



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**



**“INFLUENCIA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL EN EL PROGRAMA  
DE INCENTIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE  
LAMPA, PERIODOS 2017-2018”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**CANDY NOELIAN MAMANI AQUICE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**CONTADOR PÚBLICO**

**PUNO – PERÚ**

**2020**



## DEDICATORIA

*A Dios por fortalecerme y guiar mi camino día a día y ayudarme alcanzar este anhelado sueño.*

*A mis amados padres URBANO y SABINA por haberme forjado y brindado su apoyo incondicional en mi formación profesional. A mis hermanos por motivarme siempre a salir adelante.*

*A la Escuela Profesional de Ciencias Contables y a los Docentes que me dieron la oportunidad de alcanzar mis metas y satisfacer mis conocimientos forjándome como persona de bien.*

*CANDY NOELIAN MAMANI AQUICE.*



## AGRADECIMIENTOS

*A mi alma mater, UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO por formar grandes profesionales que contribuyen al desarrollo de la región y el país.*

*A la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas en especial a la ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES por acogerme en sus aulas durante cinco años y permitirme formar profesionalmente, a todos los docentes que me compartieron su sabiduría con sus enseñanzas y ayudarme en mi desarrollo profesional.*

*Mi eterno agradecimiento y gratitud a mis padres y hermanos que fueron pieza clave del logro de tan anhelado sueño, por brindarme siempre su apoyo incondicional y ayudarme a conseguir todos mis objetivos.*

*A mis amigos y amigas por apoyarme siempre, por darme la oportunidad de conocerlos y formar parte de mi vida, por el gran cariño y aprecio que perdura a pesar de los años.*

GRACIAS.



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
RESUMEN .....	12
ABSTRACT .....	13

### CAPÍTULO I

#### INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.2.1 Problema general .....	18
1.2.2 Problemas específicos.....	18
1.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.3.1 Hipótesis general.....	18
1.3.2 Hipótesis específicas.....	18
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	19
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.5.1 Objetivo general.....	19
1.5.2 Objetivos específicos.....	19

### CAPÍTULO II

#### REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	20
2.2 MARCO TEÓRICO.....	23
2.2.1 Las municipalidades.....	23



2.2.2 Gestión municipal.....	30
2.2.3 Gestión pública.....	32
2.2.4 Teoría de los esquemas de incentivos.....	37
2.2.5 Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal (PI).....	39
2.2.6 Transferencia de fondos.....	45
2.2.7 Autorización de transferencia de recursos.....	46
2.2.8 Personal encargado del programa de incentivos.....	47
2.2.9 Evaluación de cumplimiento de metas.....	48
2.2.10 Presentación de informe final sobre cumplimiento de metas.....	49
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	49

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO.....	53
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	58
3.2.1 Población.....	58
3.2.2 Muestra.....	58
3.3 DISEÑO ESTADÍSTICO.....	58
3.4 PROCEDIMIENTO.....	59
3.5 VARIABLES.....	59
3.5.1 Variables de la hipótesis general.....	59



3.5.2 Variables de la hipótesis específicas.....	60
3.6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	61
3.6.1. Diseño de la investigación.....	61
3.6.2. Métodos de investigación.....	61
3.6.3. Enfoque de la investigación.....	62
3.6.4 Técnicas de recolección de datos.....	63
3.6.5 Instrumentos de recolección de datos.....	63
3.6.6 Técnicas de procesamiento de datos.....	63

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. RESULTADOS.....	65
4.1.1 Análisis del objetivo general.....	65
4.1.2. Análisis del objetivo específico 1.....	66
4.1.3. Análisis del objetivo específico 2.....	81
4.1.4 Análisis del objetivo específico 3.....	90
4.2. DISCUSIÓN.....	93
CONCLUSIONES.....	96
RECOMENDACIONES.....	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100
ANEXOS.....	102

**TEMA:** Programa de Incentivos  
**ÁREA :** Gestión Pública

FECHA DE SUSTENTACIÓN 17 DE ENERO DEL 2020



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1:</b> Operatividad del Programa de Incentivos. ....	44
<b>Figura 2:</b> Organigrama de la MPL. ....	57
<b>Figura 3:</b> Cuestionario, variable gestión municipal (nivel de conocimiento de PI) .....	65
<b>Figura 4:</b> Porcentaje de metas cumplidas y no cumplidas en la MPL, periodo I del 2017. .....	71
<b>Figura 5:</b> Porcentaje de metas cumplidas y no cumplidas en la MPL, periodo II del 2017 .....	73
<b>Figura 6:</b> porcentaje de metas cumplidas y no cumplidas en la MPL, periodo I del 2018 .....	74
<b>Figura 7:</b> Porcentaje de metas cumplidas y no cumplidas en la MPL, periodo II del 2018.....	76
<b>Figura 8:</b> porcentaje total de metas cumplidas y no cumplidas del PI de la MPL, periodos 2017 y 2018.....	77
<b>Figura 9:</b> transferencia de recursos económicos por cumplimiento de metas 2017 y 2018 .....	79
<b>Figura 10:</b> Línea de correlación entre gestión municipal y programa de incentivos de la MPL, periodos 2017 - 2018. ....	93



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1:</b> Rango de calificación.....	64
<b>Tabla 2:</b> Distribución de frecuencia de la variable gestión municipal de la Municipalidad Provincial de Lampa.....	65
<b>Tabla 3:</b> Metas programadas del programa de incentivos que debe cumplir la Municipalidad de Lampa en el año 2017(al 31 de diciembre del 2016).....	66
<b>Tabla 4:</b> Metas programadas del programa de incentivos que debe cumplir la municipalidad de Lampa en el año 2017(al 31 de julio del 2017).....	67
<b>Tabla 5:</b> Metas programadas del programa de incentivos que debe cumplir la Municipalidad de Lampa en el año 2018 (al 31 de diciembre del 2017).....	68
<b>Tabla 6:</b> Metas programadas del programa de incentivos que debe cumplir la Municipalidad de Lampa en el año 2018 (31 de julio del 2018). ....	69
<b>Tabla 7:</b> Resultados del cumplimiento de las metas del PI de la Municipalidad de Lampa correspondiente al periodo 2017- I semestre. ....	70
<b>Tabla 8:</b> Resultados del cumplimiento de metas del PI de la MPL correspondiente al periodo 2017, II semestre.....	72
<b>Tabla 9:</b> Resultados del cumplimiento de metas del PI de la municipalidad de Lampa correspondiente al periodo 2018, I semestre.....	73
<b>Tabla 10:</b> Resultados del cumplimiento de metas del PI de la municipalidad de Lampa correspondiente al periodo 2018, II semestre. ....	75
<b>Tabla 11:</b> Resultados del cumplimiento de metas del PI en la Municipalidad Provincial de Lampa periodos 2017 y 2018. ....	76





<b>Tabla 12:</b> Recursos económicos asignados por cumplimiento de metas evaluadas periodo 2017. ....	77
<b>Tabla 13:</b> Recursos económicos asignados por cumplimiento de metas evaluadas en el periodo 2018. ....	78
<b>Tabla 14:</b> Cuadro comparativo de transferencia de recursos económicos por cumplimiento de metas del PI de la Municipalidad de Lampa. ....	79
<b>Tabla 15:</b> Resumen del personal por unidades orgánicas y clasificación de cargos ....	82
<b>Tabla 16:</b> Número de personas que ocupan cargos gerenciales y que no permanecieron en el cargo durante el año corriente en la MPL. ....	84
<b>Tabla 17:</b> Correlación entre gestión municipal e incentivos a la Municipalidad Provincial de Lampa 2017 y 2018. ....	92
<b>Tabla 18:</b> Resumen del modelo entre gestión municipal e incentivos a la Municipalidad Provincial de Lampa periodos 2017 – 2018. ....	92



## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

<b>DGPP</b>	: Dirección General de Presupuesto Público
<b>FONCOMÚN</b>	: Fondo de Compensación Municipal
<b>MEF</b>	: Ministerio de Economía y Finanzas
<b>MPL</b>	: Municipalidad Provincial de Lampa
<b>OCI</b>	: Órgano de Control Interno
<b>PCA</b>	: Programación de Compromisos Anual
<b>PDLC</b>	: Plan de Desarrollo Local Concertado
<b>PI</b>	: Programa de Incentivos
<b>PIA</b>	: Presupuesto Institucional de Apertura
<b>PIMGM</b>	: Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal
<b>PMM</b>	: Programa de Modernización Municipal
<b>PP</b>	: Programas Presupuestales
<b>PpR</b>	: Presupuesto por Resultados
<b>RENAMU</b>	: Registro Nacional de Municipalidades
<b>VVUU</b>	: Viviendas Urbanas



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulada “Influencia de la gestión municipal en el Programa de Incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa, periodos 2017 – 2018”, tuvo como objetivo principal determinar la influencia de la gestión municipal en el Programa de Incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa. La investigación corresponde a un estudio cuantitativo, no experimental, transversal y explicativo; la población de estudio estuvo conformada por las 22 metas del programa de incentivos establecidos por el MEF para la Municipalidad Provincial de Lampa, en los periodos 2017 y 2018. Se utilizó técnicas e instrumentos necesarios para la recolección de información, entre las cuales se encuentra: el análisis documental que tuvo como instrumento la ficha del análisis documental que consiste en elaborar entrevistas con alternativas dicotómicas hechas a las gerencias y sub gerencias responsables del cumplimiento de metas. Se utilizó el Excel para el procesamiento de datos y los resultados obtenidos se representaron en tablas, figuras y gráficos que fueron interpretados finalmente, llegándose a la siguiente conclusión: que la gestión municipal tiene influencia positiva considerable, alta de 0.955 en el programa de incentivos de la MPL, según el modelo de coeficiente de correlación. Asimismo, se ha tenido un nivel de cumplimiento de metas del 82% para el año 2017 y un 90% para el año 2018. Que para la clasificación de eficacia se le da una calificación de DEFICIENTE, lo que significa menores recursos para la municipalidad.

**Palabras Clave:** Gestión municipal, programa de incentivos, cumplimiento de metas.



## ABSTRACT

The present research work entitled "influence of municipal management in the Incentive Program of the Provincial Municipality of Lampa, periods 2017 - 2018", had as main objective to determine the influence of municipal management in the Incentive Program of the Provincial Municipality from Lampa. The research corresponds to a quantitative, non-experimental, cross-sectional and explanatory study; The study population was made up of the 22 goals of the incentive program established by the MEF for the Provincial Municipality of Lampa, in the periods 2017 and 2018. Techniques and instruments necessary for the collection of information were used, among which is: the documentary analysis that had as an instrument the document analysis file that consists of preparing interviews with dichotomous alternatives made to the managements in charge of meeting goals. Excel used for data processing and the results obtained were represented in tables, figures and graphs that were finally interpreted. Reaching the following conclusion: that municipal management has a considerable positive influence, high of 0.955 in the incentive program of the MPL, according to the correlation coefficient model. Likewise, there has been a level of achievement of goals of 82% for the year 2017 and 90% for the year 2018. That for the efficiency classification it is given a rating of DEFICIENT, which means fewer resources for the municipality.

**Key Words:** Municipal management, incentive program, fulfillment of goals.



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

Las municipalidades en el Perú, han visto en los últimos años incrementar sus recursos y para ello han ido progresivamente desarrollando gestiones municipales que trascienden de la administración de servicios, la calidad y la satisfacción del ciudadano. En ese contexto la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), diseña una estrategia de mejora de la gestión pública materializada a través del presupuesto público. Es así que se crea el Presupuesto por Resultados (PpR), con la finalidad de garantizar que la población reciba los bienes y servicios requeridos que permitan contribuir a la mejora de su calidad de vida, vinculando los recursos a productos y resultados medibles. Uno de los instrumentos del PpR que se implementa progresivamente son los Incentivos a la Gestión, mecanismo que impulsa la mejora de la gestión de las entidades públicas en función al logro de ciertas metas previamente establecidos. Entre los incentivos a la gestión se encuentra el “Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal”, el cual está dirigido a los gobiernos locales a promover las condiciones que contribuyan con el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local, incentivando a los gobiernos locales a la mejora continua y sostenible de su gestión. La investigación se justifica porque en la Municipalidad Provincial de Lampa (MPL), se observa un marco institucional con dificultad en la institucionalización de los procesos, así mismo cumpliendo metas que no necesariamente se corresponden con las necesidades de los pobladores, a todo esto se suma la problemática relacionada al flujo transparente y ordenado de la ejecución del gasto y sus correspondientes procesos administrativos.

Como objetivo general de la investigación se busca determinar la influencia de la gestión municipal en el Programa de Incentivos de la Municipalidad Provincial de



Lampa periodos, 2017 y 2018, se tiene también a los siguientes objetivos específicos: determinar el nivel de cumplimiento de metas en el marco del programa de incentivos de la Municipalidad de Lampa. Determinar los factores de la gestión municipal que influyen en el cumplimiento de metas del programa de incentivos, y proponer lineamientos para una mejor gestión municipal dentro del programa. Así también se plantearon las siguientes hipótesis: el nivel de cumplimiento de metas en el marco del programa de incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa, es deficiente; Los principales factores que influyen en el cumplimiento de metas del PI son: recursos humanos, instrumentos de planificación y gestión, alineamiento de los planes de la municipalidad con los objetivos del PI, sistemas operativos de la municipalidad y accesos a los servicios de la municipalidad son factores de la gestión municipal que inciden en el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos. Dichos objetivos e hipótesis se desarrollaron durante la ejecución de la presente investigación mediante la contratación de los mismos.

El contenido del trabajo de investigación consta de la siguiente manera: en el capítulo I refiere a la introducción de la investigación donde se desarrolla el planteamiento del problema y los objetivos tanto general y específicos; en el capítulo II, revisión de literatura, que contiene el marco teórico, marco conceptual y antecedentes de la investigación; en el capítulo III, se presenta materiales y métodos donde se detalla el método utilizado, la población de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos; en el capítulo IV, se desarrolla el análisis e interpretación de resultados obtenidos de la investigación. Finalmente se exponen las conclusiones, recomendaciones y referencia bibliográfica respectivamente.



## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el Estado Peruano, es duramente criticado por sus procedimientos administrativos lentos y burocráticos, y por ende se han promovido diferentes alternativas para hacer un gobierno eficiente y ordenado de tal manera que se establezca una reforma. Una política de estado es la descentralización, que es una forma de organización democrática que tiene como objetivo fundamental el desarrollo integral del país que permita una adecuada asignación de competencias y transferencias de recursos siendo un proceso político, económico social y administrativo, originando una modernización de estado teniendo como perspectiva un desarrollo integral, armónico y sostenible del País, mediante la separación de competencias y funciones y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno. En tanto, dicha descentralización, simplificación administrativa, mayor transparencia y asignación presupuestal, se reflejan bajo una óptica de presupuesto con gestión de resultados, pero aún no se logra que el Estado actúe de una manera articulada y eficiente sobre todo en la prestación de bienes y servicios de carácter social, lo que no permite que la ciudadanía aprecie los cambios y mejoras que se han venido dando. Es así que el Estado a través de las instituciones públicas quiere lograr que el gasto público genere los resultados deseados, siendo una justa exigencia de la ciudadanía, por lo que se hace necesario y fundamental evaluar el desempeño de los Gobiernos Locales y consecuentemente el cumplimiento de sus fines básicos, resultando necesario y urgente producir mejores efectos con los recursos con que se cuentan para elevar los niveles de confianza que la ciudadanía tiene en las instituciones públicas, a través del instrumento que se conoce como Presupuesto por Resultados. Diseñado con la finalidad de garantizar que la población acceda a bienes y servicios de calidad, mediante un trabajo articulado entre los tres niveles de gobierno, vinculando los recursos públicos a productos y resultados medibles. Como



uno de los instrumento del PpR, se crea el Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal, orientado a promover las condiciones que contribuyan con el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local, incentivando a las municipalidades a la mejora continua y sostenible de la gestión local, tema que conllevó a la realización del presente trabajo de investigación titulada INFLUENCIA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL EN EL PROGRAMA DE INCENTIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA PERIODOS, 2017 - 2018 que tuvo por objeto determinar cómo influye la gestión municipal en el Programa de Incentivos de la MPL, así como también determinar el nivel de cumplimiento de metas en el marco del programa de incentivos de la municipalidad, determinar los factores de la gestión municipal que influyen en el cumplimiento de metas del PI, y proponer lineamiento de para una mejor gestión municipal dentro del programa de incentivos.

