UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAÑETE

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

PROGRAMA DE INCENTIVOS A LA MEJORA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUNAHUANÁ, 2019

Para optar el título profesional de:

CONTADOR PÚBLICO

AUTOR: Bach**.** Luiggy Reynaldo Espinoza Angulo

ASESOR: Dr. Víctor Samuel Quiroz Juárez

Lima, Perú

2021

Dedicatoria

Mis padres, Ovidio y Guadalupe.

Por sus sabios consejos y ánimos.

Mi hermano, Paolo.

Por mi anhelo de querer ser un buen ejemplo a seguir para él.

Agradecimientos

A Dios, por sus bendiciones, sabiduría y fuerza para superar todas las dificultades que se presentaron, en la cual he visto la recompensa de la perseverancia plasmada en este trabajo.

A mi asesor, Dr. Víctor Samuel Quiróz Juárez, por guiarme en el desarrollo de este trabajo de investigación y motivarme a lograr mi objetivo de ser Contador Público.

A la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, por intermedio del alcalde Noé Benito Salazar Villarroel, por la predisposición en permitirme realizar el trabajo de investigación en la entidad que conduce.

A mis amigos y compañeros de clases, por el estímulo que me dieron durante el período de estudios.

Resumen

La tesis titulada: “Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal en la gestión de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, 2019”, estuvo orientada a estudiar la problemática que viene atravesando la Municipalidad Distrital de Lunahuaná en el cumplimiento de metas establecidas por el Programa Incentivos y su incidencia en la gestión, cuyo objetivo es evaluar la trascendencia del Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal en la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná durante el período 2019.

La investigación corresponde a un enfoque cualitativo, de tipo estudio de caso, de nivel explicativo y de diseño estudio de caso de corte cualitativo. Se usaron las técnicas de análisis documental y entrevista, teniendo como muestra para la primera técnica la información manejada por la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, así como los 9 funcionarios involucrados y 2 expertos en Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas para las entrevistas, considerando un muestreo orientado por la información para maximizar la utilidad de la información de la pequeña muestra. La información recabada se registró, procesó y analizó en su totalidad, complementándose de manera intrínseca, y permitiendo responder a los cuestionamientos determinados en la fase inicial de la investigación.

Se concluyó que el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal trascendió de manera positiva en la gestión de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná durante el período 2019.

Palabras clave: Programa de Incentivos, gestión municipal, presupuesto público.

Abstract

The thesis entitled: "Incentive Program for the Improvement of Municipal Management in the management of the District Municipality of Lunahuana, 2019", was oriented to study the problems that the District Municipality of Lunahuana has been facing in the fulfillment of goals established by the Incentive Program and its impact on management, whose objective is to evaluate the significance of the Incentive Program for the improvement of municipal management in the management of the District Municipality of Lunahuana during the period 2019.

The research corresponds to a qualitative approach, case study type, explanatory level and qualitative case study design. The techniques of documentary analysis and interview were used, having as sample for the first technique the information handled by the District Municipality of Lunahuaná, as well as the 9 officials involved and 2 experts in Public Budget of the Ministry of Economy and Finance for the interviews, considering a sampling oriented by the information to maximize the usefulness of the information of the small sample. The information collected was recorded, processed and analyzed in its entirety, complementing each other in an intrinsic manner, and allowing to answer the questions determined in the initial phase of the research.

It was concluded that the Incentive Program for the Improvement of Municipal Management had a positive impact on the management of the District Municipality of Lunahuana during the 2019 period.

Key words: Incentive Program, municipal management, public budget**.**

Índice general

Dedicatoria i

Agradecimientos ii

Resumen iii

Abstract iv

Índice general v

Índice de tablas viii

Índice de figuras viii

Introducción 1

Capítulo I 2

Descripción de la Realidad Problemática 2

Planteamiento del Problema 2

Problemas de la Investigación 7

Problema General 7

Problemas Específicos 7

Objetivos de la Investigación 8

Objetivo General 8

Objetivos Específicos 8

Hipótesis de la Investigación 9

Hipótesis General 9

Hipótesis Específicas 9

Justificación de la Investigación 9

Capítulo II 11

Marco Teórico 11

Antecedentes de la Investigación 11
Antecedentes Internacionales 11
Antecedentes Nacionales 15
Bases Teóricas 21
Gestión Pública 21
Modernización de la Gestión Pública 22
Presupuesto por Resultados 29
Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal 35
Gestión Municipal 47
Definición de Términos 51
Municipalidad 51
Gestión municipal 52
Servicios públicos 52
Eficacia 52
Eficiencia 52
Asignación Presupuestal 52
Ejecución Presupuestal 53
Proyectos de Inversión Pública 53
Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal 53
Presupuesto por Resultados 54
Capítulo III 55
Materiales y Métodos 55
Metodología 55
Enfoque de la Investigación 55
Tipo de Investigación 56

Nivel de Investigación 56
Diseño de Investigación 56
Escenario de Estudio 57
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 57
Población y Muestra 57
Procedimiento 59
Capítulo IV 60
Resultados y Discusión 60
Con respecto a la articulación de los objetivos nacionales con la gestión municipal a través del Programa de Incentivos 63
Con respecto a la ejecución de proyectos y actividades financiados con los recursos percibidos con el Programa de Incentivos 65
Con el respecto a la contribución del Programa de Incentivos en el cumplimiento de los metas institucionales de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná 68
Mejora de Ejecución de Inversiones 68
Mejora de Recaudación de Tributos Municipales 71
Mejora de Calidad de Servicios Públicos 73
Capítulo V 76
Conclusiones 76
Capítulo VI 78
Recomendaciones 78
Capítulo VII 80
Referencias Bibliográficas 80
Anexos 89

Índice de tablas

Tabla 1. Resultados de la evaluación del cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos, 2019……..…6

Tabla 2. Clasificación municipal del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal…42

Tabla 3. Clasificación municipal del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal……..42

Tabla 4. Clasificación municipal de Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal……...43

Tabla 5. Listo de entrevistados……..57

Tabla 6. Determinación de las metas del Programa de Incentivos, 2019……..59

Tabla 7. Asignación de las metas del Programa de Incentivos, 2019……60

Tabla 8. Resultados de la evaluación del cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos, 2019……61

Tabla 9. Áreas técnicas de las metas del Programa de Incentivos, 2019……...61

Tabla 10. Marco y ejecución presupuestal de inversiones de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná……..67

Índice de figuras

Figura 1. Instrumentos del Presupuesto por Resultados……....32

Figura 2. Proceso normativo del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal..40

Figura 3. Hitos clave del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal 2019….41

Figura 4. Reporte ejecución financiera de subcuenta del Programa de Incentivos, 2019…….65

Figura 5. Proporción de recaudación de impuestos municipales……...69

Figura 6. Recaudación del Impuesto Predial para los períodos 2018 y 2019……70

Figura 7. Resumen del marco presupuestal y la ejecución del programa presupuestal Gestión integral de residuos sólidos para el período 2019……..…72

Introducción

La presenta investigación desarrolla la evaluación del impacto que tiene el Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal en la gestión de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná durante el período 2019, ya que precisamente esta herramienta del enfoque de Presupuesto por Resultados fue implementada con la finalidad de contribuir a la mejora de la efectividad y eficiencia del gasto público en las municipalidades.

Asimismo, el contenido de la presente investigación se encuentra segmentado en:

Planteamiento del problema. Donde se aborda la realidad problemática a nivel internacional, nacional y local, así como la definición del problema, objetivos, hipótesis, justificación y limitaciones de la investigación.

Marco teórico. Donde se detallan los antecedentes referidos a cada variable a nivel internacional y nacional, así como las políticas y herramientas estatales que dan sustento al Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, y el marco conceptual que lo comprende.

Materiales y Métodos. Donde se determina el método a utilizar en el presente estudio, y los criterios usados para su elección, así como la muestra, población, instrumento y técnicas a usar.

Resultados y discusión. Donde se presentan los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de investigación que son entrevista y análisis documental. Además, se ilustra el análisis e interpretación de resultados.

Conclusiones. Donde se da respuesta a los objetivos, hipótesis y problema.

Recomendaciones. Donde se da a conocer las alternativas de solución al problema.

Capítulo I

Descripción de la Realidad Problemática

Planteamiento del Problema

A nivel internacional, según el Banco Interamericano de Desarrollo (2007), el Estado ha pasado a desempeñar un rol muy importante como productor de valor público, ante la potencial necesidad de atender una demanda constante de producto público de calidad, por lo que la exigencia en los procedimientos se está desplazando hacia la exigencia de resultados, que se busca solucionar a través de la promoción y desarrollo de mecanismos internos que impulsarían la efectividad en organismos públicos.

En el marco de la problemática presentada, según Oliva y Ugarte (2006), los gobiernos han utilizado los “Convenios de Gestión” como herramientas para medir y promover la gestión orientada a resultados, realizando acuerdos entre la entidad central y la unidad ejecutora, donde esta última se compromete a alcanzar una serie de objetivos, y la entidad central supervisa el cumplimiento del acuerdo y acorde a eso, ofrece un incentivo. Tal es el ejemplo como Reino

Unido (Public Service Agreements), Bolivia (Compromisos de Resultado), Colombia (Acuerdos de Eficiencia), Costa Rica (Compromiso de Resultados), Chile (Programas de Mejoramiento de la Gestión) y México (Sistema de Metas Presidenciales).

A nivel nacional, nuestro país se encuentra circunscrito por divergencias entre las múltiples zonas del país; en términos políticos, económicos, sociales y tecnológicos; donde los objetivos programados no son aplicables de la misma manera para los diferentes niveles de gobiernos, para el cual hace notoria una clara desalineación.

En este contexto, con fines de lograr el impulso y el desarrollo de las economías locales, además de la coordinación de hitos para formulación de políticas de ámbito nacional, se publicó la "Ley N° 29332 - Ley que crea el plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal", posteriormente modificada por la "Ley N°30281", en el artículo 1 estipula como objetivo estimular a los gobiernos locales para la obtención de un mayor nivel de recaudación, en referencia a los tributos municipales que le competen, un significativo índice de ejecución del gasto en inversiones, reducción de la desnutrición crónica infantil, simplificación de trámites en el proceso administrativo, mejora en la provisión de servicios públicos y la prevención de riesgos por desastres.

En concordancia con lo expuesto, se observó que el desarrollo de las economías locales se vincula a la misión de las municipalidades, así como lo trata la "Ley N°27972 - Ley orgánica de municipalidades", los gobiernos locales son entidades que pueden canalizar los intereses de la población en asuntos públicos, gestionando con autonomía política, económica y administrativa, los recursos para la promoción de la adecuada provisión de servicios públicos y desarrollo local, en términos de sostenibilidad y armonía.

Posteriormente a sus modificatorias de ley, según Decreto de Urgencia N° 119-2009, la Ley N° 29812, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2012 y la Ley N° 30281, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2015, se determinó como finalidad contemplar, identificar y conceder con un mayor marco presupuestal a las entidades, a nivel de gobierno local, que desempeñen sus gestiones en el marco de las metas establecidas por el Programa de Incentivos, de parte del gobierno nacional.

Sin embargo, se presentan una variedad de desperfectos, y como prueba de ello están las gestiones de los gobiernos locales, que, en términos de eficiencia y eficacia, están por debajo de los estándares estimados a pesar de la implementación de esta política.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018):

- A nivel nacional, sólo el 68,2% de municipalidades cuenta con un Plan Estratégico Institucional, que constituye un documento donde se estipulan las acciones estratégicas institucionales que se efectuarán en el mediano plazo para lograr los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal Concertado. Asimismo, contiene la síntesis de la fase estratégica, la misión, indicadores, metas y ruta estratégica. El caso se replica en otros instrumentos de gestión con menor porcentaje, por ejemplo: Plan de Desarrollo Económico Local (36,7%), Plan de Desarrollo de Capacidades (27,9%), Plan de Desarrollo Rural (18,9%) y Plan de Desarrollo Urbano (16,3%).
- El 100,0% de los gobiernos locales utiliza el Sistema Integrado de Administración Financiera, utilizado por todas las municipalidades debido a su obligatoriedad. No obstante, el porcentaje es menor con respecto a otros sistemas informáticos que constituyen apoyo a la gestión pública, mediante automatizaciones de

procedimientos administrativos, para mejoría en provisión de servicios; por ejemplo: Saldos de Fondos Públicos (35,5%), Sistema Integrado de Gestión Administrativa (17,5%), Sistema de Recaudación Tributaria Municipal (12,3%), Sistema de Saneamiento Contable (11,8%), Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de datos de los Recursos Humanos del Sector Público (6,9%), Sistema Único de Trámites (5,2%).

- Con respecto a la administración tributaria, las municipalidades ofrecen pocas alternativas para el pago de derechos o tributos por parte de los contribuyentes, como efectivo en la ventanilla (1804), agencia o agente bancario (269), tarjeta de crédito o débito (91) y en la página web de la municipalidad o pago en línea (34). Además, solo el 55,7% de las municipalidades disponen de personal exclusivo de administración tributaria, limitando su capacidad en esta dimensión.
- Con respecto a los gastos de capital, estos ascendieron a S/ 13 mil 76 millones. De este total, los gastos en construcción de edificios y estructuras representaron el 82,7%, mientras que en menor proporción se registraron gastos por adquisición de activos no financieros el 13,3%, donde están comprendidos gastos orientados a la mejora de la gestión municipal.
- Por último, en el año 2018, de las 1872 municipalidades del país, 1862 precisaron tener al menos alguna necesidad de asistencia técnica para fortalecer la gestión municipal, en busca de consolidar el uso de las herramientas administrativas y agilización de los procesos para una mayor eficiencia de las unidades o áreas de gestión, entre los que destaca Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (46,0%), Gobierno Electrónico Municipal (27,9%), Procedimientos

Administrativos (26,6%), Presupuesto con Enfoque a Resultados(32,6%), Metodología de Simplificación Administrativa Pública (27,2%) y Gestión de estándares para mejorar atención al ciudadano (24,7%). Se puede interpretar que el indicador es regular ante la insuficiencia de recursos intelectuales en los gobiernos locales con respecto a esas políticas instauradas, y esto se refleja claramente ante la evaluación nacional donde la gran mayoría de entidades no cumplen adecuadamente.

A nivel institucional, la Municipalidad distrital de Lunahuaná durante el período 2019, según Tabla 1, presenta un bajo nivel de cumplimiento de metas correspondientes al Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal, dejando de percibir recursos, que, en base a la política, pudo direccionarse a diversos programas presupuestales, en bienestar de la ciudadanía dentro de la jurisdicción.

Tabla 1

Resultados de la evaluación del cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos, 2019.

Ubigeo	Distrito	Meta 1: Ejecución presupuestal de inversiones del Presupuesto Institucional Modificado	Meta 2: Fortalecimiento de la administración y gestión del Impuesto Predial	Meta 3: Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales
150508	Lunahuaná	No cumple.	Sí cumple.	No cumple.

Nota: Tomado de la Resolución Directoral Nº 0017-2020-EF/50.01, por Dirección General de Presupuesto Público, 2020.

Tomando en cuenta que la incorporación del Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal a nuestro sistema nacional ya lleva varios períodos, es preciso evaluar el alcance que tiene el cumplimiento de las metas establecidas en la gestión de la Municipalidad

distrital de Lunahuaná durante al período 2019; así como justipreciar su integración al plan nacional, analizar los proyectos y actividades a los que se direcciona los recursos obtenidos y su relación con las metas establecidas, y determinar la contribución de esta política en la gestión de la entidad de análisis.

Por ello con el presente trabajo de investigación se buscó determinar si la ejecución del "Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal" en la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná, para el período 2019, ratificó el alcance de los objetivos que este mismo propone; ya que esta política establece que el cumplimiento de estos objetivos se ve reflejado en una gestión municipal acorde a los estándares, en base a indicadores de eficacia y eficiencia.

Si este programa registra un bajo nivel de relevancia en las municipalidades provinciales y distritales, estos mismos podrían no tener un desempeño óptimo, y primaría la deficiente capacidad de gasto, limitada capacidad de gestión, ausencia de un sistema eficiente de planeamiento, así como la poca predictibilidad de los recursos percibidos del Gobierno Central y los directamente recaudados; además este podría desembocar en insatisfacción por parte de la ciudadanía.

Problemas de la Investigación

Problema General

¿De qué manera el Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal trasciende en la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019?

Problemas Específicos

- ¿De qué forma el Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal articula los objetivos nacionales con la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019?

- ¿De qué modo el financiamiento recibido a través del Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal interviene en la ejecución de proyectos y actividades de la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019?
- ¿De qué forma el Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal contribuye al cumplimiento de los metas institucionales de la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Evaluar la trascendencia del Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal en la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019.

Objetivos Específicos

- Explicar que el Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal articula los objetivos nacionales con la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019.
- Analizar la intervención del financiamiento del Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal en la ejecución de proyectos y actividades de la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019.
- Determinar la contribución del Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal en el cumplimiento de los metas institucionales de la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019.

Hipótesis de la Investigación

Hipótesis General

El Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal trasciende de manera positiva en la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019.

Hipótesis Específicas

- El Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal articula significativamente los objetivos nacionales con la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019.
- El Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal incide significativamente en la ejecución de proyectos y actividades de la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019.
- El Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal contribuye significativamente al cumplimiento de los metas institucionales de la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019.

Justificación de la Investigación

Bajo la perspectiva teórica, esta investigación se realiza con la intención de contribuir al conocimiento sobre la trascendencia del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal en los diversos gobiernos locales, cuyos resultados podrán sistematizarse en una propuesta, para ser incorporado a las gestiones municipales, ya que se estaría demostrando que el Programa de Incentivos mejoran el nivel de desempeño de los gobiernos locales.

Bajo la perspectiva epistemológica, esta investigación se realizó bajo los principios de objetividad, causalidad lineal, neutralidad, formulación de leyes generales; usando a la

investigación como camino hacia la verdad, y de estar forma responder a los problemas requeridos por el sector público en base a fundamentos lógicos y metodológicos

Bajo la perspectiva legal, el Programa de Incentivos se creó en el año 2009 mediante Ley N° 29332, configurando una herramienta de incentivos presupuestarios vinculado al Presupuesto por Resultado a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas, que promueve la mejora de la calidad de los servicios públicos provistos por las municipalidades provinciales y distritales a nivel nacional, en base a funciones y resultados ya descritos en el marco de la Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades.

Bajo la perspectiva metodológica, se ha realizado un proceso metodológico ordenado y sistematizado para lograr los objetivos de la tesis, utilizando técnicas de investigación cualitativas orientadas al análisis en relación a la relevancia del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal y la gestión, que además servirá como precedente a futuras investigaciones relacionadas.

Bajo la perspectiva social, la presente investigación buscó evaluar la trascendencia del Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal, comprobar si se está desarrollando de manera correcta en los gobiernos locales; y de manera secuencial, plantear recomendaciones que apoyen la aplicación efectiva de esta herramienta del Presupuesto por Resultados, y de esta forma se refleje como un impacto positivo en el bienestar del ciudadano del distrito de Lunahuaná.

