastro, etc., son parte también de esta actividad.
Mayor número de bienes patrimoniales saneado física y legalmente.	• Bienes patrimoniales saneados física y legalmente	Registros administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en la delimitación e inscripción en Registros Públicos del Bien Inmueble Patrimonio Cultural de La Nación Si es el caso de Patrimonio Arqueológico, por ejemplo, el Registro en Registros Públicos es el punto final del proceso.

Figura D2: Matriz lógica (Continuación)

Mayor y adecuada capacidad para la puesta en valor del patrimonio cultural	* Bienes del patrimonio restaurados	Registros administrativos	* Patrimonio Cultural material al ser puestos en valor sigue dos procesos identificables. Para los bienes materiales inmuebles debe comprender las acciones básicas: investigación científica, conservación del inmueble, saneamiento físico legal y adecuación para el uso moderno. Para los bienes materiales muebles, para ello se incide en la investigación, conservación preventiva, conservación curativa (de ser el caso) y la exhibición y difusión de los mismos en las salas de exposición permanente o temporal de los museos. Consiste en las acciones de restauración, protección y puesta en valor social, es decir, este disponible para que la población pueda acceder a él.
Defensa del Patrimonio (Atención de alertas/emergencias por atentados contra el patrimonio cultural de la nación)	* Bienes del patrimonio protegidos	Registros administrativos	* Se refiere al sistema de respuesta inmediata para la atención de los atentados contra el patrimonio cultural de la Nación.
Mayor apropiación social del patrimonio cultural por parte de la comunidad	* Personas que visitan y valoran el patrimonio cultural	Registros administrativos	* Consiste en un reconocimiento a las diferentes iniciativas, proyectos, gestión, programas, entre otros, diseñados y ejecutados por diferentes sectores de la población. Busca visibilizar y validar las experiencias con la finalidad de incentivar el trabajo en patrimonio cultural y generar un efecto multiplicador.
Mayores mecanismos de participación de la comunidad en la gestión del patrimonio cultural	* Nro de personas beneficiadas	Registros administrativos	* Consiste en promover el desarrollo de emprendimientos que permitan complementar el valor del Patrimonio: participación en el guiado, en la producción y venta de artículos o servicios diversos como recuerdos, fotografías, alimentación, danzas, etc. según el patrimonio puesto en uso social.
Mayor y mejor conocimiento de la comunidad del patrimonio cultural.	* Nro de personas capacitadas	Registros administrativos	* La comunidad, correctamente sensibilizada y capacitada reconoce la importancia del patrimonio cultural, valorando no sólo su característica histórica, si no entendiendo la importancia del mismo en la construcción de su propia identidad y su valor como insumo para el desarrollo social.

ANEXO E: Organigrama

Figura E1: Organigrama



ANEXO F: Ejes estratégicos plan nacional de cultura

Figura F1: Ejes estratégicos plan nacional de cultura

Políticas de Estado		
Eje temático	Política de Estado N° / literal	Objetivo prioritario de la Política Nacional de Cultura
I Democracia y Estado de derecho	Política 3 / Afirmación de la identidad nacional.	OP1. Fortalecer la valoración de la diversidad cultural
		OP2. Incrementar la participación de la población en las expresiones artístico - culturales
		OP4. Fortalecer la valoración del patrimonio cultural
II Equidad y justicia social	Política 12/ Acceso universal a la educación, y promoción de la cultura y el deporte.	OP2. Incrementar la participación de la población en las expresiones artístico - culturales
		OP4. Fortalecer la valoración del patrimonio cultural
	Política 11/ Promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación.	OP1. Fortalecer la valoración de la diversidad cultural
		OP6. Garantizar la sostenibilidad de la gobernanza cultural
III Competitividad del país	Política 18/ Búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica.	OP3. Fortalecer el desarrollo sostenible de las artes e industrias culturales y creativas
		OP4. Fortalecer la protección y salvaguardia del patrimonio cultural para su uso social
IV Estado eficiente, transparente y descentralizado	Política 24/ Afirmación de un Estado eficiente y transparente	OP6. Garantizar la sostenibilidad de la gobernanza cultural
	Política 32/ Gestión del Riesgo de desastres	OP4. Fortalecer la protección y salvaguardia del patrimonio cultural para su uso social
	Política 34/ Ordenamiento y gestión territorial	OP4. Fortalecer la protección y salvaguardia del patrimonio cultural para su uso social

ANEXO G: competitividad, Empleo y desarrollo económico local

Figura G1: competitividad, Empleo y desarrollo económico local

OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LARGO PLAZO	INDICADORES A CONSIDERAR	META DESEABLE
<p>Articular un sistema comercial y de servicios vinculados al turismo, la gastronomía, el sistema financiero, exposición de la cultura y la vida urbana en el centro histórico monumental del distrito del Rímac.</p> <p>Diseñar una propuesta de desarrollo comercial integral y de infraestructura que considere la vinculación desde el punto de unión desde el Puente Trujillo con el pasaje que une con la Plaza de Armas de Lima, hasta La Alameda de los Descalzos y que se integre peatonalmente con en el circuito de la Av. Hualgayoc hacia la el sistema de transporte que se articula con la Av. Abancay</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ N° de cuadras/km que se han acondicionado para el circuito turístico según nuevo tipo de usos. ✓ N° de unidades empresariales asentadas en la ruta del corredor y circuito turístico. ✓ N° de trabajadores que son parte de la PEA en el circuito turístico. ✓ N° de predios puestos en valor para la visita y exposición cultural. ✓ N° de unidades de negocios que se organizan y desarrollan producción y venta de productos artesanales desarrollados localmente como parte de la identidad local. ✓ N° de tipos de servicios que se ofertan como parte de los servicios turísticos. ✓ N° de estacionamientos de parqueo alrededor del corredor turístico. 	<p>Renovación urbana del espacio territorial, recuperando el espacio público.</p> <p>Inversión y consolidación en metros lineales del suelo local.</p> <p>Se eleva el valor del suelo y se ha saneado la conducción y uso de la propiedad.</p>
<p>Desarrollar los recursos turísticos y promover al Rímac, como destino turístico metropolitano impulsando, dinamizando y consolidando el desarrollo económico local.</p> <p>Mejorar la identidad cultural y la autoestima en todos los grupos de vida e incrementar el empleo local.</p> <p>Mejorar la seguridad ciudadana y reconquistar el Centro histórico del Rímac y revalorar el territorio desde su valor prehispánico del suelo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ N° de rutas dentro del corredor turístico del Rímac. ✓ N° de empresarios comprometidos con la actividad turística en el Rímac. ✓ N° de recursos turísticos puestos en valor que son parte de los atractivos turísticos del destino turístico Metropolitano. ✓ N° de paquetes turísticos que se ofertan distritalmente integrando servicios de gastronomía, artesanía, actividades culturales y recreación. ✓ N° de empleos generados por el desarrollo de la actividad turística. ✓ N° de equipamientos urbanos implementados a través del proyecto de ordenamiento y acondicionamiento en el Rímac. 	<p>03 circuitos turísticos desarrollados alrededor del destino turístico instalado en el centro histórico ubicado en el Rímac.</p> <p>La cámara de turismo del Rímac a ha consolidado los servicios turísticos y ha invertido en los circuitos.</p> <p>Se han generado 1500 puestos de empleo calificado a través de la oferta de servicios.</p>