Un problema latente en la ciudadanía es que no se atiende sus requerimientos, necesidades primordiales y peor aún estos de alguna manera son atendidos sin calidad, eficiencia y eficacia, es por ello que la presente investigación explora la inclusión de las políticas de Modernización Municipal con la aplicación del PI a la mejora de la gestión municipal como mecanismo del Presupuesto por Resultados en razón que el Presupuesto se constituye como una herramienta fundamental para la administración armónica y eficiente de los gastos e ingresos en una organización gubernamental. Se viene elaborando la ejecución del presupuesto de una manera tradicional, por el desconocimiento de las Políticas de Modernización permitiendo que se cumplan metas sin tener en cuenta la importancia de una eficiente atención de calidad a la población de tal manera que si los trabajadores conocieran a cabalidad el Presupuesto por Resultados así como el Plan de Incentivos, la mejora presupuestal de la municipalidad sería la más óptima. La investigación sustenta también que la ejecución del Plan de Incentivos como





instrumento del Presupuesto por Resultados y para contribuir a una mayor eficiencia y eficacia del gasto público, se viene realizando de una manera empírica ya que muchos de los trabajadores en la Municipalidad desconocen el impacto que debe causar en mejora del desempeño en sus funciones para el beneficio de la comunidad.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo influye la gestión municipal en el programa de incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa, periodos 2017 - 2018?

### **1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

1. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de metas en el marco del programa de incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa, periodos 2017 - 2018?
2. ¿Cuáles son los factores de la gestión municipal que influyen en el cumplimiento de las metas del programa de incentivos en la Municipalidad Provincial de Lampa, periodo 2017 - 2018?

## **1.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 HIPÓTESIS GENERAL**

La gestión municipal influye positivamente en el programa de incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa, periodos 2017 - 2018.

### **1.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

1. “El nivel de cumplimiento de metas en el marco del programa de incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa, es deficiente.”
2. “Los principales factores de la gestión municipal que influyen en el cumplimiento del PI son: Recursos Humanos, Instrumentos de Planificación y Gestión, Alineamiento de los planes de la municipalidad con los Objetivos del PI, Sistemas operativos de la municipalidad y accesos a los servicios de la



municipalidad, son factores de la gestión municipal que inciden negativamente en el cumplimiento de metas del PI en la Municipalidad Provincial de Lampa.”

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

La investigación se justifica porque se observa un marco institucional con dificultad en la institucionalización ya que se viene elaborando la ejecución del presupuesto de una manera tradicional, por el desconocimiento de las Políticas de Modernización permitiendo que se cumplan metas sin tener en cuenta la importancia de una eficiente y eficaz atención de calidad a la población de tal manera que, si los trabajadores conocieran a cabalidad el Presupuesto por Resultados así como el Programa de Incentivos, la mejora presupuestal de la Municipalidad sería la más óptima, tales estrategias se viene realizando de una manera empírica ya que muchos de los trabajadores del municipio desconocen el impacto que debe causar en la mejora del desempeño en sus funciones para el beneficio de la comunidad.

#### **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la influencia de la gestión municipal en el Programa de Incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa, periodos 2017 - 2018.

##### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Determinar el nivel de cumplimiento de metas en el marco del programa de incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa, periodo 2017- 2018.
2. Determinar los factores de la gestión municipal que influyen en el cumplimiento de metas del programa de incentivos en la Municipalidad Provincial de Lampa, periodos 2017 – 2018.
3. Proponer lineamientos para una mejor gestión municipal dentro del programa de incentivos.



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Al consultarse en diferentes repositorios de tesis de Universidades a nivel nacional, regional y local, se encontró los siguientes trabajos de investigación relacionados al presente tema de investigación.

(Jacobo, F. 2018) en su tesis de Postgrado titulada “Programa de incentivos y su impacto en la mejora de la gestión de la Municipalidad Distrital de Usquil, periodo 2014 – 2016” se llegó a la siguiente conclusión: se ha determinado que el programa de incentivos impacta significativamente en la mejora de la gestión de la municipalidad distrital de Usquil es decir existe una relación positiva alta según el coeficiente de regresión múltiple ( $r= 0,749$ ). El cumplimiento de metas de los programas de incentivos durante los años de estudio ha tenido un comportamiento aceptable programándose un total de 35 metas, de las cuales se cumplieron 27 equivalente al 77.14%; frente a 8 metas no cumplidas que representa el 22.86% de incumplimiento; mientras que en el año 2016 se logró cumplir con el 100% de las metas establecidas.

(Jinchuña, A. 2015) en su tesis de pregrado titulada “El Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal de las Municipalidades de la Región Tacna durante el ejercicio 2013” se llegó a la siguiente conclusión: El cumplimiento de todas las metas, es independiente del plan de incentivos. De los resultados obtenidos, si bien la mayoría de Municipalidades sabe de los alcances y ventajas que obtienen con el Plan de Incentivos tanto para ellos, como para su población, no todos cumplen con las metas programadas en el periodo 2013. Por tanto, se concluye que, “el Plan de Incentivos a la mejora de gestión y modernización Municipal, no influye en el



cumplimiento de todas las metas fijadas, en las Municipalidades de la Región Tacna, durante el ejercicio 2013”.

(Mamani, E. 2017) en su tesis de pregrado titulada “Gestión Administrativa de los Recursos y Cumplimiento del Plan de Incentivos Municipal del Distrito de Potoni – Azángaro, periodos 2013 – 2015” concluye que existe influencia entre la gestión administrativa y el cumplimiento del plan de incentivos, en la municipalidad distrital de Potoni no hubo una buena gestión administrativa para el desarrollo del cumplimiento del plan de incentivos ni mucho menos una buena organización en la municipalidad con los funcionarios que estaban vinculados en el cumplimiento de las metas del PI en el periodo 2013 - 2015, podemos mencionar que no cumplió 9 metas que representa a 75% y en total de metas si cumplió 13 metas que representa 43.33% y no cumplió 17 metas que representa 56.67% sumando total representa 100%. Y también se observa que los gastos realizaron figurativamente, realizándose actividades de capacitación y apoyo, con ello visualizamos que los recursos provenientes del PI.

(Apaza, N. 2019) en su tesis de pregrado titulada, “Influencia del Programa de Incentivos en el Presupuesto Institucional de la Municipalidad Distrital de Mañazo, periodos 2017-2018”. Concluye que: Se ha determinado que la evaluación del programa de incentivos tiene una influencia muy alta en el presupuesto institucional de la Municipalidad Distrital de Mañazo, periodos 2017-2018, según el resultado del coeficiente de correlación lineal ( $r = 0,9614$ ), avalado este resultado desde su implementación del PI, pero en los periodos 2017 y 2018 se denota una disminución leve, representando este tipo de recurso solo el 9.57% y 3.40% respectivamente en el presupuesto institucional, mediante el rubro canon, sobre canon y regalías mineras proveniente de la transferencia por el nivel de cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos.



Al analizar el cumplimiento de metas la Municipalidad Distrital de Mañazo, se concluye que el porcentaje de cumplimiento de metas del programa de incentivos es menor a lo programado ya que muestra un porcentaje menor al 90%, en la cual durante el año 2017 y 2018 se tuvo 11 metas asignadas, de las cuales se cumplieron 8 que representa el 72.73% y 3 de ellas no se cumplieron, que representa el 27.27%.

(Huamán, F. 2016) en su tesis de pregrado titulada “Evaluación de la ejecución presupuestaria de la Municipalidad Provincial de Lampa e incidencia en el cumplimiento de objetivos y metas presupuestales, periodos 2013” entre otras conclusiones, señala: El presupuesto de gastos programado para el periodo 2013 según PIM fue de S/. 22, 268,189.00, y tuvo una ejecución de gastos de S/. 17, 223,563.00 que representa el 77.35%; para el periodo 2014 se tuvo una programación según PIM de S/. 15, 272,428.00 y una ejecución de gastos de S/. 9,855,961.00 que representa el 64.53%; respecto del indicador de eficacia de gastos con respecto al PIM durante el periodo 2013 fue de 0.77, y 0.65 en el año 2015, que indica que tuvo un menor grado de ejecución de Gastos respecto al PIM. Demostrándose así que en ambos periodos hubo una deficiente capacidad de gasto que incidió negativamente en el cumplimiento de los objetivos y metas presupuestales.