Capítulo II

Marco Teórico

Antecedentes de la Investigación

Antecedentes Internacionales

Arce de Aguilar (2010) realizó un estudio titulado: *"Propuesta de incorporación de la gestión por resultados en el presupuesto público de El Salvador",* que se constituyó como ensayo científico para optar por el título de título de Maestra en Gerencia Pública y Social en la Universidad Dr. José Matías Delgado. El objetivo general fue la creación de una alternativa de implementación a la gestión por resultados en el presupuesto público de El Salvador, ofreciendo una herramienta que dedique acceso a la noción y metodología del presupuesto orientado a resultados, empezando desde la práctica presupuestaria denominada "Presupuesto por áreas de gestión". Finalmente, la conclusión fue que la obtención de resultados deseados y la mejora de la situación actual está supeditada a la existencia una relación armoniosa entre la planificación estratégica, planificación operativa y el presupuesto, de manera que no pueden seguir

manejándose de forma independiente; además la planificación debe ser vista como la herramienta que reconoce de manera clara las metas y prioridades durante el período de ejecución presupuestal.

Araya (2011) realizó un estudio titulado: *"Gestión para resultados en Chile: Análisis de caso del Sistema de Monitoreo del Desempeño del Programa de Mejoramiento de la Gestión"*, que sirvió como tesis presentada para optar al grado de Magister en Política y Gobierno en la Universidad de Concepción. Tuvo como objetivo general, analizar el Programa de Mejoramiento de la Gestión en su Sistema de Monitoreo de Desempeño Institucional a partir de los principios de la gestión para resultados. El enfoque metodológico usado fue cuantitativo, y se desarrolló como un estudio descriptivo. Se seleccionó como objeto, universo y muestra al Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional del Programa de Mejoramiento de Gestión. Con documentación oficial y datos contenidos en el marco teórico, se formuló una matriz que abarque dimensiones, variables e indicadores. Se concluye que el diseño estudiado integra positivamente el concepto de gestión por resultados, sin embargo, éste no se refleja en la perspectiva de los usuarios en la elaboración de políticas, o no constituye una herramienta que de manera independiente función, traduciéndose en el desarrollo de tareas sólo por lo que se determina en el procedimiento, y no por convicción.

Nava et al. (2017) realizaron un estudio titulado: "*Indicador de competitividad municipal en el Estado de México para construir un entorno competitivo*", que sirvió como artículo científico en la Revista Economía, Sociedad y Territorio. Tuvo el propósito de examinar las fortalezas y debilidades de las municipalidades del Estado de México con características similares, a partir de la elaboración de un indicador de competitividad municipal, para emprender políticas que apoyen la generación de un entorno competitivo. La investigación fue cuantitativa

descriptiva porque se recogieron cifran de 125 municipios del Estado de México para compararlos y describirlos; aplicada porque se utilizaron teorías ya desarrolladas; diseño no experimental porque se analizó el fenómeno sin realizar ninguna alteración; de corte transversal porque observo un solo momento en el tiempo. Se concluyó que deben realizarse políticas públicas que consideren las características particulares y la orientación de cada municipio; las autoridades de cada nivel de gobierno deben observar estudios con el fin de planificar, direccionar y fiscalizar acciones prioritarias que permitan viabilizar la competitividad de cada municipio.

Tobón et al. (2012) desarrollaron un estudio titulado:" *Finanzas y gestión pública local en Colombia: el caso de la Hacienda en el municipio de Medellín",* constituyéndose como artículo científico en la revista Estudios Gerenciales. Tuvo como objetivo presentar un análisis de las finanzas públicas de Medellín, hecho a través de indicadores fiscales agregados y de la estimación de dos modelos econométricos de sensibilidad para los gastos de inversión y los ingresos tributarios. Se usó el modelo de elasticidades, que analiza la relación existente entre los ingresos tributarios y los no tributarios, las transferencias y el producto interno bruto. Se concluyó que Medellín logró un buen manejo fiscal, producto de una gestión eficaz en términos de recaudación, sin embargo, nacen interrogantes sobre las consecuencias de mediano y largo plazo sobre el índice de independencia referido a los ingresos de transferencias; por lo que se propone el análisis de la sostenibilidad financiera de los proyectos de inversión de corte social sobre los que se construye la jurisdicción.

Atay et al. (2008) realizaron un estudio titulado: *"Percepción de la comunidad sobre la gestión municipal en el Estado Anzoátegui -Venezuela";* que sirvió de artículo científico en la revista venezolana de Análisis de Coyuntura. Tuvo como propósito determinar la relevancia de

factores considerados en la gestión municipal; traduciéndose en participación ciudadana y respuesta a necesidades de la comunidad. Tuvo un enfoque empírico de análisis político, con un diseño de campo. El acceso a la investigación se hizo de acuerdo a la teoría de Weiss, en base al método de evaluación: encuestas de prestación deservicio, con indicadores que permiten evidenciar el desempeño en la gestión municipal. El método de muestreo utilizado fue aleatorio probabilístico y se seleccionó una muestra auto ponderada de 400 habitantes por municipio. Se concluyó que el análisis realizado permitió registrar el efecto simultáneo de la respuesta a las necesidades de la comunidad sobre la gestión municipal, considerándose además como herramienta auxiliar para las autoridades de las alcaldías, a fin de que puedan priorizar la formulación de programas en su labor.

Álvarez (2012) realizó un estudio titulado: *"Hacia la eficiencia en la gestión municipal",* que se constituyó como artículo científico en la Revista Nacional de Administración. Tuvo como objetivo realizar la propuesta de un nuevo modelo de gestión municipal que permita la evaluación, en términos de eficiencia, de los gobiernos locales, con el fin de abordar el desarrollo de la comunidad en nueve áreas: servicios municipales, innovación organizacional, sistema de capacitación municipal, tecnologías de apoyo a la gestión, estrategia municipal, rendición de cuentas y comunicación, administración financiera, promoción de procesos innovadores y uso eficiente de tecnologías de la información. La investigación fue de tipo mixto y transversal. La recolección de información se realizó a través de fuente primarias y secundarias. Se usó la fórmula de Balestrini para la obtención del tamaño de la muestra, que fue de 420 individuos. Se concluyó que, aunque existan planes estratégicos a nivel de todas las municipalidades puntarenenses, no existe un proceso articulado y eficiente que permita medir el avance de los proyectos que se consideren prioridad de desarrollo de la provincia. La mayoría de las acciones,

se enfocan en problemas puntuales y no están diseñadas para promover el desarrollo económico de la provincia en el largo plazo.

Antecedentes Nacionales

Quispe (2020) desarrolló un trabajo titulado:*" Evaluación del programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal en la Municipalidad Distrital de Mariscal Cáceres 2019"*, que constituyó una tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo, Tuvo como propósito, determinar el resultado de la evaluación del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal en la Municipalidad Distrital de Mariscal Cáceres en el período 2019; comprobando la percepción que pudo obtener y fijando los factores que dificultan el cumplimiento de metas enmarcadas en el Programa de Incentivos. Se usó una investigación cualitativa no participativa, de diseño inductivo y modelo histórico – documental. No se necesitó establecer una población o muestra, ya que la fuente de la información es en sí, la gestión de la Municipalidad Distrital de Mariscal Cáceres. Se utilizaron técnicas como la revisión de información y el guion de entrevista. Se concluyó que el Programa de Incentivos obedece a un modelo de gestión por resultados que el Estado procura potenciar e implementar en la gestión municipal; además que el incumplimiento de las metas asignadas dejó a la población insatisfecha en la provisión de servicios públicos; generando sensación de desperdicio de recursos; recayendo la responsabilidad en la parte técnica de la gestión y en el titular del pliego, demandando mayor compromiso.

Choquehuanca y Chávez (2019) llevaron a cabo un estudio titulado: *"Plan de incentivos y su incidencia en la calidad de gasto público de la Municipalidad Distrital de Soritor - periodo 2015 – 2016"*, que sirvió de tesis para optar el título profesional de Contador Público en la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto. El objetivo fue analizar el nivel de incidencia

del plan de incentivos en la calidad de gasto público de la Municipalidad Distrital de Soritor durante el período 2015-2016, determinándolo en base a la ejecución presupuestal y sus finalidades. La investigación es de tipo aplicada, de nivel de la investigación es correccional-explicativo y de diseño no experimental. La población y muestra se conformó por los representantes de las organizaciones de base de la Municipalidad Distrital de Soritor. La técnica que se utilizó fue el análisis de textos y encuestas. Se concluyó que existe incidencia positiva entre el plan de incentivos y gasto público de la Municipalidad Distrital de Soritor en el periodo 2015 -2016; además que se cumplió con la ejecución de 22 metas asignadas, por lo que se transfirieron recursos presupuestales que ascendieron a la suma de S/ 7 909 347.00 y S/ 1 999 441.00, en los años 2015 y 2016, respectivamente; y se ejecutó 42% y 81.4% de la misma manera; esto se reflejó en la población local bajo una buena percepción de la ejecución de gasto publica, mejorando servicios básicos de salud, educación y saneamiento del distrito.

Salcedo (2019) desarrolló un estudio titulado: *"Metas del plan de incentivos a la mejora y modernización y su incidencia en la gestión municipal en la provincia del Cusco",* que se empleó como tesis para optar al Grado Académico de Maestro en Administración con mención en Gestión Pública en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Su objetivo fue determinar la manera en que la atención de las metas del plan de incentivos incidía en la gestión de la Municipalidad Provincial de Cusco durante el período 2018, a través de su análisis en la gestión de tributos municipales, proyectos de inversión pública y reducción de anemia y desnutrición. La investigación presenta un enfoque cuantitativo, es de tipo descriptivo correlacional, y su diseño es no experimental u observacional. La población estaba formada por funcionarios y trabajadores involucrados en el cumplimiento de las metas del Plan de Incentivos, y la muestra por 34 de ellos, determinados por muestreo no probabilístico por conveniencia. Se

usó la técnica de la encuesta y cuestionarios como instrumentos de la investigación. Se concluyó que la atención a las metas del plan de incentivos influyó de manera directiva y significativa sobre la gestión municipal de la provincia de Cusco, expresada por el coeficiente de correlación de Spearman, que alcanza el valor de 0,834, valor que con una significatividad del 5%, indica que la correlación entre las variables de estudio es alta y directa; esto se refleja en el incremento del nivel de recaudación y satisfacción de las necesidades de los ciudadanos en base a los proyectos de inversión.

Jacobo (2018) realizó un trabajo titulado: *"Programa de incentivos y su impacto en la mejora de la gestión de la municipalidad distrital de Usquil, periodo 2014 -2016"*, que sirvió de tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo. Tuvo como propósito fijar el impacto del Programa de Incentivos en la mejora de la gestión de la Municipalidad Distrital de Usquil período 2014-2016, enmarcado en la precisión del cumplimiento de metas y las asignaciones presupuestarias que éstas implican. La investigación es de diseño no experimental, transversal y explicativa; de tipo no experimental y de enfoque cuantitativo. La población y muestra está constituida por la Municipalidad Distrital de Usquil: periodo 2014-2016. Se utilizó la técnica de análisis documental, y el instrumento fue la ficha documental. Se llegó a concluir que el Programa de Incentivos influye de manera significativa en la mejora de la gestión de la Municipalidad Distrital de Usquil, además que compone una opción de relevancia para poder adherirse a la asignación de recursos económicos por parte del Gobierno Central, que pueden ser direccionados al incremento de inversiones, orientadas al mejoramiento de la calidad de atención en el servicio.

Mamani (2017) llevó a cabo un trabajo de investigación titulado: *"Gestión administrativa de los recursos y cumplimiento del plan de incentivos municipal del distrito de Potoni-Azángaro:*

período 2013 -2015", que sirvió de tesis para optar el título profesional de Contador Público en la Universidad José Carlos Mariátegui. Tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión administrativa de los recursos en el cumplimiento del Plan de Incentivos Municipal del distrito de Potoní-Azángaro del período 2013 al 2015, en términos económicos y políticos. La investigación es tipo correlacional, de diseño no experimental. La población son todas las municipalidades de la provincia de Azángaro y la muestra es la Municipalidad Distrital de Potoní. Se utilizaron técnicas como el análisis documental y el análisis SIAF-SP, y los instrumentos son la guía de análisis documental y el sistema Clarisa Melisa V2. Se concluyó que impera la influencia de la gestión administrativa en el uso de recursos, no obstante, no hubo la total transferencia por parte del Ministerio de Economía y Finanzas debido al desacato de algunas metas, esto es consecuencia de una inadecuada gestión y organización. Y en la transferencia que se efectuó, la decisión de gasto no se realizó con el criterio enmarcado en el procedimiento administrativo de ejecución presupuestal, transgrediendo lo estipulado en el Programa de Incentivos.

Quintazi (2017) desarrollo un estudio titulado: *"Implementación del plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal entre el año 2014 y el 2015, en el caso de la Municipalidad Distrital De Alto Selva Alegre"* que sirvió de tesis Para optar el Título Profesional de Contador Público en la Universidad Nacional de San Agustín De Arequipa. Tuvo como objetivo demostrar que el plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, promueve el cumplimiento de funciones de manera eficiente y el crecimiento de la economía local; además de corroborar que el Presupuesto por Resultados incurre en la ejecución de gastos, y determinas que las asignaciones obtenidas constituyen una fuente extraordinaria para el cumplimiento de objetivos de la Municipalidad Distrital de Alto Selva Alegre. Se realizó la investigación de tipo

descriptivo explicativo y de campo, a nivel descriptivo, y el diseño de la investigación se clasifica en documental, de campo y no experimental. La población y muestra está conformada por el personal de las unidades participantes en el cumplimiento de las metas del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal que trabaja en la Municipalidad Distrital de Alto Selva Alegre. Se utilizó la observación directa y la entrevista como técnicas de investigación, así mismo el instrumento fue la guía de entrevista. La conclusión determino que el cumplimiento de las metas motivó a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Alto Selva Alegre, en términos de optimización de desempeño y mejoría de niveles de recaudación y gestión tributaria; además que los recursos provenientes del plan de incentivos propician el cumplimiento de objetivos institucionales, que también se refleja en el desarrollo económico y social de la localidad.

Tarrillo y Tarrillo (2017) elaboraron un estudio titulado: *"El plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal – PI y el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores del distrito de Cayaltí, 2014-2015",* que se constituyó como tesis para obtener el grado de Magister en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo. El objetivo fue evaluar el análisis de los recursos del Plan de Incentivos en la mejorada de calidad de vida de los pobladores del distrito de Cayaltí durante el período 2014-2015, por medio de la identificación de las metas cumplidas, uso y finalidad de recursos transferidos, y la percepción de los ciudadanos. El tipo de investigación fue exploratorio-descriptivo, de diseño no experimental. La población estuvo conformada por los trabajadores implicados en el cumplimiento de metas del plan de incentivos, así como pobladores del distrito de Cayaltí. La muestra resultó en 3 funcionarios y, según muestreo probabilístico, 375 pobladores. Las técnicas usadas fueron el análisis documental, encuestas y entrevistas; mientras que los instrumentos fueron las fichas de

encuestas, guías de entrevistas y observación directa. Las conclusiones fueron que un porcentaje significativo de los recursos asignados en el marco del Plan de Incentivos se direccionaron a gastos que no cumplen con los fines y objetivos que están establecidos; y esto se traduce en la percepción de los pobladores, que en su mayoría piensa que no se han gestionado proyectos de inversión, reducido la desnutrición crónica infantil o mejorado la provisión de servicios públicos.

Alvarado (2017) realizó un trabajo titulado: *"Uso del Programa de Incentivos y la mejora en la Eficacia Administrativa en la Gestión de la Municipalidad Distrital de Cusco, durante el 2016 al 2017"*, que se constituyó como tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo. El objetivo del trabajo fue comprobar la relación entre el uso del Programa de Incentivos y la eficacia administrativa en la gestión de la Municipalidad Distrital de Echarate desde el 2016 al 2017; analizando la capacidad resolutiva, la adaptación a los cambios, la perspectiva del usuario y el enfoque de crecimiento. El tipo de investigación es básica, de diseño descriptivo correlacional transversal. La población estuvo conformada por 139 trabajadores administrativos de la entidad estudiada, y se consideró mediante muestreo probabilístico a 102 trabajadores. La técnica fue la encuesta y el instrumento usado fue el cuestionario. Se concluyó que, entre el Programa de Incentivos y la eficacia administrativa en la gestión municipal existe correlación media.

Jinchuña (2015) desarrolló un trabajo titulado: *"El plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal de las municipalidades de la región Tacna durante el ejercicio 2013",* que sirvió como tesis para optar por el título profesional de Licenciada en Administración en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna. Su objetivo fue determinar la incidencia del Plan de Incentivos en el cumplimiento de las metas fijadas por las Municipalidades en la Región Tacna durante el ejercicio 2013; por medio del análisis de

conocimiento y percepción del Plan de incentivos, así como el uso adecuado de los recursos y bono adicional asignados. La investigación es de tipo explicativa, de diseño no experimental-transversal. La población y muestra fueron 4 municipalidades provinciales y 23 municipalidades distritales, que conforman la región Tacna. La técnica usada es la encuesta, y el instrumento fue el cuestionario. Se concluyó que el Plan de Incentivos no influye en el cumplimiento de las metas fijadas por las municipalidades de la región Tacna durante el ejercicio 2013, además precisa que los factores que dificultan el cumplimiento de las metas establecidas por el plan de incentivos son deficiencia en el personal y escasez de recursos financieros, ya que no se implementaron las medidas necesarias.

Bases Teóricas

Gestión Pública

La gestión pública, según la Presidencia del Consejo de Ministros (s.f.) constituye un proceso permanente de toma de decisión y ejecución de acciones de carácter público, con el fin de cumplir objetivos predeterminados por los planes gubernamentales, así como el marco normativo vigente, para garantizar el correcto funcionamiento del Estado y la prestación eficaz y eficiente de los servicios público.

Así mismo, Guerrero (2010) precisa que la figura estatal se encuentra validado desde tres dimensiones: político, jurídico y económico. En el plano político, establece que la intervención del Estado está orientada al beneficio del ciudadano. En el plano jurídico, enmarca una estructura legal que se divide en grupos de organizaciones públicas que reciben mandatos desde el gobierno central. En el plano económico, se concentra en la eficiencia del gasto con cargo a recursos públicos. Estas perspectivas determinan la relación entre las entidades del sector público y la organización de las mismas para el logro de su misión institucional.

En línea a lo anteriormente expuesto, el Estado diseña e implementa políticas públicas, donde Knoepfel et al (2008) define como política pública a la sucesión de decisiones y acciones, intencionalmente coherentes, con la finalidad de resolver de manera puntual un problema político de interés nacional. Este conjunto de decisiones y acciones da lugar a actos formales, con un grado de obligatoriedad variable, tendientes a modificar el comportamiento de grupos sociales que, se supone, originan el problema colectivo a resolver (grupos-objetivo), en el interés de grupos sociales que padecen los efectos negativos del problema en cuestión (beneficiarios finales).

Modernización de la Gestión Pública

La Modernización de la Gestión Pública engloba un proceso continuo de mejora con la finalidad de proyectar las acciones del Estado hacia las necesidades y expectativas de la población, a través de la implementación de mecanismos transparentes y eficientes, orientación a mejorar los procesos de provisión de bienes y servicios, implantación de acciones de seguimiento y evaluación de ajustes en las intervenciones públicas.

Visión. Los ciudadanos demandan un Estado Moderno, al servicio de las personas, implicando una transformación de enfoques y prácticas de gestión. En ese sentido, la Secretaría de Gestión Pública (2019) enmarca la visión de la modernización de la gestión pública caracterizado como:

- ***Orientado al ciudadano.*** Expresado en una gestión donde los funcionarios y servidores públicos se preocupan por entender y responder a las necesidades de los ciudadanos.