(Paredes, E. 2019), en su tesis de Postgrado titulada: “incidencia del programa de incentivos en la gestión administrativa de recursos de las municipalidades de la región de Puno 2015 – 2017”. Entre otras conclusiones, señala: Existe una relación positiva considerable, alta según el modelo de coeficiente de correlación de Pearson, donde se observa un coeficiente de 0.978, lo cual significa que existe una correlación directamente proporcional entre las variables incentivos y gestión administrativa de los recursos de las municipalidades de la Región Puno.



En base a los antecedentes ya existentes entendemos que la presente investigación, dará resultados positivos; considerando que el trabajo reúne las características temáticas y metodológicas para proponer su aplicación práctica.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1 LAS MUNICIPALIDADES**

Según la LEY ORGÁNICA DE MUNICIPALIDADES 27972: “son los órganos de Gobierno Local, emanadas de la voluntad popular. Como personas jurídicas de derecho público interno, tienen autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia”. En consecuencia, según:

(Bozeman, B. 1998) afirma: “Gobierno se refiere a la aplicación de poder y autoridad en una forma que compromete a importantes actores políticos con las decisiones administrativas. El gobierno consiste en autorizar y habilitar una acción”.

El Banco Mundial define al gobierno como el conjunto de gobernantes o administración pública: el uso de la autoridad política, la práctica de control sobre una sociedad y la gestión de sus recursos para el desarrollo social y económico. Por su parte un buen gobierno implica:

- Que estén garantizadas la seguridad de los ciudadanos y el respeto a la ley, especialmente a través de la independencia de los magistrados, es decir, el Estado de Derecho.
- Que los organismos públicos gestionen de manera correcta y equitativa los gastos públicos: es la buena administración.
- Que los dirigentes políticos respondan de sus acciones ante la población: es la responsabilidad y la impunidad.
- Que haya información y sea fácilmente accesible a todos los ciudadanos: es la transparencia (Sánchez, G. 2002).



En conclusión se debe precisar que el objetivo principal de las municipalidades es “ Convertirse en verdadero agente promotor del desarrollo local ” siendo importante que para el logro de dicho objetivo las municipalidades se doten de estructuras organizacionales modernas y eficientes, personal técnico idóneo y capacitado; y fomente la participación permanente de la comunidad a fin de que los ciudadanos valoren el esfuerzo de los logros alcanzados, y se sientan protagonistas de su presente y constructores de su futuro.

**(Base Legal, Ley 27972)**

### **Artículo 1.- Objeto de la ley**

La presente Ley Orgánica establece normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades; también sobre la relación entre ellas y con las demás organizaciones del Estado y las privadas, así como sobre los mecanismos de participación ciudadana y los regímenes especiales de las municipalidades.

### **Artículo 2.- Tipos de Municipalidades**

Las municipalidades son Provinciales o Distritales. Están sujetas a régimen especial las municipalidades de frontera y la Municipalidad Metropolitana de Lima. Las municipalidades de centros poblados son creadas conforme a la presente Ley.

### **Artículo 73.- Funciones de las Municipalidades**

La municipalidad provincial o distrital, asumen las competencias y ejercen las funciones específicas, con carácter exclusivo y compartido, en las materias siguientes:

- Organización del espacio físico: zonificación, catastro, habilitación urbana, saneamiento físico, patrimonio histórico.
- Servicios públicos locales: saneamiento ambiental, tránsito, educación, programas



sociales, seguridad ciudadana, abastecimiento y comercialización, registros civiles, y administración de parques.

- Protección y conservación del medio ambiente: formular, aprobar, ejecutar y monitorear los planes y políticas locales en materia ambiental.
- En materia de desarrollo y economía local: fomentar la artesanía, turismo, programas de desarrollo, inversiones, promoción de empleo.
- En materia de participación vecinal: promover la participación vecinal, establecer instrumentos y procedimientos de fiscalización.
- En materia de servicios sociales: organizar y ejecutar programas locales de asistencia a la población en riesgo, promover derechos del niño, del adolescente, de la mujer y del adulto mayor.
- Prevención, rehabilitación y lucha contra la comercialización y consumo de drogas: programas de prevención, convenios de cooperación.

### **Estructura Orgánica de las municipalidades**

#### **a. Órganos Normativos y de Fiscalización**

**El Concejo Municipal.** El concejo municipal, Provincial y Distrital, está conformado por el Alcalde y el número de Regidores que establezca el Jurado Nacional de Elecciones, conforme a la Ley de Elecciones Municipales. El Concejo Municipal ejerce funciones normativas y fiscalizadoras, entre sus atribuciones tenemos:

- Aprobar y hacer el seguimiento de los siguientes instrumentos de gestión:
  - Plan de desarrollo municipal concertado.
  - Presupuesto Participativo.
  - Plan de Desarrollo Institucional.
  - Plan de Desarrollo Urbano y Rural.
  - El Presupuesto Anual, entre otros.





- Aprobar, modificar, suprimir o exonerar contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos.

- Declarar la vacancia o suspensión de los cargos de Alcalde y Regidores.

- Aprobar normas que promuevan la participación ciudadana entre otros.

**Comisión de Regidores.** Son los representantes de los ciudadanos, elegidos ante el Consejo Municipal para asumir labores de producción normativa y de fiscalización de la Gestión Municipal, así como también para la presentación de iniciativas y proyectos de mejoras de la gestión Municipal.

Atribuciones y obligaciones de la comisión de regidores:

- Proponer proyectos de ordenanzas y acuerdos.

- Formular pedidos y mociones del orden del día

- Desempeñar por la delegación las atribuciones políticas del Alcalde.

- Desempeñar funciones de fiscalización de la gestión Municipal.

- Desempeñar funciones de fiscalización de la gestión Municipal.

## **b. Órganos de Alta Dirección**

Son aquellos que ejercen la acción de Gobierno de la Municipalidad y en consecuencia fijan y disponen la ejecución de políticas y objetivos de desarrollo local que deben ejecutar en cumplimiento de sus atribuciones.

Entre ellos se encuentra:

**La Alcaldía.** Es el órgano ejecutivo del gobierno local. El Alcalde es el representante legal de la Municipalidad y su máxima autoridad administrativa. Entre las atribuciones más importantes señaladas por la Ley Orgánica de Municipalidades, podemos mencionar:

- Convocar, presidir y dar por concluida las sesiones del Concejo Municipal.

- Ejecutar los acuerdos del Concejo Municipal, bajo responsabilidad.



- Proponer al Concejo Municipal proyectos de ordenanza y acuerdos.
- Promulgar las ordenanzas y disponer su publicación.
- Dirigir la formulación y someter a aprobación del consejo el plan integral de desarrollo sostenible local y el programa de inversiones concertado con la sociedad civil, y dirigir su ejecución.
- Aprobar el presupuesto municipal, en caso de que el Concejo Municipal no lo apruebe.
- Defender y cautelar los derechos e intereses de la municipalidad y los vecinos.
- Celebrar los actos, contratos y convenios necesarios para el ejercicio de sus funciones.
- Proponer al Concejo Municipal la creación, modificación, supresión o exoneración de contribuciones, tasas, arbitrios, derechos y licencias.
- Resolver en última instancia administrativa los asuntos de su competencia de acuerdo al Texto Único de Procedimientos Administrativos de la Municipalidad.

**Gerencia Municipal.** Es el área encargada de la administración, cumple con la función de asegurar los acuerdos y disposiciones legales municipales. Asimismo, asegura la buena marcha de los servicios públicos, conforme a las directivas dispuestas por la Alcaldía. El Gerente, asignado por el Alcalde, está a cargo de esta área y trabaja en la Municipalidad a tiempo completo, el cargo antes se denominaba Director municipal.

### **c. Órganos Consultivos y de Coordinación**

- Asesoría de Alta Dirección.
- Comité de Juntas Vecinales.
- Comité Distrital de Defensa Civil.
- Comité Distrital de Seguridad Ciudadana.



- Comité de Administración de Vaso de Leche.
- Consejo de Coordinación Local Distrital.

#### **d. Órgano de Control**

Órgano de Control Institucional: es la unidad orgánica responsable de la función de control gubernamental en la municipalidad, cuya labor se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría General, la que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes.

Los lineamientos complementarios que expresan las políticas y prioridades aplicables a los gobiernos locales son:

- Control de Gastos.
- Control de Ingresos y Fiscalización.
- Control de Servicios.
- Control del Programa Vaso de Leche.

#### **e. Órganos de Asesoramiento**

Son los que se encargan de presentar sugerencias, formular propuestas y orientar a la Alta Dirección en la toma de decisiones. Generalmente estos órganos satisfacen las necesidades de consejo, ayuda especializada e información técnica de la Alta Dirección y de los órganos de línea, entre ellos son:

- Planificación y Presupuesto.
- Asesoría Jurídica.
- Estadística e Informática.

#### **f. Órganos de Apoyo**

Son los que prestan servicios de carácter auxiliar o complementario a todos los órganos de línea y de asesoramiento de la municipalidad. Esos órganos se observan en cualquier organización.



Entre ellos tenemos:

- Unidad de Contabilidad.
- Unidad de Abastecimiento.
- Unidad de Tesorería.
- Unidad de Recursos Humanos.
- Unidad de Control Patrimonial.
- Procuraduría Pública Municipal.
- Secretaria General.
- Oficina de Administración Tributaria.
- Unidad de Tecnología e Información.
- Unidad de Ejecución Coactiva.

**g. Órganos de Línea:**

Son los que ejecutan los servicios locales y los proyectos de inversión, teniendo como marco legal las competencias señaladas por la Ley de Municipalidades. Se caracterizan porque ejecutan las funciones principales de la municipalidad y están directamente relacionadas con la comunidad, ejemplo tenemos:

- Dirección de Obras y Desarrollo Urbano.
- Oficina de Desarrollo Económico Local.
- Oficina de Desarrollo Social.
- Sistemas Administrativos Municipales.

Los Sistemas Administrativos de la municipalidad son los siguientes:

- Sistema de Contabilidad.
- Sistema de Tesorería.
- Sistema de Personal.
- Sistema de Abastecimiento.



### 2.2.2 GESTIÓN MUNICIPAL

Cuando se hace referencia a la gestión, se está hablando de un proceso de toma de decisiones a través del cual se determina el futuro de una localidad, en términos de su desarrollo. En ella intervienen criterios de carácter técnico: una estructura institucional conformada por normas, competencias, procedimientos, recursos humanos y económicos, etc., cuya articulación permite a las autoridades y a los funcionarios municipales atender las necesidades y demandas de la población. (Navarro, O. 2009)

La gestión municipal es política en la medida en que intervienen grupos que representan intereses individuales y colectivos, los cuales instituyen reglas de juego, establecen relaciones entre si y desempeñan distintos roles en los procesos de decisión. En ese sentido, la gestión municipal no debe entenderse únicamente como la habilidad gerencial para administrar recursos sino como la capacidad para negociar las decisiones y resolver los conflictos. (Navarro, O, 2009)

Otra definición de gestión municipal mencionado por (Suller, 2018) en la que considera que la gestión institucional implica el desarrollo de un conjunto de actividades, estrategias y técnicas idóneas que permitan desarrollarse internamente y proyectarse a la comunidad la imagen de un gobierno edil serio, responsable, moderno, eficaz y eficiente a tono con las expectativas de la población, es así que los instrumentos de gestión, vienen a ser aquellos documentos en los que se plasman todas las actividades de fortalecimiento y desarrollo Institucional, transparencia en la gestión, desarrollo económico local, servicios municipales, democratización de la gestión, desarrollo humano y promoción social entre otras.

Otra definición autorizada, lo aporta el Ministerio de Economía y Finanzas manifestando que gestión municipal significa elaborar el presupuesto público en función a resultados, es decir, programar, asignar, ejecutar y evaluar los recursos



municipales en concordancia con los cambios específicos y positivos del bienestar ciudadano.

### **2.2.2.1 PRINCIPIOS QUE RIGEN LA GESTIÓN MUNICIPAL**

Los principios que rigen el proceso de gestión municipal, son los siguientes: determina y orienta el "desarrollo local" y define el carácter de la propia gestión municipal; establece los parámetros bajo los cuales se va a trabajar para poder alcanzar las metas, objetivos y resultados esperados de todo plan, política y estrategia de desarrollo municipal, así como de sus programas operativos anuales; las cartas orgánicas, los planes de desarrollo municipal, las políticas públicas municipales y los programas operativos anuales son los instrumentos que orientan el curso de las acciones para alcanzar el desarrollo local (Plan Internacional Inc. Bolivia & Defensoría del Pueblo, 2010).

### **2.2.2.2 PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS DE GESTIÓN MUNICIPAL**

Según, (Butteler, O. 2008) los procedimientos administrativos que organizan la gestión de los servicios que presta la Municipalidad, a través de procesos que agilicen los diversos trámites que realizan los ciudadanos y las instituciones. Estos procedimientos se ejercen de acuerdo con los siguientes documentos municipales:

- Reglamento Interno del Consejo Municipal.
- El Organigrama.
- Reglamento de Organización y Funciones (ROF).
- El Manual de Organización y Funciones (MOF).
- El Cuadro de Puestos.
- El Presupuesto Analítico de Personal (PAP).
- El Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).
- El Plan Operativo Institucional (POI).



- El Plan Estratégico Institucional (PEI).

### **2.2.2.3 INSTRUMENTOS DE LA GESTIÓN MUNICIPAL**

#### **Ejecución Presupuestal (nivel de ingresos)**

La ejecución de ingresos municipales por toda fuente de financiamiento corresponde a todos los ingresos percibidos a diciembre del año actual.

El Presupuesto Institucional Modificado (PIM) constituye el Presupuesto Actualizado del Pliego, que comprende el PIA y las modificaciones presupuestarias efectuadas durante el ejercicio presupuestario. La generación de ingresos por parte de los gobiernos locales es una de las tareas que se debe repotenciar a fin de que puedan desarrollar mayores capacidades de ingresos y de esa manera contar con mayores recursos para atender las demandas locales.

#### **Ejecución Presupuestal (nivel de gasto)**

La ejecución del presupuesto de gasto es la fase durante la cual se concreta el flujo de los egresos previstos en el Presupuesto Institucional Anual cuya ejecución se sujeta a la efectiva captación, recaudación y obtención de los recursos que administran las entidades.

#### **Recursos Humanos (Nivel de profesionalización)**

Aspecto fundamental para que una gestión municipal sea exitosa, es el nivel de profesionalismo de sus recursos humanos, ello permitirá no solo un manejo adecuado de políticas de desarrollo, sino una mayor calidad en los procesos en general un manejo desempeño de la gestión.

### **2.2.3 GESTIÓN PÚBLICA**

Según Transparencia (2009) en su material de trabajo “Gestión Pública”, la define como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades públicas al desarrollar



sus actividades buscan el logro de sus fines, objetivos y metas, que se encuentran enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

“El municipio es una entidad con una organización política y administrativa de su localidad, que permite ser la más cercana a la población. Al priorizarse como necesidad la modernización del Estado, las municipalidades no se encuentran ajenas a estos cambios, lográndose una mejora en la gestión en lo económico, político y social, dando importancia al espacio democrático, tomando decisiones basadas en un cuidadoso análisis de consecuencias positivas y negativas, cediendo a las soluciones burocráticas y atendiendo a las demandas de la población, fomentando la participación ciudadana, además de velar por los intereses de los ciudadanos en todas las entidades públicas del gobierno”. (El peruano, 2013).

### **2.2.3.1 DESCENTRALIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

El gran objetivo de la descentralización es mejorar la prestación de bienes y servicios públicos para consecuentemente, elevar el nivel de vida de los ciudadanos de un Estado. Frente a las demandas de la ciudadanía en lo que respecta a la cantidad y calidad de los servicios públicos, la descentralización surge como una alternativa para atender estos desafíos.