- ***Eficiente.*** Enfocado en la generación de mayor valor público por medio del uso racional de los recursos, priorizando la satisfacción las necesidades de los ciudadanos, sin bajar de los estándares de calidad.
- ***Unitario y descentralizado.*** Adaptando las políticas a las diferentes necesidades y condicionantes, a través de gobiernos descentralizados, que garanticen los derechos que corresponden a todos por igual.
- ***Inclusivo.*** Asegurando que las acciones estatales brinden igualdad de oportunidades a los ciudadanos en el acceso a servicios, en búsqueda del cierre de brechas existentes.
- ***Abierto.*** Proyectándose como una entidad transparente y accesible a los ciudadanos, fomentando la participación ciudadana, integridad pública y rendición de cuentas.

Alcance. El concepto de modernizar la gestión pública configura una responsabilidad de todas las autoridades, funcionarios y servidores públicos, en todos los sectores y niveles de gobierno, ya que se anhela la elevación de niveles de desempeño de las entidades del Estado a favor de los ciudadanos En ese sentido, la Secretaría de Gestión Pública (2019) precisa que la implementación de este enfoque implica la participación de todas las entidades públicas que conforma el aparato estatal, sin contravenir los niveles de autonomía que los caracterizan, comprometiendo al Poder Ejecutivo, organismos autónomos, gobiernos descentralizados, instituciones públicas y la sociedad civil.

Objetivos. La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública tiene como ideal orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas el proceso de modernización, de tal manera que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país. De esta

manera, la Secretaría de Gestión Pública (2019) señala que cuenta con objetivos específicos como:

- Promover que las entidades en sus tres niveles de gobierno tengan objetivos claros, medibles y alcanzables y acordes con las Políticas Nacionales y Sectoriales.
- Lograr que el Estado disponga, asigne y ejecute los recursos para financiar los resultados que la ciudadanía espera.
- Redefinir a nivel nacional las competencias y funciones de las entidades, conforme al proceso de descentralización.
- Implementar la gestión por procesos, en búsqueda de la simplificación administrativa, mejorando los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas.
- Impulsar al sistema de recursos humanos para que asegura la profesionalización de la función pública, a fin de contar con personal idóneo.
- Realizar el seguimiento y evaluación de eficiencia y eficacia en la transformación de insumos, productos y resultados que la población demanda.
- Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento que incluya al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, a fin de realizar el proceso de realimentación para establecer mejores prácticas.
- Promover el gobierno electrónico a través del uso de las tecnologías de la información y comunicación.

- Asegurar la transparencia, participación, vigilancia y colaboración ciudadana en el diseño de políticas públicas, y en la opinión sobre la calidad de los servicios públicos y desempeño de las entidades.
- Impulsar la coordinación interinstitucional para la multiplicación de capacidades de servicio del Estado, mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales.
- Articular las Políticas Públicas Nacionales y Sectoriales, asegurando que en todas sus fases se presente el debate y la participación ciudadana.
- Fomentar la elaboración de mecanismos de articulación necesarios para lograr una coordinación eficiente entre las entidades públicas de los tres niveles de gobierno.
- Promover la descentralización, en términos de funciones, responsabilidades, capacidades y recursos de las entidades públicas, a fin de provisionar bienes y servicios públicos de manera eficaz, eficiente y transparente.
- Concertar, simplificar y actualizar los sistemas e impulsar un funcionamiento que considere la heterogeneidad de las entidades públicas.

Ejes transversales. Según la Secretaría de Gestión Pública (2019), la modernización de la gestión pública se encuentra atravesada por tres ejes transversales:

- ***Gobierno abierto.*** En el que se garantice y promueva la transparencia, la participación ciudadana, la integridad pública y que usa la tecnología de manera eficiente para elevar sus niveles de eficacia y garantiza la rendición de cuentas. En el marco del Plan de Acción de Gobierno Abierto, se centró en retos como: (a) revisión y mejora del marco normativo y de los instrumentos de implementación

en materia de transparencia y acceso a la información, rendición de cuentas y lucha contra la corrupción; (b) impulsar la vigilancia y la participación ciudadana; (c) potenciar la integridad pública asegurando un servicio civil moderno e íntegro, sistemas de adquisiciones y contrataciones protegida de la corrupción a través de control efectivo y disuasivo; y (d) mejorar la calidad de servicios públicos, garantizando mecanismos de información y denuncias para monitorear su desempeño.

- ***Gobierno electrónico.*** Refiriéndose al uso de tecnologías de la información y comunicación en los órganos de la administración pública para mejorar la dotación de información y servicios ofrecidos a los ciudadanos. Visto desde un enfoque externo, implica abordar aspectos que permitan mayor acceso a la información y servicios al ciudadano; y desde un enfoque interno, se vincula a la gestión institucional, optimizando los procesos internos y la interacción entre las entidades, además de potenciar la gestión de bases de datos que servirá en la toma decisiones.
- ***Articulación interinstitucional.*** Refiriéndose a la necesidad de alinear la acción de todos los niveles de gobierno, asegurando el logro de objetivos de conjunto que contribuyan a equiparar las oportunidades de desarrollo en todo el país. Se proyecta al Estado hacia un modelo de gobierno multinivel, donde se desarrollen relaciones de coordinación y complementación en un esquema flexible de interrelación y colaboración en distintas formas y sentidos.

Pilares. Se determinaron cinco pilares sobre la base de la modernización de la gestión pública, como lo explica la Secretaría de Gestión Pública (2019):

- ***Políticas públicas, planes estratégicos y operativos.*** El proceso de determinación de objetivos inicia con el establecimiento de las Políticas Públicas Nacionales, bajo la coordinación del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, que luego se reflejan en los planes sectoriales de los Ministerios, y de manera articulada con los Gobiernos Regionales y Locales. Posteriormente, la planificación estratégica busca la determinación de la visión, objetivos estratégicos y valores dela entidad, para que se pueda diseñar estrategias para alcanzar resultados. Y, por último, el plan operativo institucional pone en marcha las estrategias institucionales fijadas, a través de metas, actividades o tareas necesarias para alcanzar los productos a entregar.
- ***Presupuestos para resultados.*** Se apoya las reformas del sistema presupuestal que se viene implementando, en referencia a la mejora de la eficiencia y eficacia de la gestión, orientados a lograr mantener la disciplina fiscal, mejorar la eficiencia en la distribución de los recursos, y asegurar la calidad del gasto, en términos de eficiencia y eficacia en las operaciones de todas las entidades en los tres niveles de gobierno.
- ***Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional.*** De manera paulatina, se adopta la gestión por procesos en todas las entidades, priorizando y optimizando la cadena productiva y alineamiento correspondiente, y así poder brindar servicios a los ciudadanos de manera eficiente y eficaz, y se traduzca en resultados que los beneficien. Asimismo, se direccionan esfuerzo a la simplificación administrativa, contribuyendo en la eficiencia de los procedimientos y servicios administrativos que la ciudadanía

realiza, eliminando obstáculos o costos innecesarios. De manera paralela, se debe organizar de manera adecuada a la entidad para lograr llevar delante de manera eficiente los procesos analizados y alcanzar los resultados esperados de bienes y servicios públicos de su responsabilidad

- ***Servicio civil meritocrático.*** Este aspecto se direcciona a la profesionalización de la función pública en todos los niveles, buscando atraer personas calificadas y priorizando la meritocracia en el acceso, promoción, evaluación y permanencia a través de un sistema de gestión del capital humano del sector público, acorde con las nuevas tendencias de empleo.
- ***Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento.*** El sistema de información es un proceso para recoger, organizar y analizar datos, con el objetivo de convertirlos en información útil para la toma de decisiones, apoyando al seguimiento o monitoreo en la verificación de las actividades, reportando fallas en diseño e implementación de programas, o comprobando si se mantiene la ruta hacia el objetivo establecido; y la evaluación, midiendo la pertinencia de las acciones y los resultados esperados, así como analizando los efectos esperados y contrastándolos con los objetivos institucionales y las expectativas del ciudadano. Por último, la gestión del conocimiento permite identificar, analizar y compartir el conocimiento sobre la gestión y su relación con los resultados, siendo capitalizado a través de la sistematización e intercambio de experiencias en redes interinstitucionales de aprendizaje.

Presupuesto por Resultados

Un objetivo fundamental del Estado es establecerse como una institución capaz de dotar de manera eficaz, eficiente, acertada y adecuada, los bienes y servicios de carácter público que necesita la ciudadanía. Para tal fin, el Presupuesto por Resultados constituye un instrumento de programación financiera y económica, orientado a la realización de los objetivos estatales, en términos de asignación, distribución y estabilización.

Marco teórico. Según Oliva y Ugarte (2006), el concepto de "Gestión por resultados" se da a principios de la década de 1970, debido a crisis fiscales en países desarrollados, constituyéndose como una forma de enfrentar problemas públicos con alternativas que tengan base en el análisis económico. De esta manera, este enfoque prevalece la evaluación y financiación de los resultados, donde los sistemas gubernamentales adoptan una estrategia que mida el rendimiento de las entidades y su fuerza laboral, a través de la reglamentación de metas y compensación por su cumplimiento. Los créditos de este enfoque permanecen en que se prioriza la prestación de servicios de carácter público y la satisfacción de la población. En su proceso de implementación, se adoptaron varias perspectivas como: (a) centralista, implantado un plan general de gestión estratégica, en el que la evaluación de la gestión es clave, y se incorpora al sistema de planificación, presupuesto y ejecución; (b) presupuestaria, centrado en la reforma del proceso presupuestario como eje de la gestión por resultados, bajo la idea que esta influencia sobre los incentivos y comportamiento de los agentes; y (c) no integrado, instituido en un ambiente donde no se cuenta con el apoyo político para reformas trascendentales, o no se cuente con la base técnica, estableciendo instrumentos en ciertos organismos dirigidos a mejorar la gestión de recursos en el marco de sus competencias, sin involucrar a todo el aparato estatal.

La transformación de enfoque no fue una tarea fácil de instaurar en el sector público, debido a problemas complejos en términos de apoyo político, liderazgo, cambio cultural, nuevos procesos, entre otros; además de dificultades inherentes a la provisión de servicios. Sin embargo, pese a las dificultades, las ventajas que implicaba la implementación de esta perspectiva ofrecía mejoras en la eficiencia y calidad del gasto público, además que otorga al ciudadano mayor participación en el seguimiento de la gestión.

Integración al sistema nacional. Según Ley N° 28927 (2006), se incorporaron los primeros elementos básicos para el ingreso del enfoque de Presupuesto por Resultados en el Perú, como:

- La Programación Presupuestaria Estratégica se realizará por medio de los pliegos ministeriales, como Educación, Salud, Mujer y Desarrollo Social, Transportes y Comunicaciones, Gobiernos Regionales y el Registro Nacional de Identidad y Estado Civil - RENIEC; y estará orientado a la articulación de planes estratégicos sectoriales e institucionales con la programación presupuestal.
- Se establecen metas físicas a nivel nacional, regional y local a ser alcanzadas para actividades prioritarias, a través de programas piloto e indicadores de resultados, de manera conjunta con los pliegos anteriormente mencionados.
- Se introducen nuevos instrumentos en la Evaluación Presupuestal, como valoración de los programas piloto, siendo usadas para el registro de correctivos en procesos o gestión de los mismo.
- Los pliegos están obligados a sustentar sus proyectos, en las fases de presupuesto y ejecución, sobre la base de la información generada por los indicadores de resultados y evaluaciones específicas.

Características. La estrategia que propone el Presupuesto por Resultados rompe el esquema tradicional de programación y asignación, cumpliendo con características que el Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.a) señala:

- Forma parte de una perspectiva que integra planificación, presupuesto, articulación de objetivos y responsables para el alcance de resultados.
- Plantea la delineación de acciones direccionadas a la atención de problemas de nivel crítico que afectan a la población, y que necesita de la intervención de diversos participantes.

Acciones. La implementación del Presupuesto por Resultados, según el Ministerio de Economía y Finanzas (2015), desde su fase inicial hasta la actualidad, ha estado encauzado al cumplimiento de objetivos nacionales, comprendido en acciones como:

- Definir resultados vinculados a cambios que permitan solucionar problemas que afectan a la población y generar el compromiso para alcanzarlos.
- Presupuestar bienes y servicios que inciden en el logro de los resultados.
- Determinar responsables en el logro de los resultados, en la implementación de los instrumentos del Presupuesto por Resultados y en la rendición de cuentas del gasto público.
- Establecer mecanismos para generar información sobre los bienes y servicios, los resultados y la gestión realizada para su logro.
- Evaluar si se está logrando los resultados a favor de la población.
- Usar la información para decidir en qué y cómo se va a gastar los recursos públicos, así como para la rendición de cuentas.

- Introducir incentivos para promover que las entidades públicas se esfuercen hacia el logro de resultados.

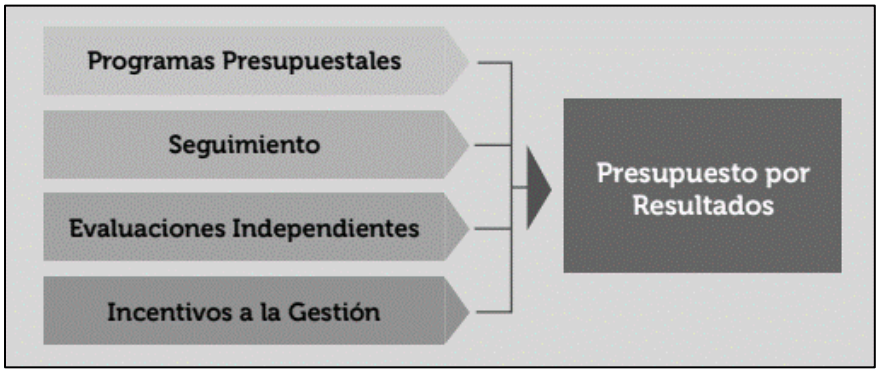
Importancia. El Ministerio de Economía y Finanzas (2015), implanta que la relevancia del Presupuesto por Resultados radica en su contribución con la mejora de la calidad del gasto público, propiciando que las entidades del Estado puedan:

- Hacer uso eficiente y eficaz de los recursos públicos, a través de la priorización del gasto público en la disposición de bienes y servicios, de tal manera que este encaminado al logro de resultados vinculados al bienestar de la población.
- Tomar decisiones con mayor información, que apoyen a la determinación en temas de corte presupuestal y de gestión.

Instrumentos.

Figura 1

Instrumentos del Presupuesto por Resultados



Nota. Tomado de Documento Informativo: El Presupuesto por Resultados (PpR) Dirigido a gobiernos locales, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2015.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2015), el Presupuesto por Resultados se implementa por instrumentos, como se aprecia en la Figura 1, que comprenden:

- ***Programas Presupuestales.*** Conforman unidades de programación de las acciones de las entidades se orientan a proveer bienes y servicios para lograr un resultado específico en beneficio de la población y así contribuir al logro de un resultado final, asociado con un objetivo de política pública. Su trascendencia está en que este instrumento: permite la asignación de recursos para el logro de resultados que beneficien a la población; articula esfuerzos entre los tres niveles de gobierno, mejorando su coordinación en la fase de planificación; evalúa el gasto publico bajo una lógica causal, estableciendo indicadores para la medición de provisión de productos a la población y resultados; y vincula la planificación con el presupuesto, asociando los objetivos y las acciones estratégicas de la institución con los resultados y productos de los Programas Presupuestales; y así presupuestar en aquello que contribuya al logro de los objetivos de la institución.
- ***Seguimiento.*** Constituye un proceso continuo de recolección y análisis de información de desempeño, de la ejecución financiera y de metas físicas que da cuenta en qué medida un Programa Presupuestal está logrando sus resultados y cómo se está ejecutando. La relevancia de este instrumento está en que permite: verificar el logro de los resultados, constatando su incidencia en la población; evidenciar la adecuada provisión de bienes y servicios, en términos de forma y medida; analizar la eficiencia en el uso de recursos públicos, contrastando la cantidad de recursos empleados para llevar acabo las actividades con lo programado; identificar y corregir dificultades en la ejecución de actividades y productos de los programas presupuestales; y transparentar la información sobre

el uso de los recursos hacia la ciudadanía, a través de acciones de rendición de cuentas.

- ***Evaluaciones Independientes.*** Engloba el análisis sistemático y objetivo de una intervención pública (proyecto, programa o política en curso o concluida), con el objetivo de proporcionar información confiable y útil en el proceso de toma de decisiones de gestión y toma de decisiones presupuestales. Este instrumento contribuye a mejorar el diseño e implementación de las intervenciones públicas evaluadas, obteniendo conclusiones y recomendaciones que permiten realizar mejoras en el diseño e implementación de las intervenciones evaluadas; además brindan mayor y mejor información para la asignación presupuestal, donde identifica aquellas intervenciones que tengan mayor probabilidad de obtener resultados que beneficien a la ciudadanía.
- ***Incentivos a la Gestión.*** Conforman herramientas que pretende mejorar el desempeño de las entidades públicas y promover en ellas un esfuerzo mayor a favor del logro de los objetivos y resultados esperados, enmarcados por el Gobierno Nacional. Entre los Incentivos a la Gestión se encuentra el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, que está direccionado a promover las condiciones que favorezcan el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local, incentivando a las municipalidades provinciales y distritales a través de una transferencia de recursos financieros condicionada al cumplimiento de metas que deben alcanzar las municipalidades en un periodo determinado.

Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal

Es una herramienta de incentivos diseñada en el marco del Presupuesto por Resultados que está a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas con la finalidad de promover la mejora de la calidad de los servicios públicos provistos por las municipalidades a nivel nacional. Se enmarca en un esquema de incentivos, monetario y no monetario, vinculado al cumplimiento de metas en un periodo determinado. Dichas metas son diseñadas por diversas entidades públicas del Gobierno Central con la finalidad de impulsar resultados cuyo logro requiere un trabajo articulado y coordinado con las municipalidades.

Marco teórico. Espinoza y Huaita (2012) explican que los incentivos, ya sean monetarios o no responden a la necesidad de los empleadores por orientar las acciones del personal hacia fines que son de su primordial interés. Así mismo hace referencia al caso que representa el sector público, pues existe un solo administrador de recursos que debe distribuirlos entre muchas entidades sin contar con información completa sobre costos o resultados de cada entidad, alejándolos de la objetividad de su rol. De esta manera, y el Estado siendo consciente de los desafíos que representa la implantación de este esquema, vino incorporando de manera progresiva para la implantación de una gestión por resultados.

Por otro lado, Oliva y Ugarte (2006) señalan la implementación de los convenios de gestión en varios países, como acuerdos que incluyen compromisos e incentivos, basando el éxito de sus resultados en la precisión sobre los indicadores de gestión o desempeño, que derivan del cumplimiento de metas cuantificables en un período determinado de tiempo, generando recompensas u ocasionando castigos. Esta herramienta se enmarca en la relación principal-agente, identificando una instancia pública superior y rectora que maneja y define la compensación, y otra instancia subordinada que se encarga de ejecutar recursos y mandatos.

Evolución.

Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal. Mediante la Ley N° 29332 (2009), se instauraron los primeros lineamientos de este mecanismo, con el propósito de impulsar a las municipalidades a mejorar los índices de recaudación de recursos manejados por ellos, y la ejecución del gasto en materia de inversión. Estableció su financiamiento con cargo a recursos del Tesoro Público; y un programa de asistencia técnica bajo la responsabilidad del Ministerio de Economía y Finanzas. Posteriormente, en el Decreto de Urgencia Nº 119-2009 (2009) se incorporó un nuevo objetivo: la reducción de los niveles de desnutrición crónica infantil a nivel nacional; además determinando que los recursos obtenidos por este plan se incorporarían al presupuesto para destinarlo al cumplimiento de objetivos ya mencionados. Sucesivamente, a través del Decreto Supremo Nº 003-2010-EF (2010) se clasificó a las municipalidades basándose en sus características, fortalezas y necesidades en (a) municipalidades de ciudades principales, (b) municipalidades no pertenecientes a ciudades principales con más de 500 viviendas urbanas y (c) municipalidades no pertenecientes a ciudades principales con menos de 500 viviendas urbanas; además dispuso que para la evaluación de las metas, la Dirección Nacional del Presupuesto Público tomará como base la información de la ejecución presupuestal registrada en el Sistema Integrado de Administración Financiera, así como la información proporcionada por el Seguro Integral de Salud, Registro Nacional de Identidad y Estado Civil, y el Sistema de Focalización de Hogares. Y los resultados de tal evaluación serían aprobados mediante Resolución Directoral de la Dirección Nacional del Presupuesto Público, y consecuentemente, asignarían los recursos. Y por último acordó que los recursos que no fueran asignados, debido al incumplimiento de las metas establecidas, serían

asignados de manera adicional a las municipalidades que si llegaron a cumplir todas las metas establecidas

Programa de Modernización Municipal. Por medio de la Ley N°29645 (2009), se creó el Programa de Modernización Municipal, que tuvo como finalidad la promoción de condiciones que contribuyan al crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local, incentivando a los gobiernos locales a incrementar sus niveles de recaudación de impuestos municipales, así como la generación de condiciones favorables para los negocios, por medio de la mejora en la provisión de servicios públicos, infraestructura básica y simplificación de trámites. Consecuentemente, a través del Decreto Supremo Nº 002-2010-EF (2010) se clasificó a las municipalidades en (a) Municipalidades de ciudades principales tipo "A", (b) Municipalidades de ciudades principales tipo "B", (c) Municipalidades no pertenecientes a ciudades principales con 500 o más viviendas urbanas y (d) Municipalidades no pertenecientes a ciudades principales con menos de 500 de viviendas urbanas; además dispuso que la evaluación de las metas es determinada por la Dirección Nacional del Presupuesto Público, basándose en la información presentada al Ministerio de Economía y Finanzas por parte de las municipalidades, en referencia al cumplimiento de las metas establecidas. Y los resultados de tal evaluación serían aprobados mediante Resolución Directoral de la Dirección Nacional del Presupuesto Público, y consecuentemente, asignarían los recursos. Y por último acordó que los recursos que no fueran asignados, debido al incumplimiento de las metas establecidas, serían asignados de manera adicional a las municipalidades que si llegaron a cumplir todas las metas establecidas.

Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal. A través de la Ley N°29812 (2011), se fusionaron los dos mecanismos ya mencionados en el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal, situando como objetivos: (a)

mejorar los niveles de recaudación y gestión de tributos municipales, fortaleciendo la estabilidad y eficiencia en la percepción de estos; (b) mejorar la ejecución de proyectos de inversión pública, considerando los lineamientos en materia de calidad de gasto; (c) reducir la desnutrición crónica infantil en el país; (d) simplificar trámites para la promoción de condiciones a favor del clima de negocios y competitividad local; (e) mejorar la provisión de servicios públicos por parte de los gobiernos locales; y (f) prevenir riegos ocasionados por desastres. La clasificación de municipalidades se ajustó a los criterios establecidos por el Programa de Modernización Municipal.

***Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal*.** Por medio de la Ley N° 30372 (2015) se cambió la denominación del instrumento a Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, enmarcado como el cuarto instrumento del enfoque de Presupuesto por Resultados, orientado a promover las condiciones que contribuya al crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local. Tiene como finalidad impulsar el logro de los resultados que persiguen los programas presupuestales, perseverando en un trabajo articulado y coordinado con las municipalidades.

Objetivos. En base a la información del Ministerio de Economía y Finanzas (2019), el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal tiene como propósito general, contribuir a la mejora de la efectividad y eficiencia del gasto público de las municipalidades, vinculando el financiamiento al alcance de los resultados asociados a los objetivos nacionales. Esto se realizaría a través del cumplimiento de los objetivos específicos:

- Mejorar la calidad en la provisión de servicios públicos y la ejecución de inversiones.
- Mejorar los niveles de recaudación y gestión de tributos municipales.

Operatividad.

Actores involucrados. El Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal promueve el trabajo de manera conjunta entre las entidades responsables de las metas, las municipalidades y el Ministerio de Economía y Finanzas. De esa forma, el Ministerio de Economía y Finanzas (2019) detalla los principales roles de:

- **Ministerio de Economía y Finanzas**
    - Establecer y aprobar el marco normativo del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal.
    - Monitorear e incentivar la participación de los actores involucrados.
    - Revisar y aprobar las propuestas de metas enviadas por las entidades.
    - Aprobar los cuadros de actividades de las metas aprobadas.
    - Supervisar la operatividad del Programa de Incentivos.
    - Aprobar la transferencia de recursos en base a los resultados de cumplimiento reportados por las entidades responsables.
- **Entidades públicas responsables de la meta**
    - Diseñar la propuesta de meta, en el marco de los lineamientos aprobados por el Ministerio de Economía y Finanzas.
    - Elaborar los cuadros de actividades de cada meta.
    - Garantizar la asistencia técnica y seguimiento a las municipalidades para el cumplimiento de metas asignadas.
    - Evaluar el cumplimiento de las metas, en el plazo establecido en el cuadro de actividades.

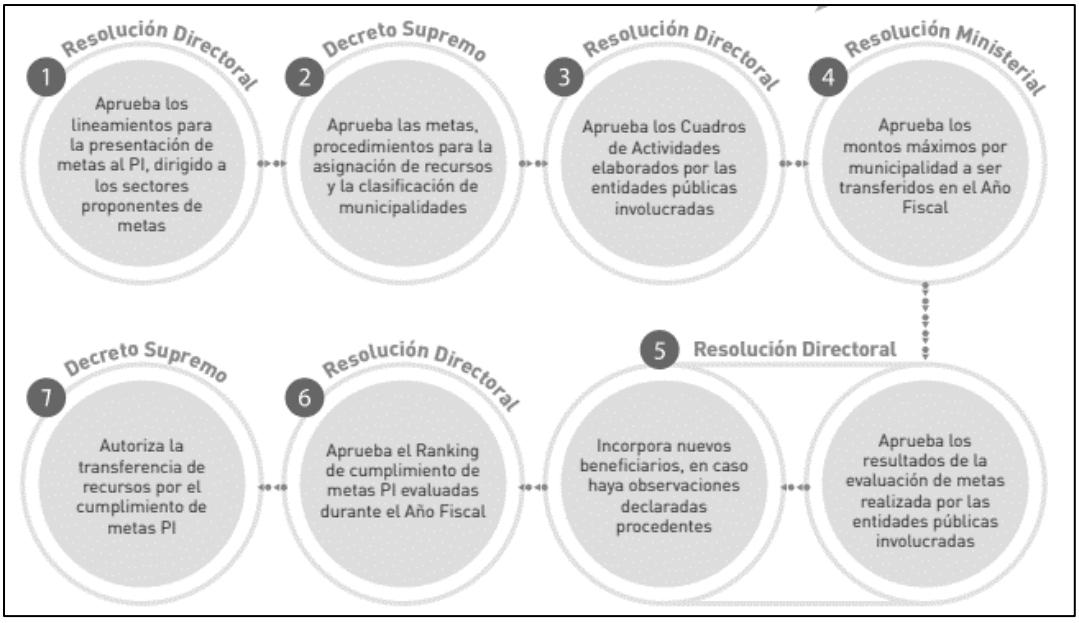
- Informar de manera oportuna al Ministerio de Economía y Finanzas los resultados de la evaluación a las municipalidades, así como atender requerimiento de información por parte de la Dirección General de Presupuesto Público.

- **Municipalidades**
  - Gestionar los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas.
  - Cumplir las metas, en el marco del cuadro de actividades.
  - Designar mediante Resolución de Alcaldía a un servidor de la municipalidad como Coordinador del Programa de Incentivos.

***Proceso Normativo*.** Como parte de los roles del Ministerio de Economía y Finanzas, este precisa el proceso normativo del Programa de Incentivos, así como se describe en la Figura 2.

Figura 2.

Proceso normativo del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal.

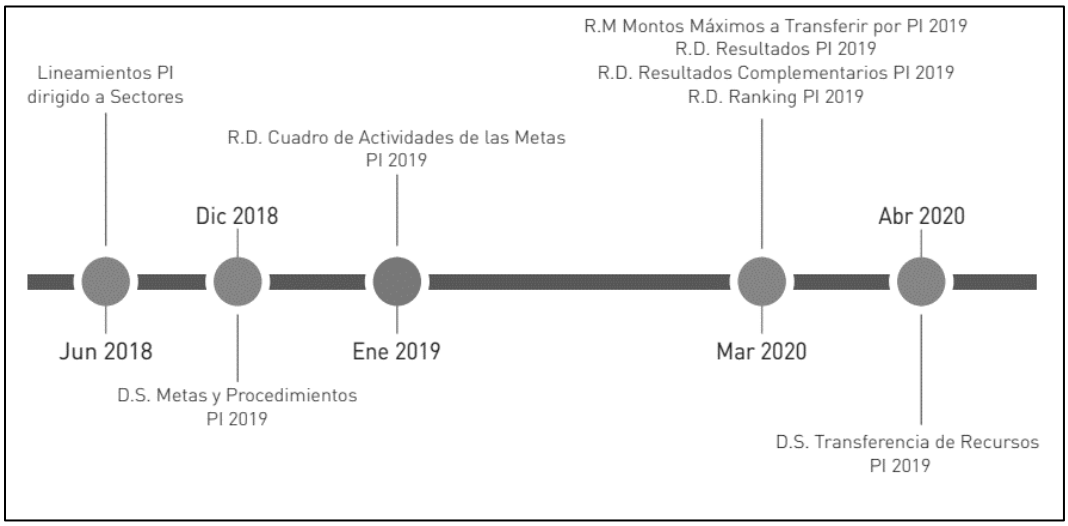


Nota. Tomado de Brochure: Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal para el Año 2019, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2019.

De esta forma, podemos observar que el proceso inicia con la aprobación de los lineamientos para presentación de propuestas de metas mediante Resolución Directoral. Luego, previa evaluación técnica del Ministerio de Economía y Finanzas, se aprueban las metas, procedimientos para la asignación de recursos, así como la clasificación de las municipalidades, mediante Decreto Supremo. Sucesivamente se aprueban los cuadros de actividades por medio de una Resolución Directoral, así como la aprobación de montos máximos para transferencia en una Resolución Ministerial. Tras esto, se ratifican los resultados de la evaluación de metas por medio de una Resolución Directoral, y si fuera el caso, se incorporan nuevos beneficiaros por observaciones en la evaluación, así como el Ranking de cumplimiento de metas. Finalmente, se autoriza la transferencia de recursos por el cumplimiento de metas a través de un Decreto Supremo. Cabe resaltar que la asistencia técnica es un factor inherente a cada instancia de este proceso normativo, implicando la participación y retroalimentación entre los actores involucrados. Para el año 2019, los hitos clave del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal se dieron como describe la Figura 3.

Figura 3

Hitos clave del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal 2019.



Nota. Tomado de Brochure: Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal para el Año 2019, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2019.

Clasificación municipal. El Decreto Supremo Nº 003-2010-EF (2010), entre los años 2010 y 2011, el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal adoptó una clasificación donde las municipalidades se distinguían en función a dos criterios: el número de viviendas urbanas y la metodología del Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local, donde se diferenció a las municipalidades según necesidad muy alta, alta y media.

Tabla 2.

Clasificación municipal del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal.

Grupo municipal	N° de distritos
Muy alta necesidad	495
Alta necesidad	589
Necesidad media	751
Total	**1834**

Nota. Adaptado de Decreto Supremo Nº 003-2010-EF: Aprueban los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2010.

No obstante, en la Ley N°28912 (2011) se fusionaron el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal y el Programa de Modernización Municipal, en el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal, optando por la clasificación que ofrecía el Programa de Modernización Municipal, obedeciendo a criterios sociales, demográficos y geoeconómicos, como lo detalla la Tabla 3.

Tabla 3.

Clasificación municipal del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal.

Grupo municipal	N° de distritos
Ciudades principales tipo A	40
Ciudades principales tipo B	209
No principales con 500 o más viviendas urbanas	555
No principales con menos de 500 viviendas urbanas	1034
Total	**1838**

Nota. Adaptado de Decreto Supremo Nº 004-2012-EF: Aprueban los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2012.

Posteriormente, según la Dirección General de Presupuesto Público (2018) se identificaron ajustes por realizar en materia de la clasificación municipal, tomando en cuenta conclusiones de AC Pública y Apoyo Consultoría, en el que se encontró baja homogeneidad entre los grupos, basándose en una baja correlación intra-clase; así como Raúl Molina, que halló diferencias notorias entre las municipalidades conformantes de un mismo grupo, sobresaliendo el grupo “Municipalidades de ciudades no principales con menos de 500 viviendas urbanas”, ya que han representado más de la mitad del total de municipalidades; y por otro lado, se identificaron que la clasificación que manejaba no permitía visualizar las diferencias entre las funciones de municipalidades provinciales y distritales, donde estas asumen diferentes competencias, acorde a la Ley N°27972 – Ley orgánica de municipalidades. Debido a esto, se actualizó la metodología de clasificación municipal, en busca de una clasificación que diferencie competencias provinciales y distritales, así como la elevación del nivel de homogeneidad interna; y finalizó en una nueva clasificación como lo detalla la Tabla 4.

Tabla 4.

Clasificación municipal de Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal.

Grupo municipal	Jurisdicción	Abreviatura	N°
Ciudades principales	Provincial	Tipo A	74
Ciudades no principales		Tipo B	122
De Lima Metropolitana	Distrital	Tipo C	42
Perteneciente a otras ciudades principales		Tipo D	129
No pertenecientes a ciudades principales, con más de 70% de población urbana		Tipo E	378
No pertenecientes a ciudades principales, entre 35% y 70% de población urbana		Tipo F	509
No pertenecientes a ciudades principales, con menos de 35% de población urbana		Tipo G	620
Total			**1874**

Nota. Adaptado de Decreto Supremo Nº 296-2018-EF: Aprueban los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal del año 2019, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2018.

***Reconocimiento*.** Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2019), el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, en busca de la mejora en la calidad de los servicios públicos que se brinda a la población, recompensa el cumplimiento de metas de las municipalidades, otorgando:

- **Incentivos monetarios.** Está conformado por los recursos dispuestos y supeditados al cumplimiento de metas dentro de un período determinado, y se dividen en: (a) transferencias asociadas al cumplimiento de metas, y (b) transferencias por concepto de bono adicional, que provienen de los montos no distribuidos a las municipalidades que incumplieron las metas y son distribuidos entre las municipalidades que cumplieron en la totalidad las metas.

- **Incentivos no monetarios.** Está definido como una recompensa que otorga el Ministerio de Economía y Finanzas a través del reconocimiento público a las municipalidades que cumplieron sus metas y ocupan los primeros tres puestos de cada clasificación municipal. Este reconocimiento se corrobora con lo determinado en el Ranking de cumplimiento de metas que se publica de manera previa a la transferencia de recursos.

Uso de los recursos transferidos. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2019), los recursos asignados en el marco del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, ya sea por transferencia condicionada al cumplimiento de metas o por bono adicional, configuran recursos adicionales al presupuesto institucional de la municipalidad, siendo aplicable los supuestos y restricción normativas para la utilización de recursos públicos, y además su utilización debe garantizar:

- **Cumplimiento de metas.** Conforme a lo establecido en los cuadros de cumplimiento de metas establecidas por las entidades públicas responsables.
- **Sostenibilidad de metas de años anteriores.** En virtud de la incorporación de mejoras y otorgamiento de sostenibilidad a los logros alcanzados por las metas de años anteriores.

Coordinador del Programa de Incentivos. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.b), circunscribe al coordinador del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal como un servidor de la municipalidad designado por medio de una resolución de alcaldía, siendo responsabilidad de la entidad informar la designación de manera oportuna al Ministerio de Economía y Finanzas. Este servidor público debe contar con la capacidad de comunicar, organizar y gestionar con autoridades y responsables el cumplimiento de las metas

establecidas para su municipalidad. Sus responsabilidades se delimitan por la instancia del desarrollo de sus actividades, como:

- **Planificación, organización e identificación de las acciones.**
    - Informar al alcalde y al Concejo Municipal sobre las metas que debe cumplir la municipalidad.
    - Convocar a una reunión con las áreas responsables.
    - Coordinar la elaboración de planes de trabajo a cargo de cada área responsable.
    - Concertar con la Oficina de Presupuesto la asignación de recursos para financiar las acciones para cumplir las metas.
- **Ejecución de acciones.**
    - Hacer seguimiento a la ejecución de planes de trabajo.
    - Fomentar la participación entre las áreas responsables.
    - Canalizar las dudas y consultas con los especialistas de las entidades públicas responsables.
    - Informar sobre dificultades suscitados en el cumplimiento de metas, para tomar acciones correctivas y preventivas.
    - Supervisar y garantizar el envío oportuno y adecuado de la información referida al cumplimiento de metas para su evaluación.
- **Evaluación y publicación de resultados del cumplimiento.**
    - Revisar la resolución directoral que contenga los resultados del cumplimiento de metas.
    - Requerir a las áreas responsables su informe de cumplimiento de metas.

- **Utilización de recursos.**
    - Hacer de conocimiento al alcalde y al Concejo Municipal los informes de cumplimiento de metas de las áreas responsables, así como la transferencia de recursos obtenidos en el marco del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal.
    - Orientar a las autoridades y funcionarios municipales sobre la correcta utilización de recursos del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, de acuerdo a su normativa.

Gestión Municipal

Definición. Para poder determinar el concepto de gestión municipal, debemos separar los términos que lo conforman. Por un lado, el término gestión se ve definido por la Real Academia Española como la acción y efecto de gestionar o administrar. En el mismo sentido, Armas (2016) señala que la Organización Internacional de Trabajo propone a la municipalidad como un sistema con un modelo estratégico, orientado al cumplimiento de la misión y visión institucional, apoyando el desarrollo regional y sectorial. Basándonos en lo expuesto, la gestión municipal se define, según Armas (2016), como el conjunto de actos direccionados a la realización de una administración de los recursos que pueda percibir el municipio, en términos de eficacia y eficiencia, para la mayor satisfacción de las necesidades de la población.

Principios. En base a lo referido por el Ministerio de Administración Pública (2016), la gestión municipal se sustenta en los siguientes principios:

- ***Eficiencia y eficacia*.** En virtud del desarrollo interno de la institución municipal, reflejándose en los servicios que ofrece.

- ***Espacios de participación ciudadana.*** Fomentando acciones que se orientan al impulso del desarrollo local, la democracia participativa y el control social.
- ***Pensamiento estratégico.*** Desarrollando la capacidad de anticipar hechos, proyectar un destino y realizarlo.
- ***Transparencia.*** Generando confianza en la población.
- ***Descentralización y participación.*** Promoviendo la interrelación y participación activa de la ciudadanía en los asuntos de materia municipal.
- ***Bases de información.*** Haciendo de conocimiento público las acciones emprendidas por la administración municipal.