Los componentes de la gestión pública orientada a resultados son:

- **Planeamiento de Estado.** Políticas de Estado y de Gobierno, son las que permiten dar coherencia a la intervención del Estado.
- **Planeamiento estratégico.** Consiste en el análisis de la situación actual para la toma de decisiones futuras.
- **Presupuesto por resultados.** Vincula la asignación de recursos (presupuesto) a





resultados medibles en niveles de satisfacción de la población. Dentro del presupuesto por resultados se encuentra el programa de incentivos.

- **Gestión por procesos.** Se busca añadir valor en cada una de las secuencias de actividades que se realicen dentro de la administración pública.
- **Servicio civil meritocrático.** Constituye un componente vital para la modernización del Estado pues son las personas quienes, finalmente, se encargarán de realizar las actividades (definir objetivos, formular planes, gestionar a través de procesos, entre otros).
- **Seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.** A través del monitoreo se podrá evaluar el resultado e impacto de las políticas de gobierno, y con ello mejorarlas o cambiarlas.

### 2.2.3.2 PRESUPUESTO PÚBLICO

El Ministerio de Economía y Finanzas (2019) indica que:” es un instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las Entidades Públicas. Establece los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las Entidades del Sector Público y los ingresos que los financian, acorde con la disponibilidad de los Fondos Públicos, a fin de mantener el equilibrio fiscal”.

En general, el presupuesto público es una necesidad, por parte de las autoridades del Estado, de satisfacer determinadas demandas de la población mediante la aplicación de los recursos que el mismo gestiona. Este instrumento, representa la exposición financiera de un programa de gobierno, y como tal debe dar cuenta explícitamente de sus actos, detallando en forma individual los planes que se requieren para la concreción de las políticas preestablecidas. En otras palabras, el presupuesto público determina



cuánto gasta un gobierno, y también demuestra en qué gasta y cómo lo gasta. (Sarmiento, 1989).

### **Sistema Nacional de Presupuesto Público**

Es el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades del Sector Público en todas sus fases como son: programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación; está integrado por la Dirección General del Presupuesto Público, dependiente del Viceministerio de Hacienda, y por las Unidades Ejecutoras a través de las oficinas o dependencias en las cuales se conducen los procesos relacionados con el sistema, a nivel de todas las entidades y organismos del Sector Público que administran fondos públicos

#### **2.2.3.3 GESTIÓN POR RESULTADOS**

La Gestión por Resultados (GpR), es una orientación de la administración pública, que propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población. Está diseñado para lograr un equilibrio entre las actividades de cada una de las instituciones públicas y los resultados buscados para el desarrollo del país.

#### **2.2.3.4 PRESUPUESTO POR RESULTADOS.**

Uno de los componentes de la gestión pública orientada a resultados es el presupuesto por resultados. El Presupuesto por Resultados (PpR) tiene la enorme ventaja de permitir la incorporación, de manera sostenida y sistemática, de consideraciones sobre los resultados de la aplicación de fondos públicos, con lo que se rompe la inercia presupuestaria. Se busca, consecuentemente, elevar la calidad del gasto público.

Según, (Álvarez, 2017) para comprender mejor de qué es el Presupuesto por Resultados es necesario recordar, que un objetivo fundamental de la administración



pública es contar con un Estado capaz de proveer de manera eficaz, oportuna, eficiente y con criterios de equidad, los bienes y servicios públicos que requiere la población. Para lograr este objetivo, contamos con el Presupuesto Público como principal instrumento de programación financiera y económica que apunta al logro de las funciones del Estado de asignación, distribución y estabilización. El Presupuesto Público puede generar cambios en la gestión pública planteando reformas en el desempeño de las instituciones del Estado. Con este fin, la Dirección Nacional del Presupuesto Público (DNPP), como ente rector del Proceso Presupuestario ha establecido los cambios necesarios para darle a este proceso un nuevo enfoque, el de Resultados.

El Gobierno a través de la aprobación de la Ley 28927, Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2008, Capítulo IV, incorpora los elementos básicos para la introducción del Presupuesto por Resultados en el Perú, estableciendo una ruta para su progresiva implementación en todas las entidades de la administración pública peruana y en todos los niveles de gobierno.

#### **2.2.3.5 INSTRUMENTOS DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS (PPR)**

Se implementa a través de cuatro instrumentos:

- **Programas presupuestales.** Permiten asignar recursos para el logro de resultados que beneficien a la población, evaluar el gasto público bajo una lógica causal, articular esfuerzos entre los tres niveles de gobierno y vincular la planificación con el presupuesto.
- **Seguimiento.** Permite verificar el logro de los resultados, verificar la adecuada provisión de productos (bienes y servicios), analizar la eficiencia en el uso de recursos públicos, identificar y corregir dificultades en la gestión y transparentar la información sobre el uso de los recursos hacia la ciudadanía.



- **Evaluaciones independientes.** Contribuyen a mejorar el diseño e implementación de las intervenciones públicas evaluadas, y genera mayor y mejor información para la asignación presupuestal.
- **Incentivos a la gestión.** Constituyen mecanismos para mejorar la gestión de las entidades públicas en función al logro de ciertos resultados o compromisos preestablecidos. Entre los incentivos a la gestión se encuentra el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, el cual está dirigido a los gobiernos locales, y constituye el análisis del presente trabajo de investigación. Cabe precisar que, si bien es cierto, el tercer instrumento señalado en el párrafo precedente opera solo a nivel de gobierno nacional y regional, sus conclusiones y recomendaciones pueden incidir en el diseño de la provisión de los productos (bienes y servicios) de competencia de los gobiernos locales.

## 2.2.4 TEORÍA DE LOS ESQUEMAS DE INCENTIVOS

Para la economía, un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento. La acción humana suele regirse por incentivos, muchos de los cuales existen a nivel inconsciente. Cada vez que una persona realiza una determinada actividad lo hace con un fin que, de una forma u otra, le brindará satisfacción. Dicho fin es el incentivo que moviliza el accionar.

### 2.2.4.1 INCENTIVOS EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

Según, (Espinoza, H , 2012) la aplicación de Incentivos en el sector público, los incentivos, monetarios y no monetarios, responden a la necesidad de los empleadores por conducir las acciones del personal hacia propósitos que son de su primordial interés. Son contratos que tratan de resolver un problema de agencia, en el cual el dueño (principal) quiere mejorar su situación, pero no conoce a cabalidad el verdadero



esfuerzo que realizan los trabajadores (agentes) de su empresa. En este problema son los agentes quienes tienen mayor información sobre sus reales capacidades para llevar a cabo las actividades regulares dentro de la empresa o entidad pública.

#### **2.2.4.2 TIPOS DE INCENTIVOS**

De acuerdo a lo anterior, se puede diferenciar los tipos de incentivos en dos grupos:

- a. Por un lado, están los incentivos en donde no es posible para el principal observar el esfuerzo del agente o no es posible saber qué proporción del producto es atribuible al esfuerzo del agente. En estos casos, para conseguir un nivel adecuado de esfuerzo el principal paga al agente el valor total de su producción, ejemplos de ello pueden ser los casos en los que el empleador prácticamente vende la empresa al agente. Es decir, el agente termina pagando por trabajar en ese puesto, como es el caso del trabajo de taxista, en donde el agente alquila el taxi al empleador. Otro ejemplo son los pagos por destajo, que consisten en un pago por unidad de producto. En este caso, los agentes soportan todo el riesgo y son completamente responsables por su ingreso.
- b. Por otro lado, están los incentivos en donde la productividad del agente se puede medir y está imperfectamente relacionada a algún indicador de su esfuerzo, y en el que los agentes son más adversos al riesgo que el principal. Así, sobre la base de cómo compensan los empleadores el riesgo para los empleados, de cuánto se observa del esfuerzo y los incentivos que están dispuestos a pagar, estos incentivos otorgan algún tipo de premio condicionado al cumplimiento de metas. Los ingresos en estos incentivos están compuestos por un componente fijo independiente del desempeño que cubre contra el riesgo a los agentes (sueldo/ingreso básico) y un componente variable (premio) que depende del cumplimiento de metas (medidas por distintos indicadores de desempeño). El componente variable en el sector privado está representado por la opción de comprar acciones de la compañía, la adjudicación de



parte de las ganancias del empleador o la adjudicación de un monto previamente estipulado (bono).

## **2.2.5 PROGRAMA DE INCENTIVOS A LA MEJORA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL (PI)**

Desde el año 2007, se viene implementado una nueva estrategia de gestión pública denominada Presupuesto por Resultados, en adelante PpR, la cual promueve la vinculación de la asignación de recursos a productos y resultados medibles sobre la población. A su vez, como parte de esta nueva estrategia se han desarrollado instrumentos tales como los programas presupuestales, acciones de seguimiento sobre la base de indicadores, evaluaciones independientes e incentivos a la gestión. En este contexto, en el marco de la implementación del instrumento de incentivos a la gestión.

En el 2008, como consecuencia de la reducción en la recaudación producto de la desaceleración económica, así como por las detracciones dispuestas por el MEF (Decreto Supremo N°107-2008-EF) (Ministerio de Economía y Finanzas 2008), se da una notable caída del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMÚN). Esta reducción afectó directamente en la ejecución de gran parte de las actividades y proyectos programados por las municipalidades. Ello, sumado a la implementación del PpR y los instrumentos de incentivos a la gestión, coadyuvaron que, en el año 2009 se crearan el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (Ley N°29332) (Congreso de la República 2009) y el Programa de Modernización Municipal (Ley N°29465) (Congreso de la República 2009). El primero tenía por objetivos el aumento de la recaudación tributaria y la mejora de la ejecución del gasto en inversión, además de la reducción de los índices de desnutrición crónica infantil, en tanto que el segundo apuntaba a mejorar el clima para hacer negocios y la gestión municipal, así como la dotación de infraestructura y servicios públicos. En noviembre de 2011, con la Ley de



Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2012, sobre la base de los dos planes mencionados anteriormente, se constituyó el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal. Posteriormente, por disposición de la Ley N°30372 (Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016) pasó a llamarse con el nombre que actualmente se le conoce: Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal.

Siendo el punto de partida de toda intervención la identificación de sus objetivos, el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal, en adelante PI, se diseñó como un mecanismo de transferencia de recursos condicionado al cumplimiento oportuno de determinadas metas, con el objetivo principal de fortalecer la articulación entre el Gobierno Central y las municipalidades a fin de promover la mejora de la capacidad de gestión para la provisión de servicios públicos de calidad a favor de los ciudadanos y la promoción del desarrollo económico local.

Estas metas varían en función de las carencias, necesidades y potencialidades de cada grupo de gobiernos locales, para lo cual se ha establecido una clasificación de municipalidades.

#### **2.2.5.1 CLASIFICACIÓN DE MUNICIPALIDADES EN EL MARCO DEL PI**

El PI es un instrumento cuyo ámbito de aplicación se extiende a todas las municipalidades del Perú, tanto provinciales como distritales, con la finalidad de que estas puedan acceder a los recursos otorgados por el cumplimiento oportuno de sus metas. Sin embargo, dada la existencia de diferencias económicas, sociales, demográficas, entre otras; a lo largo del país y, por ende, en las condiciones a las que debe hacer frente cada una de las municipalidades, resultó pertinente evaluar si la aplicabilidad y rigurosidad de las metas debía ser la misma para todas ellas.



Para ello el MEF realizó una clasificación de las municipalidades en función a criterios sociales, demográficos y económicos, obteniéndose dos categorías: ciudades principales y ciudades no principales, las mismas que se subdividen, a su vez de la siguiente manera: las primeras, en municipalidades tipo A y tipo B, y las segundas en ciudades con más de 500 viviendas urbanas y con menos de 500 viviendas urbanas.

#### **2.2.5.2 OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS**

Las metas están orientadas al logro de 6 objetivos del PI:

- Mejorar los niveles de recaudación y la gestión en los tributos municipales, fortaleciendo la estabilidad y eficiencia en la percepción de los mismos.
- Mejorar la ejecución de proyectos de inversión pública, considerando los lineamientos de política de mejora de la calidad del gasto.
- Reducir la desnutrición crónica infantil en el país. .
- Simplificar trámites generando condiciones favorables para el clima de negocios y promoviendo la competitividad local.
- Mejorar la provisión de servicios públicos locales prestados por los gobiernos locales en el marco de la Ley N° 27972, Ley Organiza de Municipalidades.
- Prevenir los riesgos de desastres.

#### **2.2.5.3 FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS**

El Ministerio de Economía y Finanzas (2009), ha establecido que los Incentivos Municipales funcionen de la siguiente manera:

- a. Las municipalidades a nivel nacional han sido clasificadas en 4 categorías, según su población, carencias, necesidades y potencialidades.
- b. Cada año se establece metas para cada municipalidad, considerando para ello las características particulares de cada categoría de municipios.





- c. Las municipalidades deben cumplir con las metas en los plazos establecidos para acceder a los recursos económicos de los Incentivos Municipales.
- d. Las municipalidades informan a la Dirección General de Presupuesto del MEF, sobre el cumplimiento de las metas.
- e. El Ministerio de Economía y Finanzas elabora un informe de evaluación de cumplimiento de metas, según el cual se determina el monto de los recursos a transferir. Estos recursos son incorporados en el presupuesto de la municipalidad, en la fuente de financiamiento Recursos Determinados.
- f. Los recursos que corresponden a las municipalidades que no lograron cumplir la totalidad de sus metas, pasan a formar un fondo de recursos que se distribuye entre las municipalidades que cumplieron al 100% sus metas. Esto nos indica que el Ministerio de Economía y Finanzas transfiere la totalidad de recursos destinados a los incentivos municipales. El resultado, es que las municipalidades que cumplen sus metas al 100% reciben un “bono adicional”, al incentivo programado, como premio a su excelente desempeño.

#### **2.2.5.4 OPERATIVIDAD DEL PLAN DE INCENTIVOS A LA MEJORA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL**

Los procedimientos para el cumplimiento de metas, así como la asignación de los recursos del PI, se aprueban mediante decreto supremo. El monto total de recursos destinados para el financiamiento del PI es aprobado en la Ley de Presupuesto del Sector Público de cada año. A continuación, se detallan los instrumentos normativos utilizados por el PI en cada una de sus etapas:

- **Decreto supremo**, se emite un decreto supremo que aprueba la clasificación municipal vigente para el ejercicio, las metas asignadas según clasificación municipal, los plazos máximos de cumplimiento de metas, los ponderadores establecidos a cada



meta para efectos de las transferencias de recursos, las fechas máximas de los procesos de evaluación del cumplimiento de metas y la remisión de resultados de parte de los sectores responsables de la evaluación de las metas al MEF, los procedimientos para la distribución de recursos, entre otros. Las fechas máximas establecidas para el cumplimiento de metas son dos: el 31 de julio y el 31 de diciembre de cada año.

- **Resolución directoral.** El decreto supremo descrito en el párrafo precedente enuncia las metas. Los instructivos establecen la forma en que las metas deben ser cumplidas y cómo es que ello será verificado. Este punto recoge las recomendaciones del estudio realizado por la OECD, permitiendo así que los Instructivos cumplan una doble finalidad. En primer lugar, orientan a las municipalidades respecto al cumplimiento de la meta. En segundo lugar, constituyen la pauta para la entidad responsable de la evaluación de la meta, evitando así la discrecionalidad. Cada meta es evaluada sobre un puntaje máximo de 100 puntos, y se establece un puntaje mínimo para cumplir con la meta. Para acceder a los recursos del PI, se debe obtener un puntaje igual o mayor al puntaje mínimo.

- **Resolución ministerial** que aprueba los montos máximos que obtendrían las municipalidades que cumplan las metas evaluadas en el año. Cada año, la Ley de Presupuesto establece el monto con el cual se financia el PI. Este monto es distribuido entre todas las municipalidades del país utilizando un índice, el índice del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMÚN). Este índice es aprobado cada año, y utiliza criterios de distribución como población, tasa de mortalidad, nivel de necesidades básicas insatisfechas, tasa de natalidad. Hay dos periodos de evaluación. El primero corresponde a las metas cumplidas al 31 de diciembre del año anterior (la evaluación se realiza entre los meses de enero y febrero). El segundo periodo corresponde a las metas cumplidas al 31 de julio de ese año (la evaluación se realiza entre agosto y setiembre).