Municipalidad. La municipalidad constituye una instancia descentralizada a nivel de gobierno local. En ese sentido, la Ley N°27972 (2003) define a los gobiernos locales como entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, institucionalizando y gestionando con independencia los intereses propios de su colectividad.

Autonomía. Según la Contraloría General de le República (2010), la autonomía de las municipalidades se celebra en tres dimensiones:

- **Política.** Decidiendo las acciones a llevar a cabo para lograr el desarrollo local.
- **Administrativa.** Reflejado en la capacidad de emisión de reglamentos, actos administrativos, así como la contratación y ejecución de decisiones.
- **Económica.** A través de la generación de recursos propios y en la disposición de recursos que pueda percibir.

Tipos. La Ley N°27972 (2003) tipifica a las municipalidades de la siguiente manera:

- **Municipalidad provincial.** Ejercida en demarcaciones provinciales.

- **Municipalidad distrital.** Ejercida en demarcaciones distritales.
- **Municipalidad de centro poblado.** Creada por ordenanza municipal provincial y ejerce funciones delegadas, trabaja con recursos asignado por municipalidades provinciales y distritales.

Además, hace referencia al tratamiento particular, a través de regímenes especiales, como la Municipalidad de Lima Metropolitana, las municipalidades ubicadas en zonas fronterizas y municipalidades ubicadas en zonas rurales.

Misión. Según la Contraloría General de le República (2010), la finalidad de las municipalidades se define por tres elementos:

- **Ser una instancia de representación.** Cobrando importancia el vínculo entre municipalidad y población, permitiendo la intervención ciudadana en asuntos de la gestión, así como el ejercicio de las municipalidades con eficiencia y transparencia.
- **Ser una instancia promotora del desarrollo integral sostenible.** Instaurando un proceso de mejora de la calidad de vida de la población, a través de una gestión que busque el desarrollo integral de su ámbito.
- **Ser una instancia prestadora de servicios públicos.** Entendido como la provisión de servicios que permitan a los ciudadanos ser atendidos acorde a sus necesidades.

Órganos. La Ley N°27972 (2003) indica que la estructura orgánica de las municipalidades se compone por:

- **Alcaldía.** Constituye el órgano ejecutivo de los gobiernos locales, representado por el alcalde. Se le otorga la facultad de presidir el Concejo municipal y tener

voto dirimente, además de ser la máxima autoridad administrativa. Tiene la obligación de representar los intereses de la población, priorizando la protección de sus derechos, en una relación armónica eficiente y transparente.

- **Concejo municipal.** Constituye el órgano de gobierno que cumple funciones normativas y de fiscalización, integrado por el alcalde y los regidores. Tiene la facultad de realizar estudios, formular proyectos y propuestas en mejora de la calidad de la gestión municipal, así como la emisión de dictámenes sobre asuntos tratados en las sesiones de concejo, fiscalizando a la gestión municipal en el ejercicio de sus funciones.

Documentos de gestión. Según la Contraloría General de le República (2010), la gestión de los gobiernos locales se ve formalizada por los documentos de gestión que a continuación se detalla:

- **Reglamento de organización y funciones.** Completa, regula y fija la estructura orgánica de la municipalidad, precisando la naturaleza, finalidad y funciones
- **Cuadro de asignación de personal.** Normaliza las previsiones de cargos que requiera la municipalidad, determinando las cantidad y características de los puestos de trabajo necesarios.
- **Presupuesto analítico de personal.** Detalla las plazas requeridas durante la gestión y su financiamiento a través del presupuesto institucional.
- **Manual de organización y funciones.** Describe las funciones específicas a nivel de puesto de trabajo, a partir de la estructura orgánica establecida en el Reglamento de organización y funciones, y acorde al Cuadro de asignación de personal.

- **Manual de procedimientos administrativos.** Describe el sistema de los procesos para el cumplimiento de funciones.
- **Texto único de procedimientos administrativos.** Brinda la información relativa a la tramitación de los procedimientos administrativos que se generan en la municipalidad.

No obstante, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018) en su informe sobre los Indicadores de Gestión Municipal, hace alusión a otros instrumentos de gestión como:

- **Plan de desarrollo municipal concertado.** Constituido como un instrumento de gestión a largo plazo, que contribuye al logro de objetivos y metas en provecho integral del territorio, englobando la visión, los objetivos, las acciones y la ruta estratégica del distrito.
- **Plan estratégico institucional.** Configurado como un documento donde desarrollan las acciones estratégicas institucionales que se llevarán a cabo en el mediano plazo para lograr los objetivos en el Plan de desarrollo municipal concertado, conteniendo fase estratégica, la misión, indicadores, metas y ruta estratégica

Definición de Términos

Municipalidad

Según Pérez y Merino (2015), define a la municipalidad como una corporación estatal que tiene como función administrar una ciudad o una población. Su máximo responsable es el alcalde, que es escogido por los habitantes de la misma jurisdicción. Su presupuesto suele componerse de los aportes que realiza el Estado Central al que pertenece, además de los recursos que este mismo genere.

Gestión municipal

Según Armas (2016), la gestión municipal se define como el conjunto de actos direccionados a la realización de una administración de los recursos que pueda percibir el municipio, en términos de eficacia y eficiencia, para la mayor satisfacción de las necesidades de la población.

Servicios públicos

Rodríguez y Cienfuegos (2008) conceptualizan a los servicios públicos como aquellos que son de interés general, cuya utilización está a disposición del público a cambio de una contraprestación tarifaria. Estos tienen por objeto la satisfacción de las necesidades de una comunidad, en términos económicos y de promoción social, en búsqueda del desarrollo económico y civil.

Eficacia

Fernández- Ríos y Sánchez (1997) precisa la eficacia como el grado de correspondencia que existe entre una organización y la transformación de su razón de ser en una realidad objetiva, a través del cumplimiento de sus objetivos.

Eficiencia

Lam y Hernández (2008) definen eficiencia como la cristalización de los objetivos a través de los resultados, en base a la elección de alternativas que puedan suministrar el mayor beneficio, provenientes de la optimización de recursos.

Asignación Presupuestal

Según Ryckman (s.f.), la asignación presupuestal es la cantidad de fondos asignados a cada línea de gastos, designa el importe máximo que la financiación de una organización está

dispuesta a gastar en un artículo o programa determinado, y es un límite que no debe ser sobrepasado por la entidad autorizada.

Ejecución Presupuestal

El Decreto Legislativo N°1440 (2018) define la ejecución presupuestal como la percepción de los ingresos públicos, así como las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios, destinándolos a la finalidad para la que fue presupuestado.

Proyectos de Inversión Pública

El Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.), define al proyecto de inversión pública como el conjunto de intervenciones limitadas en el tiempo, de las cuales resulta un producto final, destinada a crear, incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico de dominio público, con el objeto de ampliar la capacidad del país para la prestación de servicios y producción de bienes.

Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal

El Ministerio de Economía y Finanzas (2019) define al Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal como una herramienta de incentivos presupuestarios diseñada en el marco del Presupuesto por Resultados, con la finalidad de promover la mejora de la calidad de los servicios públicos provistos por las municipalidades a nivel nacional, a través de un esquema de incentivos, monetarios y no monetarios, vinculado al cumplimiento de metas en un periodo determinado. Dichas metas son diseñadas por diversas entidades públicas del Gobierno Central con la finalidad de impulsar resultados cuyo logro requiere un trabajo articulado y coordinado con las municipalidades.

Presupuesto por Resultados

Según Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.a), el Presupuesto por Resultados es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y a resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles.

Capítulo III

Materiales y Métodos

Metodología

Enfoque de la Investigación

Para este trabajo de investigación se optó por el enfoque cualitativo, basándome en lo expuesto por Hernández et al. (2014) donde precisa que el enfoque cualitativo se concibe como un conjunto de prácticas interpretativas que se realiza al mundo visible. La ventaja de este enfoque radica en su orientación como naturalista, ya que estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos y durante su cotidianidad, e interpretativa, porque intenta hallar sentido a estos fenómenos en base a la relevancia que la sociedad le otorgue. Además, este enfoque proporciona profundidad a los datos, a través de la dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del entorno, detalles y experiencias, aportando una perspectiva fresca, natural y holística.

Tipo de Investigación

En base a lo expuesto por Monje (2011), se determinó que el tipo de investigación a usar es el estudio de caso, ya que consiste en una evaluación intensiva y en profundidad de un fenómeno específico, como un programa, en este caso el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal. Se ha visto conveniente usar este tipo de investigación debido a que proporciona una descripción intensiva y holística para obtener la mayor comprensión de la particularidad del caso, permitiendo conocer cómo funcionan todas las partes que están involucradas y las relaciones que la conforman.

Nivel de Investigación

El nivel de investigación a usar es el explicativo, ya que según Hernández et al. (2014), este va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, orientándose además de responder por las causas de tales fenómenos. Así mismo, a este nivel se explica por qué ocurre un fenómeno, en qué condiciones se manifiesta y por qué se relaciona con otra variable.

Diseño de Investigación

Para este trabajo de investigación se optó por el diseño de estudio de caso de corte cualitativo, basándome en lo expuesto por Hernández et al. (2014), este diseño explora un caso a través de la recolección intensiva de datos y en profundidad, usando múltiples fuentes de información (análisis, entrevistas a funcionarios, obtención de opinión de expertos). Además, permite reportar una descripción del caso, así como variables vinculadas, orientado al análisis de la interacción entre ellos.

Escenario de Estudio

El estudio se desarrolló en la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, provincia de Cañete y región de Lima, se consideró a los funcionarios de la municipalidad y los documentos que conllevan a la gestión del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Hernández et al. (2014) indica que para los estudios de caso es recomendable el uso de al menos dos técnicas y múltiples fuentes, en el intento de recabar evidencia que responda las preguntas de investigación.

Es por ello que la presente investigación se usó el análisis documental, que según Dulzaides y Molina (2004) constituye un conjunto de operaciones intelectuales que buscan representar los documentos a través de un procesamiento analítico-sintético y una extracción científico-informativa, que propone ser un reflejo objetivo de la fuente original, pero que confronta lo nuevos mensajes subyacentes en el documento. En esa línea, se estableció que el instrumento para esta técnica sería la bitácora de búsqueda, que permitió tener un registro detallado de los datos a obtener, además de reconocer las fuentes y los hallazgos.

Así mismo también se optó por la entrevista, que según Hernández et al. (2014), permitirá recolectar datos cualitativos sobre problemática que no se pueda observar por temas éticos o complejidad. En ese mismo sentido, se determinó que el instrumento para esta técnica sería la guía de entrevista semiestructurada.

Población y Muestra

Dentro de esta investigación bajo el enfoque cualitativo, para la primera técnica de análisis documental, se recabó información de la base de datos Ministerio de Economía y

Finanzas, reportes del Sistema Integrado de Administración Financiera, así como informe de las áreas involucradas en el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal.

Con respecto a la técnica de entrevista, basándome en lo explicado por Kazez (2009) nuestra muestra y universo coincide, ya que en el presente estudio se explica un solo fenómeno. Por lo que se precisa que se considerará el 100% de la población comprendida por 09 funcionarios de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná que intervienen de manera directa con el Programa de Incentivos; y 02 especialistas de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas, con experticia en herramientas del Presupuesto por Resultados. En línea a lo comentado, se explica que la muestra no está manejada por la exigencia de generalizar los resultados sino por la necesidad que las características de los individuos elegidos sean adecuadas para responder las preguntas de la investigación. Es por ello que se consideró un muestreo orientado por la información, para maximizar la utilidad de la información de la pequeña muestra representada por el personal de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná implicado en el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal que permita dar su visión, perspectiva e interpretación desde su propia posición. Así mismo, se optó por requerir de los testimonios de especialistas de presupuesto público, adscritos al Ministerio de Economía y Finanzas.

Tabla 5

Lista de entrevistados.

Tipo	Puesto
Funcionario	Alcalde
Funcionario	Gerencia Municipal
Funcionario	Gerencia de Administración y Finanzas
Funcionario	Gerencia De Obras Y Desarrollo Urbano Y Rural
Funcionario	Gerencia de Administración Tributaria y Rentas

Funcionario	Gerencia de Servicios Públicos
Funcionario	Subgerencia de Recursos Humanos
Funcionario	Subgerencia de Logística
Funcionario	Subgerencia de Tesorería
Experto	Especialista en Presupuesto Público – Conectamef – Ancash
Experto	Especialista en Presupuesto Público – Conectamef - Junín

Nota. Elaboración propia.

Procedimiento

Se recabó la información respectiva a través de la aplicación de las guías de entrevista semiestructuradas, para sintetizar las opiniones y conocer la capacidad del entrevistado con respecto al problema evaluado, además permitió determinar las principales carencias en la ejecución de metas del Programa de Incentivos. Cabe resaltar que la presentación de los resultados se logró desarrollando un razonamiento apoyado y explicado por los comentarios de los entrevistados, sea funcionario o experto.

De manera simultánea y conjunta, se aplicó el análisis documental, a través de las fichas documentales y su procesamiento en Microsoft Excel 2016, del cual se obtuvo información de fuente secundaria proporcionada por las áreas funcionales de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná.

La información se presenta en tablas y figuras que permiten la descripción de la situación del Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal en la Municipalidad Distrital de Lunahuaná durante el período 2019.

.

Capítulo IV

Resultados y Discusión

El distrito de Lunahuaná forma parte de los dieciséis distritos que comprenden la provincia de Cañete, del departamento de Lima. Ubicada a 479 metros sobre el nivel del mar, limitando por el noroeste con el distrito de Nuevo Imperial; por el noreste con el distrito de Pacarán y por el sur con el distrito de San Vicente. La extensión del distrito es de 500,33 km2 y con una población de 4,400 habitantes.

Entre las principales áreas de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná vinculadas al Programa de Incentivos están: Gerencia Municipal; Secretaría General; Oficina de Asesoría Jurídica; Gerencia de Administración y Finanzas, que comprende las Subgerencias de Recursos Humanos, Logística y Control Patrimonial, Tesorería; Gerencia de Administración Tributaria y Rentas; Gerencia de Servicios Públicos y Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural.

La Municipalidad Distrital de Lunahuaná ha sido clasificada como entidad tipo E - municipalidades distritales no pertenecientes a ciudades principales, con más de 70% de población urbana. Por consiguiente, le fue asignado las metas de acuerdo al detalle en la Tabla 6.

Tabla 6

Determinación de las metas del Programa de Incentivos, 2019.

Grupo	N°	Meta
Tipo E	01	Ejecución presupuestal de inversiones del Presupuesto Institucional Modificado.
	02	Fortalecimiento de la administración y gestión del Impuesto Predial.
	03	Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales

Nota. Adaptado de Decreto Supremo Nº 296-2018-EF: Aprueban los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal del año 2019, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2018.

Además, es de relevancia para el presente trabajo de investigación, detallar las actividades pertenecientes a cada una de las metas anteriormente expuestas, que son explicadas en la tabla 7.

Tabla 7

Asignación de las metas del Programa de Incentivos, 2019.

N°	Meta	Actividad
01	Ejecución presupuestal de inversiones del Presupuesto Institucional Modificado	Ejecución de inversiones del Presupuesto Institucional Modificado
		Registro del Formato N° 12-B: Seguimiento a la ejecución de inversiones
		Diagnóstico de cierre de inversiones
		Registro del Formato N° 09: Registro de Cierre de Inversión
02	Fortalecimiento de la administración y gestión del Impuesto Predial	Registro de información sobre la administración y gestión del Impuesto Predial en el Sistema de la Meta Predial
03	Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales	Valorización de residuos sólidos orgánicos municipales
		Estudio de caracterización de residuos sólidos municipales

Nota. Adaptado de Resolución Directoral Nº 005-2019-EF/50.01: Aprueban Cuadros de actividades para el cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal del año 2019, correspondientes a las metas 1 al 3, por Dirección General de Presupuesto Público, 2019.

En el marco de lo expuesto, la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, durante el período 2019, cumplió con un tercio de las metas fijadas en el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, tal y como se detalla en la Tabla 8.

Tabla 8

Resultados de la evaluación del cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos, 2019.

Meta 1: Ejecución presupuestal de inversiones del Presupuesto Institucional Modificado	Meta 2: Fortalecimiento de la administración y gestión del Impuesto Predial	Meta 3: Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales
No cumple.	Sí cumple.	No cumple.

Nota: Tomado de la Resolución Directoral Nº 0017-2020-EF/50.01, por Dirección General de Presupuesto Público, 2020.

Con respecto a la articulación de los objetivos nacionales con la gestión municipal a través del Programa de Incentivos

En base a los lineamientos proporcionados por el Ministerio de Economía y Finanzas, y las entrevistas a expertos, las áreas técnicas determinan el presupuesto y las actividades que conforman el cumplimiento de metas, que para la clasificación municipal de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná es como se detalla en la Tabla 9.

Tabla 9

Áreas técnicas de las metas del Programa de Incentivos, 2019.

Área Técnica	Meta
Dirección de Política y Estrategias de la Inversión Pública.	Ejecución presupuestal de inversiones del Presupuesto Institucional Modificado.
Dirección General de Política de Ingresos Públicos.	Fortalecimiento de la administración y gestión del Impuesto Predial.
Dirección General de Gestión de Residuos Sólidos.	Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales

Nota. Adaptado de Guías para el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal 2019, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2019.

Asimismo, los expertos indican que el objetivo del Programa de Incentivos está asociado los objetivos nacionales, que están definidos en el Política Nacional de Modernización de la

Gestión Pública, donde incluyen planes sectoriales y regionales que proveen una dirección al proceso de desarrollo y nacional; y además precisan que para el caso de las metas asignadas a la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, debido a su naturaleza y tipificación de actividades, se relacionan con el Objetivo Nacional N° 1 y N° 3 , en busca de un estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía; fijando la articulación de objetivos tanto nacionales como locales.

Asimismo, los expertos precisan que las metas que correspondían al período 2019, según Tabla 5, están comprendidas en el ámbito de la gestión, concerniendo a las competencias locales que tiene la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, basándose a la Ley Orgánica de Municipalidades – Ley N°27972. Por lo tanto, el incumplimiento de las metas no puede ser imputado al hecho de que el diseño de estas se encuentre fuera del rango de acción municipal. Asimismo, en base a las entrevistas realizadas a los funcionarios, las necesidades de la población del distrito de Lunahuaná se circunscriben en las metas del Programa de Incentivos, pero esto no garantiza que estén posicionadas en un alto nivel de prioridad, por lo que su ejecución se encuentra supeditado a la capacidad de gasto, ya que toda gestión en el sector público está en un contexto en el que es de vital importancia definir la prelación del gasto en un entorno con recursos delimitados.

Sin embargo, la identificación de actividades para fortalecer y garantizar la continuidad de la realización de intervenciones en el marco de los objetivos del Programa de Incentivos debe estar considerado en el Plan Operativo Institucional de la entidad, ya que este instrumento contiene la programación de actividades a ser realizadas para alcanzar objetivos y metas institucionales, y que tras revisión documental se constató que no se encuentra presente en los

documentos de gestión de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná. De la misma manera, debe tomar en cuenta el Plan de Desarrollo Concertado, que contiene la visión de la comunidad y los ejes y objetivos estratégicos, y que tras revisión documental se constató que no tampoco se encuentra presente en los documentos de gestión.

Por lo tanto, se precisa que hay relación entre los objetivos nacionales, por medio del Programa de Incentivos, con la gestión municipal de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, en base a la concordancia que tiene la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y directrices del Gobierno Central, con las atribuciones que tiene la municipalidad en el marco de la Ley Orgánica de Municipalidades. En ese sentido, se coincidió con Quispe (2020), que señala que el Programa de Incentivos se enmarca en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. No obstante, es necesario formalizar esta reciprocidad en instrumentos de gestión para así mantener la regulación de la gestión y agenciar el control de calidad en todos los ámbitos de la organización, asentado los lineamientos estratégicos a tomar en cuenta en las acciones y competencias que correspondan.

Con respecto a la ejecución de proyectos y actividades financiados con los recursos percibidos con el Programa de Incentivos

En base la información proporcionada por la Gerencia de Administración y Finanzas, la Municipalidad Distrital de Lunahuaná; en la específica de Saldos de Balance, referente a la fuente de financiamiento 18 – Canon y Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones, tipo de recurso 13 - Subcuenta Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal; incluyó en el Presupuesto Institucional Modificado para el período 2019 un total de S/ 108,309.05 (Ciento ocho mil trescientos nueve con 05/100 soles) , el cual fue

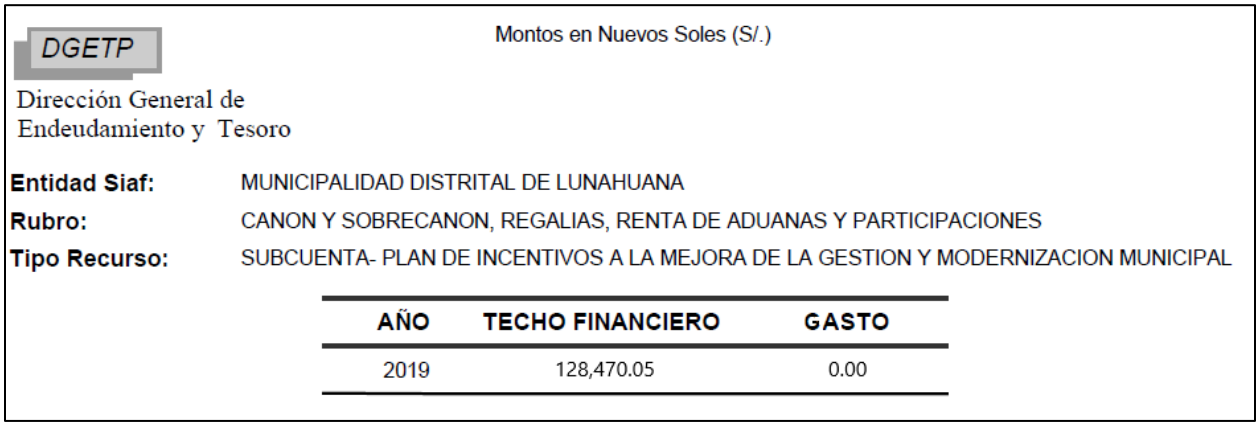
asignado al clasificador presupuestal de gasto 2.6.8.1.2.1 - Estudio de Pre inversión perteneciente al programa 9002 – Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos.

De la misma forma, la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, según Decreto Supremo N° 134-2019 – EF, en el que "Autorizan Transferencia de Partidas en el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2019 a favor de Gobiernos Locales en el marco del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal", llegó a obtener una transferencia de S/ 20,161.00 (Veinte mil ciento sesenta y uno con 00/100 soles), que se destinó también al clasificador presupuestal de gasto 2.6.8.1.2.1 - Estudio de Pre inversión perteneciente al programa 9002 – Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos. No obstante, esta asignación resulta mínima, ya que según Resolución Ministerial Nº 090-2018-EF/50, en el que "Aprueban montos máximos de recursos que corresponden a cada una de las municipalidades que cumplan todas las metas evaluadas en el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal en el año 2018", si la Municipalidad Distrital de Lunahuaná cumplía todas las metas evaluadas en el año 2018, se le transferiría S/ 134,194.00 (Ciento treinta y cuatro mil ciento noventa y cuatro con 00/100 soles), que supone una pérdida de recursos que ascienden a S/ 114,033.00 (Ciento catorce mil treinta y tres con 00/100), producto de un comportamiento ineficaz ante las metas determinadas en el Plan de Incentivos.

De esta manera, se pudo determinar que sumando el importe de saldo balance 2018 y la asignación por el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos evaluadas en el año del 2018, asciende a S/ 128,470.05 (Ciento veintiocho mil cuatrocientos setenta con 05/100 soles). No obstante, no hubo ejecución financiera con cargo a los recursos percibidos por el Programa de Incentivos para el período 2019, así como se detalla en la Figura 4.

Figura 4

Reporte ejecución financiera de subcuenta del Programa de Incentivos, 2019.



DGETP

Dirección General de Endeudamiento y Tesoro

Montos en Nuevos Soles (S/.)

Entidad Siaf: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUNAHUANA

Rubro: CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES

Tipo Recurso: SUBCUENTA- PLAN DE INCENTIVOS A LA MEJORA DE LA GESTION Y MODERNIZACION MUNICIPAL

AÑO	TECHO FINANCIERO	GASTO
2019	128,470.05	0.00

Nota. Extraído de Módulo Cuenta única de Tesoro – SIAFCUT WEB de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, 2020.

En base a las entrevistas, los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná indican que para el período 2019 fue difícil priorizar el cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos, y también ejecutar los recursos percibidos por el mismo, debido a que la gestión que les precedió concluyó en presuntos delitos contra la administración pública; por lo tanto la prioridad era trabajar de manera conjunta con el Ministerio Público para brindar todas las facilidades en la investigación, además de revisar, regularizar y sanear las acciones realizadas en la gestión anterior, a fin de iniciar una gestión municipal basada en la legalidad y transparencia, y normalizar las actividades pertinentes al Gobierno Local. No obstante, se constató en el análisis documental que el servidor designado como coordinador del Programa de Incentivos era el Gerente de Administración y Finanzas, quien estuvo saturado por funcionas propias de su cargo, y adicionalmente tenía otras áreas orgánicas encargadas, lo cual dificultó la concertación de las acciones fundamentales para el acceso a los recursos del Programa de Incentivos y la ejecución de los recursos percibidos por el mismo.

Por lo tanto, se concreta que la ejecución de actividades y proyectos con cargo a recursos percibidos por el Programa de Incentivos no tuve incidencia en la gestión de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, ya que la ejecución del gasto fue nula, debido a problemas en la organización, tanto para el cumplimiento de las metas, así como para la utilización de recursos. En línea a lo expuesto, Quintazi (2017), señala que los recursos provenientes del Programa de Incentivos conforman una alternativa óptima para a acceder a recursos, que en el caso de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná hubiera propiciado un mayor alcance en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Con el respecto a la contribución del Programa de Incentivos en el cumplimiento de los metas institucionales de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná

Para este punto nos basaremos en analizar la gestión de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, relacionándolo las metas asignadas con los objetivos específicos del Programa de Incentivos, como ejecución de inversiones, recaudación de los tributos municipales y mejora de calidad servicios públicos. En teoría estos cambios debieron ser inducidos por medio del cumplimiento de metas, por lo que en esta parte se evaluará y analizará en qué medida los objetivos del Programa de Incentivos se aplicaron en la Municipalidad Distrital de Lunahuaná.

Mejora de Ejecución de Inversiones

Cuando se habla de inversiones en el sector público, las obras constituyen de manera concreta el uso y destino de recursos para la mejora de infraestructura. En este punto se analizará el nivel de ejecución de proyectos de inversión con respecto a la programación realizada, ya que ahí radica la debilidad en las inversiones públicas; y si la entidad supera esta dificultad, significa que la gestión es eficiente en esta dimensión. Cabe resaltar que este objetivo se relaciona a la meta 01 Ejecución presupuestal de inversiones del Presupuesto Institucional Modificado, el cual

figura como no cumplida en los resultados de evaluación del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal establecidas al 31 de diciembre del año 2019.

La evaluación de las metas de ejecución de inversión es realizada en base a los devengados a cierre del año en evaluación. No obstante, según la entrevista realizada a expertos se halló que la mayoría de los gobiernos locales tienden a devengar potentemente en diciembre, pese a que parte de ese gasto no llegue a girarse en los meses de enero y febrero del siguiente año, lo que generaría una sobreestimación en la ejecución presupuestal del gasto. Por ello, en consideración a lo anteriormente expuesto, en la Tabla 10 se presenta el indicador real de la ejecución de inversiones.

Tabla 10

Marco y ejecución presupuestal de inversiones de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná.

Marco presupuestal	Ejecución presupuestal	Porcentaje de ejecución
11,526,975.00	2,976,186.14	25,82%

Nota. Extraído de Módulo de Procesos Presupuestarios – SIAF Operaciones en Línea de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, 2020.

En la Tabla 10 se puede visualizar un indicador de ejecución presupuestal de inversiones de 25,82%, registrando un nivel bajo en lo que respecta a la capacidad de gasto referente a proyectos de inversión, revelando dificultades que la gestión de la municipalidad tuvo que pasar y que causaron el incumplimiento de la meta asociada a ejecución de inversiones. En base a las entrevistas realizadas, las causales de la baja ejecución presupuestal fue que aproximadamente el 40% de proyectos de inversión se encontraban paralizadas, debido a que han sido judicializadas por problemas de corrupción determinadas en la gestión pasada, lo que afecta su continuidad, imposibilitando su ejecución. Como otro factor, se encuentra a problemas de limitación de personal, ya que en la Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural se encontraban laborando 03

ingenieros calificados, encargados de un presupuesto de 11,526,975.00 (Once millones quinientos veintiséis mil novecientos setenta y cinco con 00/100 soles), entre los que se encontraban 24% de proyectos por administración directa y el 30% en proyectos por contrata, lo que forzó a dirigir recursos humanos a presupuestos de mayor prioridad como aquellos asignados por el programa Reconstrucción con Cambios, ya que representaban el grueso del presupuesto de inversiones y eran financiados por Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito, además que la ejecución de estas se aplazó debido a que fueron designadas bajo la modalidad de ejecución por contrata, y se debía respetar los debidos términos en los procedimientos de selección, conforme a la Ley N°30225 – Ley de Contrataciones del Estado.

Así mismo, la limitación de personal dificultó la realización de otras actividades de la meta 1, como el registro del Formato N° 09: "Registro de Cierre de Inversión", Formato N°12-B: "Seguimiento a la ejecución de inversiones" y el diagnóstico de cierre de inversiones en el aplicativo del Banco de Inversiones, y que la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, como entidad adscrita al Sistema Invierte.pe debería cumplir, pero no se vio posible el acatamiento de estas actividades, debido a que no hubo un personal calificado designado exclusivamente cumplir con esos registros.

Para este punto, en base a las entrevistas realizadas se recabó que el problema del personal es debido a una desactualización en instrumentos de gestión relacionado a recursos humanos, como el Manual de Organización y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones, Cuadro de Asignación del Personal y Presupuesto Analítico del Personal, lo cual no permite fijar una remuneración atractiva para el personal que incide significativamente en aspectos técnicos que son materia del quehacer del municipio. No obstante, la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, al evaluar está situación, inició en el proceso de actualización de

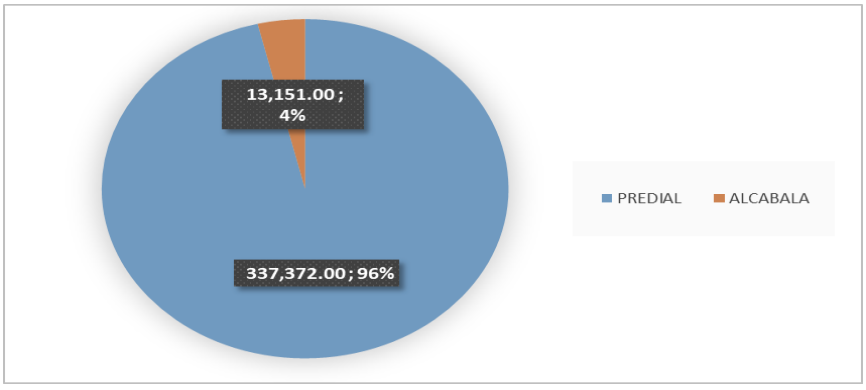
instrumentos de gestión para evitar estos altercados generados por el desfase de estos documentos. Así como lo señaló Jinchuña (2015), que uno de los factores de mayor relevancia que dificultan el cumplimiento de las metas radican en deficiencia con el recurso humano.

Mejora de Recaudación de Tributos Municipales

A fin de promover el desarrollo local, los gobiernos locales deben captar tributos, para asegurar el financiamiento propio del correcto funcionamiento de la entidad. Para el período 2019, la meta del Programa de Incentivos apunta específicamente a mejorar la recaudación del impuesto predial, y están direccionadas a obtener un control de la información sobre la administración y gestión del impuesto predial, reflejadas en un registro completo de la información en el Sistema de la Meta Predial – SISMEPRE. Para este caso, debemos indicar que el Impuesto Predial constituye un 96% del total de impuestos municipales, por lo que mejorar su recaudación se reflejaría en una obtención de autosuficiencia fiscal que puede otorgar mayor predictibilidad al financiamiento de la provisión de servicios locales, con la mejora de la calidad de vida para la población.

Figura 5

Proporción de recaudación de impuestos municipales.



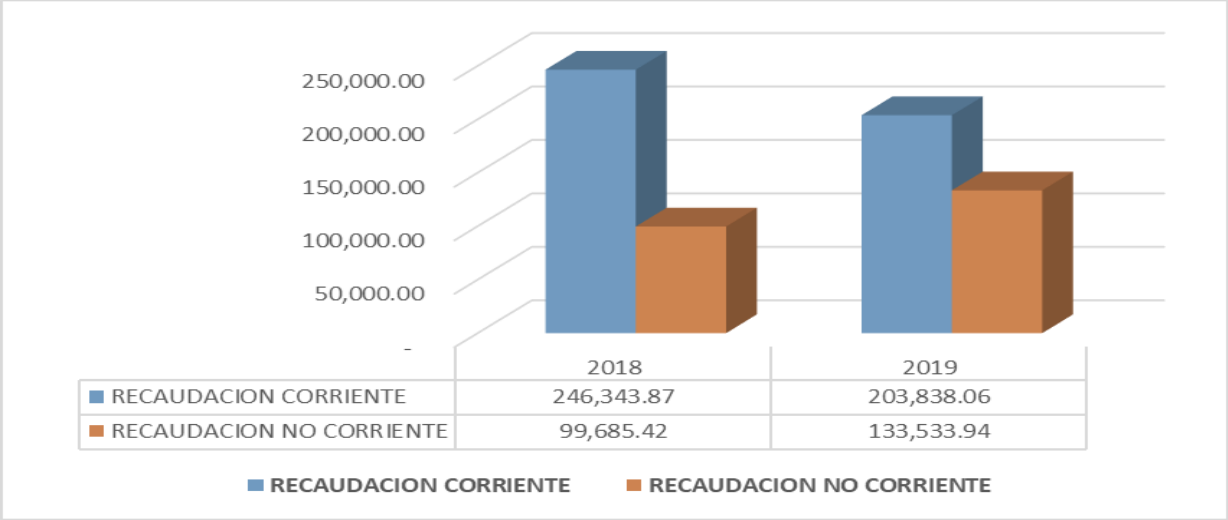
Nota. Extraído de Seguimiento de la Ejecución Presupuestal - Consulta Amigable de Ingresos de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, 2019.

Cabe resaltar que la meta 02 Fortalecimiento de la administración y gestión del Impuesto Predial fue la única meta que se cumplió del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal establecidas al 31 de diciembre del año 2019. No obstante, en base a la información presentada al Ministerio de Economía y Finanzas, se determinó que existen falencias como la inexistencia de un área de ejecución coactiva, o aprobación de procedimientos de registro de predios, contribuyentes y cálculo de deuda tributaria predial; por lo que las áreas responsables emprendieron un reforzamiento en términos de fiscalización y facilidades de fraccionamiento de deudas. Esto se tradujo en un trabajo de implementación de amnistías tributarias, vías de pagos electrónicos y del Plan de Trabajo para inscripción masiva de predios y actualización de datos, entre ellos resalta la actualización del catastro (censo de los bienes inmuebles contiene la descripción física, económica y jurídica de las propiedades rústicas y urbanas, y constituyen la base sobre la cual se distribuye el impuesto predial).

De la misma manera se realizó un comparativo de la recaudación del Impuesto Predial del año 2018 y 2019, según la Figura 6, en el que, si bien se puede observar que la recaudación del año 2018 fue mayor, en términos de recaudación no corriente el 2019 fue mayor. Esto se produjo debido a una mayor concientización sobre el beneficio de amnistías tributarias, por lo que un mayor número de contribuyentes regularizaron sus deudas tributarias pendientes. En este punto se armonizó con lo que concluyó Salcedo (2019), que precisa que las metas para la gestión de tributos municipales permiten obtener un incremento en la recaudación.

Figura 6

Recaudación del Impuesto Predial para los períodos 2018 y 2019.



Nota. Extraído de Seguimiento de la Ejecución Presupuestal - Consulta Amigable de Ingresos de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, 2019.

Así mismo, el Gerente de Administración Tributaria y Rentas señala que hay un impacto positivo del Programa de Incentivos sobre el fortalecimiento de la administración y gestión del Impuesto Predial en la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, ya que se pudo hallar los problemas que afectaban este sistema, y que fue fundamental para la aplicación de instrumentos de mejora continua y progreso de la entidad, contribuyendo a alcanzar mejores resultados y la realización del trabajo de manera eficiente, y pudiendo ser de utilidad para gestiones posteriores en beneficio de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná.

Mejora de Calidad de Servicios Públicos

En esta parte de la investigación nos enfocamos en dar alcances sobre uno de los principales servicios que brinda la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, la gestión de residuos sólidos; ya que guarda relación con la meta 03 - Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales, el cual figura como no cumplida en los resultados de

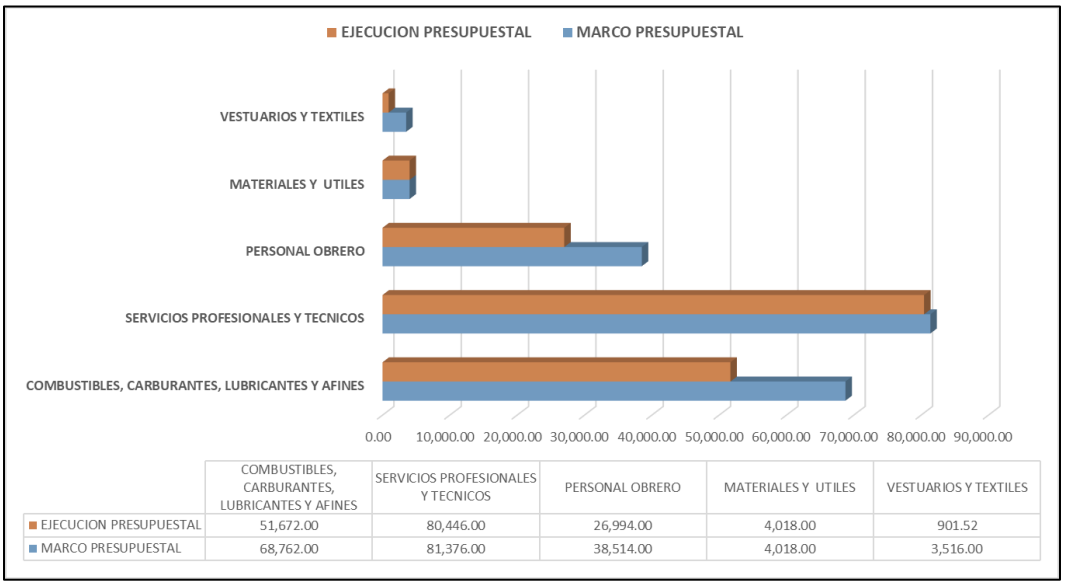
evaluación del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal establecidas al 31 de diciembre del año 2019.

Para este servicio públicos, la entidad debe asegurar una adecuada prestación en la limpieza, recolección y transporte de residuos con el fin de garantizar la adecuada disposición final de estos. Además, deben determinar qué zonas se utilizarán como infraestructura para el tratamiento de residuos sólidos.

Para esta dimensión, se analizó el gasto conexo al programa presupuestal 036 – Gestión integral de residuos sólidos, detallándose la ejecución y el marco presupuestal asignado en la Figura 7, para el cual se determina un gasto que asciende a S/ 164,031.52 (Ciento sesenta y cuatro mil treinta y uno con 52/100 soles), registrando un avance de 83.61% con respecto al Marco Presupuestal 2019, y significando un alto nivel de ejecución presupuestal.

Figura 7

Resumen del marco presupuestal y la ejecución del programa presupuestal Gestión integral de residuos sólidos para el período 2019.



	COMBUSTIBLES, CARBURANTES, LUBRICANTES Y AFINES	SERVICIOS PROFESIONALES Y TECNICOS	PERSONAL OBRERO	MATERIALES Y UTILES	VESTUARIOS Y TEXTILES
EJECUCION PRESUPUESTAL	51,672.00	80,446.00	26,994.00	4,018.00	901.52
MARCO PRESUPUESTAL	68,762.00	81,376.00	38,514.00	4,018.00	3,516.00

Nota. Extraído de Módulo de Procesos Presupuestarios – SIAF Operaciones en Línea de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, 2019.

Según entrevista realizada, para el caso de Lunahuaná, como en toda la provincia de Cañete, tiene recojo diario de residuos sólidos, sin embargo, no cuenta con una infraestructura para la disposición final de residuos sólidos, formando puntos de acumulación de residuos sólidos. En concordancia con el problema expuesto, se buscó minimizar la generación de residuos sólidos frente a la disposición final bajo un enfoque sostenible; por lo que se gestionó la elaboración de un Plan Anual de Valorización de Residuos Sólidos Orgánicos Municipales para el período 2019, además de que este constituyó una actividad de la meta 03 del Programa de Incentivos. La obtención de este instrumento de gestión ambiental significó la mejora del manejo integral de residuos sólidos, ya que se amplió el ámbito de acción en la segregación y recolección de residuos sólidos orgánicos, para su posterior valorización y reaprovechamiento, gracias a la cuantificación de residuos sólidos generados, densidad y composición física. Sin embargo, este instrumento fue culminado posterior al plazo indicado en el Programa de Incentivos, producto de la ausencia de acción del coordinador que pueda comunicar los procesos de manera oportuna; por lo que, pese al cumplimiento de la actividad, bajo la mira del Ministerio de Economía y Finanzas, no fue reconocida en la evaluación del Programa de Incentivos.

Capítulo V

Conclusiones

Se comprobó que el Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal articula significativamente los objetivos nacionales con la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná , debido a que se probó la relación entre los objetivos nacionales con la gestión de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, en base a la concordancia que tiene la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y directrices del Gobierno Central del Programa de Incentivos, con las atribuciones que tiene la municipalidad en el marco de la Ley Orgánica de Municipalidades – Ley N°27972.

Se evidenció que el Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal no incidió significativamente en la ejecución de proyectos y actividades de la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019, debido que la ejecución delas partidas presupuestales con cargo a recursos percibidos por el Programa de Incentivos a la Mejora de la

Gestión Municipal fue nula, debido a problemas en la organización, tanto para el cumplimiento de las metas, así como para la utilización de recursos percibidos por el mismo.

Se determinó que el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal contribuyo significativamente al cumplimiento de los metas institucionales de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná en el año 2019. Pese a que el indicador de cumplimento fue 33%, los resultados sirvieron para determinar las falencias relacionadas a la administración del impuesto predial, ejecución de inversiones y manejo de residuos sólidos, fortaleciendo y mejorando la labor municipal en estas dimensiones a través de la implementación de medidas correctivas.

Se concluye que el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal trasciende de manera positiva en la gestión de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná en el año 2019, ya que permitió identificar debilidades, aplicar estrategias que permitan solucionarlas y consolidar a la entidad como un gobierno local efectivo en términos de recaudación, ejecución y provisión de servicios públicos; y que a su vez colabora con el gobierno nacional, alineándose a los objetivos nacionales.

Capítulo VI

Recomendaciones

Al constatar la desactualización de instrumentos de gestión relacionados a planificación, se recomienda formalizar la alineación entre objetivos nacionales y objetivos de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná en instrumentos de gestión, como el Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional y Plan de Desarrollo Local Concertado, para así mantener la regulación de la gestión y agenciar el control de calidad en todos los ámbitos de la organización, asentado los lineamientos estratégicos a tomar en cuenta en las acciones y competencias que correspondan

Al hallar problemas en la concertación de estrategias institucionales, se sugiere pautar una serie de coordinaciones para alcanzar consenso y hacer efectivo el avance en la utilización y

gestión de los recursos de la subcuenta del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, en busca del aumento gradual de la ejecución de este presupuesto asignado, y orientarlos a mejorar los niveles de recaudación y la gestión de los tributos municipales, mejorar la ejecución de proyectos de inversión pública, y mejorar la provisión de servicios públicos locales, así como el afianzamiento de la sostenibilidad de las metas cumplidas.

Se propone designar como Coordinador del Programa de Incentivos a un profesional calificado que no se encuentre con un nivel alto de recarga laboral, para que pueda ejercer sus funciones de comunicar y gestionar el cumplimiento de las metas establecidas, de manera oportuna y eficiente. Así mismo, se sugiere una actualización de instrumentos de gestión relacionado a recursos humanos, como el Manual de Organización y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones, Cuadro de Asignación del Personal y Presupuesto Analítico del Personal para mejorar los términos de contratación, remuneraciones, deberes y derechos de los servidores públicos.

Al observar el comportamiento heterogéneo con respecto al cumplimiento de metas del Programa de Incentivos, se recomienda dar sostenibilidad a las metas cumplidas, a través de la realización de análisis sobre los procesos internos de la entidad e implementación de adecuaciones para minimizar los errores de forma permanente, corregir faltas y fortalecer los aciertos para beneficiar a la población, los servidores y funcionarios públicos y la Municipalidad distrital de Lunahuaná.

Capítulo VII

Referencias Bibliográficas

Alvarado, L. (2017). Uso del Programa de Incentivos y la mejora en la Eficacia Administrativa en la Gestión de la Municipalidad Distrital de Cusco, durante el 2016 al 2017. [Tesis para Maestría en Gestión Pública, Universidad César Vallejo]. https://hdl.handle.net/20.500.12692/33441.

Álvarez, S. (2012). Hacia la eficiencia en la gestión municipal. *Revista Nacional de administración, 3(2),* 49-76. https://doi.org/10.22458/rna.v3i2.523.

Araya, R. (2011). *Gestión para resultados en Chile: análisis de caso del sistema de monitoreo del desempeño del Programa de Mejoramiento de la Gestión*. [Tesis de maestría, FLACSO Chile y Universidad de Concepción]. http://hdl.handle.net/10469/7654.

Arce de Aguilar, L. (2010). *Propuesta de incorporación de la gestión por resultados en el presupuesto público de El Salvador.* [Ensayo científico para Maestría en Gerencia Pública y Social]. Universidad Dr. José Matías Delgado.

Armas, G. (2016). La Gestión Municipal. Semanario Universidad. https://semanariouniversidad.com/opinion/la-gestion-municipal/

Atay, L., González, J., Cáceres, A., Rodríguez, D., Montero, C., y Núñez, L. (2008). Percepción de la comunidad sobre la gestión municipal en el estado Anzoátegui-Venezuela. *Revista venezolana de análisis de coyuntura, 14(2)*, 161-172. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=364/36414209.

Banco Interamericano de Desarrollo (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (39),149-210. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3575/357533693007.

Choquehuanca, M. y Chávez, J. (2019). Plan de incentivos y su incidencia en la calidad de gasto público de la Municipalidad Distrital de Soritor-periodo 2015-2016. [Tesis para titulación, Universidad Nacional de San Martín]. http://hdl.handle.net/11458/3537.

Decreto de Urgencia Nº 119-2009 del 2009. Por medio del cual se modifican artículos de las Leyes Nºs. 29332 y 29465 y dictan medidas extraordinarias para el financiamiento de la continuidad de las inversiones durante el Año Fiscal 2010. 23 de diciembre de 2009. Diario Oficial El Peruano.

Decreto Legislativo Nº 1440 del 2018. Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público. 16 de septiembre del 2018. Diario Oficial El Peruano.

Decreto Supremo Nº 002-2010-EF del 2010. Por medio del cual aprueban los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del Programa de Modernización Municipal. 12 de enero del 2010. Diario Oficial El Peruano.

Decreto Supremo Nº 003-2010-EF del 2010. Por medio del cual aprueban los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal. 12 de enero del 2010. Diario Oficial El Peruano.

Decreto Supremo Nº 004-2012-EF del 2012. Por medio del cual aprueban los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal del año 2012. 12 de enero del 2012. Diario Oficial El Peruano.

Decreto Supremo Nº 134-2019-EF del 2019. Por medio del cual autorizan una transferencia de partidas en el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2019 a favor de Gobiernos Locales en el marco del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal. 29 de abril del 2019. Diario Oficial El Peruano.

Decreto Supremo Nº 296-2018-EF del 2018. Por medio del cual prueban los Procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal del año 2019, y dictan otras medidas. 15 de diciembre del 2018. Diario Oficial El Peruano.

Dirección General de Presupuesto Público. (2018). Marco Conceptual del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/migl/pi/marco_conceptual_PI.pdf

Dulzaides, M. y Molina, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. ACIMED, 12(2), 1. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102494352004000200011&lng=es&tlng=es

Escuela Nacional de Control de la Contraloría General de la República. (2010). Gobierno Municipal. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiX8snjm_rAhWyc98KHWQbDVoQFjAAegQIARAB&url=https%3A%2F%2Fappscontraloria.gob.pe%2Ftransferenciagestion%2Fmaterial%2FModulo_I%2FOrganizaci%25C3%25B3n%2520Municipal.doc&usg=AOvVaw0ss5vTjI8aaqMZqavRQIF3

Espinoza, H. y Huaita, F. (2012). Aplicación de Incentivos en el Sector Público. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/estudios/DGP_inventivos_fusionado.pdf

Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. (1997). Eficacia organizacional. Díaz de Santos.

Guerrero, O. (2010). La administración pública a través de las Ciencias Sociales. Fondo de Cultura Económica.https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjd3eSl45zvAhUtLLkGHcx5CZsQFjAAegQIAhAD&url=http%3A%2F%2Ferevistas.saber.ula.ve%2Findex.php%2Fgestionpublica%2Farticle%2Fdownload%2F4510%2F4297&usg=AOvVaw2_Ye3VWBIclltux9yygCX_

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. (6ta ed.). McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). Perú: Indicadores de Gestión Municipal. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1636/index.html

Jacobo, F. (2018). Programa de incentivos y su impacto en la mejora de la gestión de la municipalidad distrital de Usquil, periodo 2014-2016. [Tesis para Maestría en Gestión Pública, Universidad César Vallejo]. https://hdl.handle.net/20.500.12692/11805.

Jinchuña, A. (2015). El plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal de las municipalidades de la Región Tacna durante el ejercicio 2013. [Tesis para titulación, Universidad Jorge Basadre Grohmann]. http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/2609.

Kazez, R. (2009). Los estudios de caso y el problema de la selección de la muestra Aportes del Sistema de Matrices de Datos. Subjetividad y procesos cognitivos, 13(1), 1-17. https://www.redalyc.org/pdf/3396/339630252005.pdf

Knoepfel, P., Larrue, C., Varone, F., e Hinojosa, M. (2008). Hacia un modelo de análisis de políticas públicas operativo: Un enfoque basado en los actores, sus recursos y las instituciones. Ciencia política, (3), 9-42. https://www.researchgate.net/publication/322420267_Analisis_y_gestion_de_politicas_publicas

Lam, R. y Hernández, P. (2008). Los términos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿son sinónimos en el área de la salud? Revista Cubana de Hematología, Inmunología y Hemoterapia, 24(2).http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086402892008000200009&lng=es&tlng=es

Ley Nº 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades. Diario Oficial El Peruano. Lima, Perú. 27 de mayo de 2003.

Ley Nº 28927 - Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2007. Diario Oficial El Peruano. Lima, Perú. 12 de diciembre de 2006.

Ley Nº 29332 - Ley que crea el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal. Diario Oficial El Peruano. Lima, Perú. 20 de marzo de 2009.

Ley Nº 29645 - Ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2010. Diario Oficial El Peruano. Lima, Perú. 07 de diciembre de 2009.

Ley Nº 29812 - Ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2012. Diario Oficial El Peruano. Lima, Perú. 09 de diciembre de 2011.

Ley Nº 30372 - Ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2016. Diario Oficial El Peruano. Lima, Perú. 05 de diciembre de 2015.

Mamani, E. (2017). Gestión administrativa de los recursos y cumplimiento del plan de incentivos Municipal del distrito de Potoni–Azángaro: período 2013-2015. [Tesis para titulación, Universidad José Carlos Mariátegui]. http://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/ujcm/158.

Ministerio de Administración Pública. (2016). Manual de Gestión Municipal. https://www.sismap.gob.do/Municipal/uploads/Manual-2016.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.c). Glosario de Presupuesto Público. Ministerio de Economía y Finanzas. https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-5902

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). Documento Informativo: El Presupuesto por Resultados (PpR) Dirigido a gobiernos locales. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/ppr/prog_presupuestal/documento_inf_PpR_GL_2014.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal para el Año 2019. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/migl/metas/Brochure_PI_2019.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.a). Presupuesto por Resultados. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/generales/PRESUPUESTO_POR_RESULTADOS.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.b). Rol y responsabilidades del coordinador del Plan de Incentivos a la mejora de la Gestión de y Modernización Municipal. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/Cartilla_del_Coordinador_PI.pdf

Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. Universidad Surcolombiana.

Nava-Rogel, R., Cerna-Ortiz, D. y Becerril-Torres, O. (2017). Indicador de competitividad municipal en el Estado de México para construir un entorno competitivo. *Economía, Sociedad y Territorio, 17(54),* 241-278. https://doi.org/10.22136/est002017635.

Oliva, C. y Ugarte, M. (2006). Uso y Efectividad de los Convenios de Gestión. http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/UsoyEfectividaddelosConveniodeGestion.pdf

Pérez, J. y Merino, M. (2015). Definición de municipalidad. Recuperado de https://definicion.de/municipalidad

Presidencia del Consejo de Ministros. (s.f.). Plan de trabajo: Corto y mediano plazo 2012-2016. https://sgp.pcm.gob.pe/web/images/documentos/plan%20de%20trabajo-sgp%202012%20-%202016.pdf

Quintazi, L. (2017). Implementación del plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal entre el año 2014 y el 2015, en el caso de la Municipalidad Distrital de Alto Selva Alegre. [Tesis para titulación, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6823.

Quispe, Y. (2020). Evaluación del programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal en la Municipalidad Distrital de Mariscal Cáceres 2018. [Tesis para Maestría en Gestión Pública, Universidad César Vallejo]. https://hdl.handle.net/20.500.12692/45199.

Resolución Directoral N° Nº 005-2019-EF/50.01 del 2019. Aprueban Cuadros de actividades para el cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal del año 2019, correspondientes a las metas 1 al 6. Dirección General de Presupuesto Público.

Resolución Directoral N° 017-2020-EF/50.01 del 2020. Aprueban los resultados de la evaluación del cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal establecidas al 31 de diciembre del año 2019. Dirección General de Presupuesto Público.

Resolución Ministerial N° 090-2018-EF/50 del 2018. Aprueban montos máximos de recursos que corresponden a cada una de las municipalidades que cumplan todas las metas evaluadas en el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal en el año 2018. Ministerio de Economía y Finanzas.

Rodríguez, L. y Cienfuegos, D. (2008). Actualidad de los servicios públicos en Iberoamérica. UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas.

Ryckman, M. (s.f.). ¿Qué es una asignación presupuestaria? La Voz de Houston. https://pyme.lavoztx.com/qu-es-una-asignacin-presupuestaria-12718.html

Salcedo, R. (2019). Metas del plan de incentivos a la mejora y modernización y su incidencia en la gestión municipal en la provincia del Cusco. [Tesis para Maestría en Administración con mención en Gestión Pública, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/3229.

Secretaría de Gestión Pública. (2019). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/290160-politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021

Tarrillo, G. y Tarrillo, J. (2017). El plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal-Pi y el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores del distrito de Cayaltí, 2014-2015. [Tesis para titulación, Universidad César Vallejo]. https://hdl.handle.net/20.500.12692/16691.

Tobón, A., López, M., y González, J. (2012). Finanzas y gestión pública local en Colombia: el caso de la Hacienda en el municipio de Medellín. *Estudios gerenciales, 28(125),* 30-39. https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70005-0.

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia.

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Metodología
¿De qué manera el Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal trasciende en la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019?	Evaluar la trascendencia del Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal en la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019.	El Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal trasciende de manera positiva en la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019.	**Variable 1** Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal. **Variable 2** Gestión.	**Enfoque de la investigación:** Cualitativo. **Tipo de investigación:** Estudio de caso. **Nivel de investigación:** Explicativo. **Diseño de investigación:** Estudio de caso de corte cualitativo. **Población:** La población está constituida por los funcionarios pertenecientes a las áreas involucradas en el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal y expertos en Presupuesto Público, que conforman un total de 11 personas. **Muestra:** Se consideró un muestreo orientado por la información, para maximizar la utilidad de la información, lo que conforma
Problemas Específicos	**Objetivos Específicos**	**Hipótesis Específicas**	**Dimensiones**	
a) ¿De qué forma el Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal articula los objetivos nacionales con la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019? b) ¿De qué modo el financiamiento recibido a través del Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal interviene en la ejecución de	a) Explicar que el Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal articula los objetivos nacionales con la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019 b) Analizar la intervención del financiamiento del Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal en la	a) El Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal articula significativamente los objetivos nacionales con la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019. b) El Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal incide significativamente en la ejecución de	**Variable 1** • Cumplimiento de metas del Programa de Incentivos. **Variable 2** • Articulación con los objetivos nacionales. • Ejecución de proyectos y actividades. • Cumplimiento de los metas institucionales.	

proyectos y actividades de la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019?	ejecución de proyectos y actividades de la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019.	proyectos y actividades de la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019.	un total de 09 funcionarios y 02 expertos municipales. **Técnicas:** Análisis documental - Entrevista **Instrumentos de recojo de datos:** Ficha de recojo de datos - Guía de entrevistas semiestructuradas. **Procesamiento de datos:** Tras recabar la información se examinarán los datos del análisis documental en Excel 2016. Además se triangulará tras el análisis de la información obtenida en las entrevistas.
c) ¿De qué forma el Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal contribuye al cumplimiento de los metas institucionales de la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019?	c) Determinar la contribución del Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal en el cumplimiento de los metas institucionales de la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019.	c) El Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal contribuye significativamente al cumplimiento de los metas institucionales de la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019.	

Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables.

Variable	Definición	Dimensión	Ítem	Indicadores
Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal.	Es una herramienta de Incentivos Presupuestarios vinculado al Presupuesto por Resultado a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas que promueve la mejora de la calidad de los servicios públicos provistos por las municipalidades provinciales y distritales a nivel nacional	Cumplimiento de metas del Programa de Incentivos.	Entrevista Funcionarios (4)	Resultado de metas cumplidas
Gestión.	Es el conjunto de actos direccionados a la realización de una administración de los recursos que pueda percibir el municipio, en términos de eficacia y eficiencia, para la mayor satisfacción de las necesidades de la población.	Articulación con los objetivos nacionales.	Entrevista Funcionarios (1) (2) Entrevista Expertos (1) (2) (3) Análisis documental	Asociación con objetivos nacionales Sostenibilidad de metas Vinculación con instrumentos de gestión local
		Ejecución de proyectos y actividades.	Entrevista Funcionarios (3) (4) (5) (6) Entrevista Expertos (4) (5) (6) Análisis documental	Realización de actividades programadas Ejecución Ingreso/Gasto por Programa de Incentivos
		Cumplimiento de los metas institucionales.	Entrevista Funcionarios (7) (8) (9) Entrevista Expertos (7) (8) Análisis documental	Eficacia y eficiencia en la prestación de servicios públicos Gestión en recaudación y ejecución de recursos propios Ejecución del presupuesto de inversiones

Anexo 3. Guía de entrevistas semiestructuradas a los expertos en Presupuesto Pública.

- ¿Considera que las metas tienen sostenibilidad? Es decir, si se logró un cambio en el comportamiento de las municipalidades, ¿éste podría seguir mejorando, aún si el incentivo les es retirado?
- ¿En el Ministerio de Economía y Finanzas se concibe al Programa de Incentivos como una herramienta apropiada para articular y/o alinear objetivos nacionales con los objetivos de los gobiernos locales?
- Sabemos que las municipalidades son heterogéneas por sus diferencias económicas, sociales, demográficas, entre otros aspectos. Por ello, es que se tienen siete categorías en función de las cuales se asignan las metas. ¿Considera, sin embargo, que hay espacio para mejorar esa clasificación dada la heterogeneidad vigente? ¿O la clasificación actual no representa problema alguno para las municipalidades?
- ¿Conoce usted si el Ministerio de Economía y Finanzas ha evaluado los impactos del Programa de Incentivos a través de algún estudio, o debería evaluarlos?
- ¿Considera usted que el MEF debería tener alguna participación en la supervisión del uso de recursos del Programa de Incentivos?
- ¿En su experiencia, considera usted que estos montos constituyen realmente un incentivo? ¿Sabe usted si se ha verificado si existe alguna relación entre el cumplimiento de las metas y el monto que podrían obtener las municipalidades si las cumplieran?
- ¿En general, cuáles cree que son los mayores problemas que enfrentan las municipalidades para cumplir las metas del PI?
- ¿Qué medidas correctivas introduciría para mejorar la calidad y pertinencia del esquema de intervención del Programa de Incentivos?

Anexo 4. Guía de entrevistas semiestructuradas a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná.

- ¿Qué objetivos nacionales están asociados con el cumplimiento de las metas que le correspondió a la Municipalidad Distrital de Lunahuaná?
- Si el Gobierno Nacional opta por retirar el incentivo a las Municipalidades; en el caso de la Municipalidad de Lunahuaná ¿tendría la misma conducta?
- ¿Se evalúa cuánto costaría ejecutar las actividades que conforman la meta versus lo que recibirían como transferencia del Programa de Incentivos que conseguirían si cumplen la meta?
- ¿Su municipalidad tiene capacidad para cumplir las actividades programadas en las diversas metas del programa de incentivos en las que participa? ¿Cuál ha sido su nivel de cumplimiento?
- ¿Reconoce cuánto se ha percibido por el Programa de Incentivos?
- ¿A qué se direccionó lo captado por el Programa de Incentivos? ¿Qué efectos tuvo?
- ¿Existe una vinculación entre las metas del Programa de Incentivos y los instrumentos de gestión de la municipalidad, como Plan Operativo Institucional, Plan Estratégico Institucional, Plan de Desarrollo Local Concertado, etcétera?
- ¿Puede constatar una mejora de la calidad de los servicios públicos y la ejecución de inversiones por la implementación del Programa de Incentivos?
- Con respecto a períodos posteriores ¿Puede constatar una variación en los niveles de recaudación? ¿Esto repercutió en la ejecución de gastos con cargo a recursos propios?

Anexo 4. Bitácora de búsqueda.

Fuente	Medio de búsqueda	Contenido a revisar
Presidencia del Consejo de Ministros	Portal web de la Presidencia del Consejo de Ministros	Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
Congreso de la República	Portal web del Congreso de la República	Ley N°27972 - Ley Orgánica de Municipalidades.
Municipalidad Distrital de Lunahuaná	Archivo	Instrumentos de gestión relacionados a la planificación de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná.
Ministerio de Economía y Finanzas	Portal web del Ministerio de Economía y Finanzas	Resultados de cumplimiento de metas 2019 del Programa de Incentivos.
Municipalidad Distrital de Lunahuaná	Oficina de Presupuesto	Reporte de saldo balance incluido en Presupuesto Institucional Modificado 2019 referido a los recursos por Programa de Incentivos.
Municipalidad Distrital de Lunahuaná	Oficina de Presupuesto	Revisión de reporte de percepción de recursos por Programa de Incentivos en el 2019.
Municipalidad Distrital de Lunahuaná	Oficina de Presupuesto	Revisión de reporte de ejecución presupuestal con cargo a los recursos del Programa de Incentivos en el 2019.
Municipalidad Distrital de Lunahuaná	Oficina de Presupuesto	Revisión de reporte de ejecución presupuestal de inversiones del período 2019.
Municipalidad Distrital de Lunahuaná	Oficina de Presupuesto	Revisión de reporte de recaudación de impuestos municipales del período 2019.
Municipalidad Distrital de Lunahuaná	Oficina de Presupuesto	Reporte de ejecución de programa presupuestal - Gestión Integral de Residuos Sólidos del período 2019.
Ministerio de Economía y Finanzas	Portal web del Ministerio de Economía y Finanzas	Revisión de cumplimiento de actividades de metas 2019 del Programa de Incentivos.

Anexo 5. Formato para juicio de expertos del instrumento de investigación.

FORMATO PARA JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES: Pérez Mendoza Pedro Carlos

1.1.1.1 PERFIL PROFESIONAL:

- Magíster en Gestión Pública por EUCIM Business School - España y Universidad San Martín de Porres.
- Master en Gerencia Pública por EUCIM Business School – España.
- Especialización en Gestión Pública por el Colegio de Contadores Públicos de Lima.
- Experiencia laboral en entidades del Estado.

1.2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Guías de entrevistas semiestructuradas y bitácora de búsqueda.

1.3 TITULO DE LA TESIS: Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal en la gestión de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, 2019

1.4 AUTOR DE LA TESIS: Luiggy Reynaldo Espinoza Angulo

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20	Regular 21-40	Buena 41-60	Muy buena 61-80	Excelente 81-100
Claridad	Formulado con lenguaje apropiado.				X	
Objetividad	Expresado en conductas observables.				X	
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.			X		
Organización	Organizado de manera lógica entre variables e indicadores.			X		
Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.				X	
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos referidos a la temática.			X		
Consistencia	Relacionado a la formulación de problemas, objetivos e hipótesis.					X
Coherencia	Presenta relación entre los indicadores y dimensiones.					X
Metodología	Responde al propósito de la investigación.				X	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Procede para su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 77.78 - Muy buena.

Pedro Carlos Perez Mendoza
CONTADOR PUBLICO COLEGIADO
C.C.P.L. 36894

C.P.C. Pedro Carlos Pérez Mendoza
DNI N°41474334

FORMATO PARA JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES: Aragon Rosadio Rodolfo Jorge

1.2 PERFIL PROFESIONAL:
- Maestro en Investigación y Docencia Universitaria por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega
- Especialista en Gestión de Proyectos de Inversión Pública por la Universidad del Pacífico.
- Experiencia laboral en entidades del Estado.

1.3 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Guías de entrevistas semiestructuradas y bitácora de búsqueda.

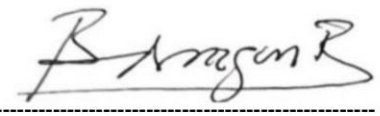
1.4 TITULO DE LA TESIS: Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal en la gestión de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, 2019

1.5 AUTOR DE LA TESIS: Luiggy Reynaldo Espinoza Angulo

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20	Regular 21-40	Buena 41-60	Muy buena 61-80	Excelente 81-100
Claridad	Formulado con lenguaje apropiado.			X		
Objetividad	Expresado en conductas observables.				X	
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
Organización	Organizado de manera lógica entre variables e indicadores.				X	
Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.			X		
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos referidos a la temática.				X	
Consistencia	Relacionado a la formulación de problemas, objetivos e hipótesis.				X	
Coherencia	Presenta relación entre los indicadores y dimensiones.				X	
Metodología	Responde al propósito de la investigación.					X

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Procede para su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 77.78 – Muy buena.



Mg. Econ. Rodolfo Jorge Aragon Rosadio
DNI N° 15756607

FORMATO PARA JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES

1.6 APELLIDOS Y NOMBRES: Herrera Costa Rosa Lucila

1.7 PERFIL PROFESIONAL:
- Magíster en Gestión Pública por la Universidad ESAN
- Docente de Pregrado en Universidad San Ignacio de Loyola y Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Docente de Postgrado en Universidad ESAN
- Experiencia laboral en entidades del Estado, privado y Organismos Internacionales.

1.8 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Guías de entrevistas semiestructuradas y bitácora de búsqueda.

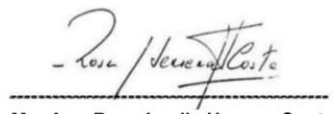
1.9 TITULO DE LA TESIS: Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal en la gestión de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, 2019

1.10 AUTOR DE LA TESIS: Luiggy Reynaldo Espinoza Angulo

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20	Regular 21-40	Buena 41-60	Muy buena 61-80	Excelente 81-100
Claridad	Formulado con lenguaje apropiado.				X	
Objetividad	Expresado en conductas observables.				X	
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
Organización	Organizado de manera lógica entre variables e indicadores.				X	
Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.					X
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos referidos a la temática.					X
Consistencia	Relacionado a la formulación de problemas, objetivos e hipótesis.				X	
Coherencia	Presenta relación entre los indicadores y dimensiones.				X	
Metodología	Responde al propósito de la investigación.					X

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Procede para su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 86.67 – Excelente.



Mg. Arq. Rosa Lucila Herrera Costa
DNI N°09396931

Anexo 6. Matriz de relación entre objetivos e instrumentos.

Objetivo específico	Entrevista a funcionario	Entrevista a experto en Presupuesto Público	Bitácora de búsqueda
Comprobar que el Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal articula los objetivos nacionales con la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019.	¿Qué objetivos nacionales están asociados con el cumplimiento de las metas que le correspondió a la Municipalidad Distrital de Lunahuaná? Si el Gobierno Nacional opta por retirar el incentivo a las Municipalidades; en el caso de la Municipalidad de Lunahuaná ¿tendría la misma conducta? ¿Existe una vinculación entre las metas del Programa de Incentivos y los instrumentos de gestión de la municipalidad, como Plan Operativo Institucional, Plan Estratégico Institucional, Plan de Desarrollo Local Concertado, etc?	¿Considera que las metas tienen sostenibilidad? Es decir, si se logró un cambio en el comportamiento de las municipalidades, ¿éste podría seguir mejorando, aún si el incentivo les es retirado? ¿En el Ministerio de Economía y Finanzas se concibe al Programa de Incentivos como una herramienta apropiada para articular y/o alinear objetivos nacionales con los objetivos de los gobiernos locales? Sabemos que las municipalidades son heterogéneas por sus diferencias económicas, sociales, demográficas, entre otros aspectos. Por ello, es que se tienen siete categorías en función de las cuales se asignan las metas. ¿Considera, sin embargo, que hay espacio para mejorar esa clasificación dada la heterogeneidad vigente? ¿O la clasificación actual no representa problema alguno para las municipalidades?	Revisión de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Revisión de la Ley N°27972 - Ley Orgánica de Municipalidades. Revisión de instrumentos de gestión relacionados a la planificación de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná.
Analizar la intervención del	¿Se evalúa cuánto costaría ejecutar las actividades que conforman la meta versus lo que recibirían como transferencia	¿Conoce usted si el Ministerio de Economía y Finanzas ha evaluado los impactos del Programa de Incentivos a través de algún estudio, o debería evaluarlos?	Revisión de resultados de cumplimiento de metas del PI.

financiamiento del Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal en la ejecución de proyectos y actividades de la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019.	del Programa de Incentivos que conseguirían si cumplen la meta? ¿Su municipalidad tiene capacidad para cumplir las actividades programadas en las diversas metas del programa de incentivos en las que participa? ¿Cuál ha sido su nivel de cumplimiento? ¿Reconoce cuánto se ha percibido por el Programa de Incentivos? ¿A qué se direccionó lo captado por el Programa de Incentivos? ¿Qué efectos tuvo?	¿Considera usted que el MEF debería tener alguna participación en la supervisión del uso de recursos del Programa de Incentivos? ¿En su experiencia, considera usted que estos montos constituyen realmente un incentivo? ¿Sabe usted si se ha verificado si existe alguna relación entre el cumplimiento de las metas y el monto que podrían obtener las municipalidades si las cumplieran?	Revisión de reporte de saldo balance referido a los recursos por PI. Revisión de reporte de percepción de recursos por PI. Revisión de reporte de ejecución presupuestal con cargo a los recursos del PI.
Determinar la contribución del Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal en el cumplimiento de los metas institucionales de la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019.	¿Puede constatar una mejora de la calidad de los servicios públicos y la ejecución de inversiones por la implementación del Programa de Incentivos? Con respecto a períodos posteriores ¿Puede constatar una variación en los niveles de recaudación? ¿Esto repercutió en la ejecución de gastos con cargo a recursos propios?	¿En general, cuáles cree que son los mayores problemas que enfrentan las municipalidades para cumplir las metas del PI? ¿Qué medidas correctivas introduciría para mejorar la calidad y pertinencia del esquema de intervención del Programa de Incentivos?	Revisión de reporte de ejecución presupuestal de inversiones. Revisión de reporte de recaudación de impuestos municipales. Reporte de ejecución de programa presupuestal - Gestión Integral de Residuos Sólidos. Revisión de cumplimiento de actividades de metas del PI.

Anexo 6. Matriz de contraste de resultados con marco teórico.

Objetivo específico	Resultados	Contraste con marco teórico
Comprobar que el Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal articula los objetivos nacionales con la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019.	Se precisa que hay relación entre los objetivos nacionales, por medio del Programa de Incentivos, con la gestión municipal de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, en base a la concordancia que tiene la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y directrices del Gobierno Central, con las atribuciones que tiene la municipalidad en el marco de la Ley Orgánica de Municipalidades. No obstante, es necesario formalizar esta reciprocidad en instrumentos de gestión para así mantener la regulación de la gestión y agenciar el control de calidad en todos los ámbitos de la organización, asentado los lineamientos estratégicos a tomar en cuenta en las acciones y competencias que correspondan.	Se coincidió con Quispe (2020), que señala que el Programa de Incentivos se enmarca en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, y además con las funciones del gobierno local comprendida en la Ley Orgánica de Municipalidades.
Analizar la intervención del financiamiento del Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal en la ejecución de proyectos y actividades de la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019.	Se concreta que la ejecución de actividades y proyectos con cargo a recursos percibidos por el Programa de Incentivos no tuve incidencia en la gestión de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, ya que la ejecución del gasto fue nula, debido a problemas en la organización, tanto para el cumplimiento de las metas, así como para la utilización de recursos.	Quintazi (2017), señala que los recursos provenientes del Programa de Incentivos conforman una alternativa óptima para a acceder a recursos, que en el caso de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná hubiera propiciado un mayor alcance en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Determinar la contribución del Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal en el cumplimiento de los metas institucionales de la gestión de la Municipalidad distrital de Lunahuaná en el año 2019.	Se recabó que el problema del personal es debido a una desactualización en instrumentos de gestión relacionado a recursos humanos, como el Manual de Organización y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones, Cuadro de Asignación del Personal y Presupuesto Analítico del Personal, lo cual no permite fijar una remuneración atractiva para el personal que incide significativamente en aspectos técnicos que son materia del quehacer del municipio. No obstante, la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, al evaluar está situación, inició en el proceso de actualización de instrumentos de gestión para evitar estos altercados generados por el desfase de estos documentos. Se determinó que la recaudación del año 2018 fue mayor, en términos de recaudación no corriente el 2019 fue mayor. Esto se produjo debido a una mayor concientización sobre el beneficio de amnistías tributarias, por lo que un mayor número de contribuyentes regularizaron sus deudas tributarias pendientes. Se determinó una iniciativa de búsqueda para minimizar la generación de residuos sólidos frente a la disposición final bajo un enfoque sostenible; por lo que se gestionó la elaboración de un Plan Anual de Valorización de Residuos Sólidos Orgánicos Municipales para el período 2019, además de que este constituyó una actividad de la meta 03 del Programa de Incentivos. La obtención de este instrumento de gestión ambiental significó la mejora del manejo integral de residuos sólidos, ya que se amplió el ámbito de acción en la segregación y recolección de residuos sólidos orgánicos, para su posterior valorización y reaprovechamiento, gracias a la cuantificación de residuos sólidos generados, densidad y composición física. Sin embargo, este instrumento fue culminado posterior al plazo indicado en el Programa de Incentivos, producto de la ausencia de acción del coordinador que pueda comunicar los procesos de manera oportuna; por lo que, pese al cumplimiento de la actividad, bajo la mira del Ministerio de Economía y Finanzas, no fue reconocida en la evaluación del Programa de Incentivos	Así como lo señaló Jinchuña (2015), que uno de los factores de mayor relevancia que dificultan el cumplimiento de las metas radican en deficiencia con el recurso humano. Se armonizó con Salcedo (2019), que precisa que las metas para la gestión de tributos municipales permiten obtener un incremento en la recaudación.

Anexo 7. Constancia de autorización para aplicación de la tesis.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE LUNAHUANÁ
"Año de la Universalización de la Salud"

Lunahuaná, 29 de septiembre del 2020

CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN

El que suscribe, NOE BENITO SALAZAR VILLARROEL, alcalde de la Municipalidad Distrital de Lunahuaná, autoriza a:

LUIGGY REYNALDO ESPINOZA ANGULO

Para utilizar la información brindada por las áreas pertinentes para la elaboración de su tesis: **"PROGRAMA DE INCENTIVOS A LA MEJORA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUNAHUANÁ, 2019"**, para optar por el título profesional de Contador Público.

Se emite la presente para los fines que el interesado vea por conveniente.

Atentamente,

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUNAHUANÁ
José Benito Salazar Villarroel
ALCALDE

LUNAHUANÁ CAPITAL TURÍSTICA Y CULTURAL DE LA PROVINCIA DE CAÑETE
Plaza de Armas s/n Lunahuaná - Cañete - Perú Telf.: 284-1005
www.muni-lunahuana.gob.pe / alcaldelunahuana2019@gmail.com / secretariageneral2019@gmail.com