- **Resolución directoral.** A partir de la evaluación realizada y remitida por cada una de las entidades responsables de las metas, la Dirección General de Presupuesto Público aprueba estos resultados mediante Resolución Directoral y se publica un comunicado que indica un plazo y forma para que las municipalidades puedan formular algún reclamo u observación a los resultados. Estos reclamos deben demostrar que la municipalidad cumplió con la meta dentro del plazo máximo establecido y en la forma que indicaba el Instructivo correspondiente. Estos reclamos son analizados por las entidades responsables, quienes remiten el resultado a la DGPP. De manera similar, los resultados son aprobados de forma complementaria mediante RD.
- **Decreto supremo** que autoriza la transferencia de recursos. Contando con las dos resoluciones directorales descritas en el párrafo precedente, se procede a la emisión de un decreto supremo que autoriza la transferencia de recursos a favor de las municipalidades que cumplieron las metas.



**Figura 1:** Operatividad del Programa de Incentivos.

FUENTE: Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2018.



### **2.2.5.5 ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PI**

Según, MEF (2017) el PI promueve el trabajo articulado entre las entidades públicas responsables de metas, las municipalidades y el Ministerio de Economía y Finanzas. A continuación se detallan los principales roles de cada uno de ellos:

#### **Ministerio de Economía y Finanzas**

- Establecer y regular el marco normativo del PI.
- Monitorear y promover la participación de cada uno de los actores involucrados en el PI.
- Aprobar los resultados del cumplimiento de metas evaluados en el Año Fiscal, así como el Ranking de cumplimiento de metas PI.
- Autorizar la transferencia de recursos a favor de las municipalidades por el cumplimiento de metas.

#### **Entidades públicas responsables de meta.**

- Diseñar la propuesta de meta y elaborar los instructivos.
- Garantizar la asistencia técnica a las municipalidades para el cumplimiento de metas.
- Informar al MEF los resultados de la evaluación realizada a cada municipalidad.

#### **Municipalidades.**

- Gestionar los recursos necesarios para el cumplimiento de metas.

### **2.2.6 TRANSFERENCIA DE FONDOS**

El monto total de recursos destinados para el financiamiento del PI es aprobado en la Ley de Presupuesto del Sector Público de cada año. Los recursos transferidos por el cumplimiento de metas del PI, son Recursos Determinados y por lo tanto si no son ejecutados hasta el 31 de diciembre, se deben incorporar como saldo de balance para el ejercicio del siguiente año. Los recursos que se han destinado para los años 2017 y 2018 al PI han sido variables. Es así, que se puede apreciar que los recursos han fluctuado:



para el año 2017 el presupuesto fue de S/ 1.000 millones y, para el año 2018 se destinó un total de S/ 800 millones.

Cabe señalar que, si algunas de las municipalidades no cumplen las metas establecidas y no se hacen acreedoras de los recursos de PI, éstos pasan a formar parte de un fondo que se otorga como bono adicional a aquellos municipios que cumplieron con alcanzar el 100% de las metas. Ello garantiza que todos los recursos que se asignan para el PI durante un año fiscal terminan transfiriéndose efectivamente a los gobiernos locales.

### **2.2.7 AUTORIZACIÓN DE TRANSFERENCIA DE RECURSOS**

Después de emitido el Decreto Supremo que autoriza la transferencia de recursos a favor de las municipalidades. Cada año se realizan dos transferencias por concepto del PI; una transferencia a partir del mes de abril por el cumplimiento de metas al 31 de diciembre del año anterior; y otra transferencia a partir del mes de octubre por el cumplimiento de metas al 31 de julio del año en curso. En los inicios del Programa la transferencia se efectuaba en dos partes iguales: 50% cada una. Sin embargo, este porcentaje ha cambiado. Para 2018 se ha considerado que la primera transferencia ascienda al 70% y la segunda al 30%.

Las Municipalidades tienen que incorporar dichos recursos a su presupuesto mediante Resolución de Alcaldía adjuntando la respectiva nota de modificación presupuestaria. La transferencia del Bono Adicional se hace efectiva junto con la transferencia por el cumplimiento de metas al 31 de julio del año en curso, las mismas que se realizará a partir del mes de octubre.

#### **2.2.7.1 USO DE LOS RECURSOS TRANSFERIDOS**

Los recursos asignados a las municipalidades por el cumplimiento de metas del PI pueden ser utilizados para: cumplimiento de metas al inicio de cada año, a través de un



Decreto Supremo, el MEF establece las metas y procedimientos del PI, los cuales deben ser cumplidos por los gobiernos locales, a fin de recibir los recursos del PI.

- Sostenibilidad de las metas: el cumplimiento de metas se traduce en beneficios para la gestión local que finalmente repercute en la calidad de los servicios públicos brindados a los ciudadanos. Por ello, es recomendable incorporar mejoras a los logros alcanzados por las metas de años anteriores.
- Actividades y/o proyectos vinculados a los objetivos del PI: el PI persigue 6 objetivos importantes para la mejora y modernización de la gestión municipal. Estos contribuyen el marco general dentro del cual se definen año a año las metas que podrán cumplir los gobiernos locales.

## **2.2.8 PERSONAL ENCARGADO DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS**

Cada municipalidad debe asignar como Coordinador de PI a un funcionario municipal que tenga experiencia con el contenido de las metas mediante Resolución de Alcaldía y luego remitir una copia física a la DGPP. Se recomienda que sea personal permanente para evitar la rotación constante de coordinadores. (MEF, Guía para el uso de Recursos del PI a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal).

### **2.2.8.1 FUNCIONES QUE DEBE REALIZAR EL COORDINADOR DEL PI SON:**

- a. En la planificación: coordinar con todas las áreas técnicas responsables del cumplimiento de metas.
- b. En la ejecución de acciones:
  - Hacer seguimiento a las acciones que se requieren para cumplir las metas.
  - Revisar periódicamente su correo electrónico y el portal web del MEF, en la sección presupuesto público ([www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)).



- Canalizar oportunamente la información que contribuya al cumplimiento de las metas para su evaluación.
  - Supervisar y asegurar el envío oportuno, idóneo y completo de la información relacionada al cumplimiento de las metas para su evaluación.
- c. En la evaluación solicitar a las áreas técnicas responsables del cumplimiento de metas los informes sobre su cumplimiento (o las razones de su incumplimiento, de ser el caso).
- d. En la transferencia de recursos a las municipalidades poner en conocimiento del Alcalde y Concejo Municipal dentro de los 30 días hábiles siguientes de emitido el Decreto Supremo de transferencia de recursos, el informe de los funcionarios sobre las razones de incumplimiento de las metas.

### **2.2.9 EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE METAS**

Tiene por objeto determinar si las municipalidades cumplieron de forma completa, idónea y oportuna las metas aplicables a su clasificación, este proceso se inicia al día siguiente de vencida la fecha límite para el cumplimiento de metas (31 de julio o 31 de diciembre) y culmina con la publicación de la Resolución Directoral con los resultados del cumplimiento de todas las metas del PI. Luego la DGPP del MEF emite un comunicado indicando el procedimiento para la presentación de observaciones. La presentación de observaciones, bajo ningún concepto, implica la subsanación de las metas.

La evaluación de las metas del PI, implica la determinación de una calificación cuantitativa del nivel de cumplimiento por municipalidad. El puntaje final se obtendrá de la sumatoria de puntos de los indicadores establecidos en los cuadros de nivel de cumplimiento que figuran en los Instructivos de cada meta.



## **2.2.10 PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL SOBRE CUMPLIMIENTO**

### **DE METAS**

Una vez concluido el plazo para el cumplimiento de las metas, los funcionarios responsables del cumplimiento de cada una de las metas deberán remitir al coordinador del PI un informe sobre el cumplimiento de las metas evaluadas o las razones de su incumplimiento de ser el caso, el mismo que será puesto en conocimiento del Alcalde y Concejo Municipal dentro de los 30 días hábiles siguientes de emitido el Decreto Supremo de transferencia de recursos. Este informe NO DEBE ser remitido al MEF ni a los sectores involucrados al PI.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

### **Gestión Municipal**

“El concepto gestión municipal no está definido a pesar de ser de uso práctico. La Real Academia Española define el criterio gestión simplemente como acción y efecto de gestionar o administrar. Empero, esos infinitivos no son sinónimos, se entiende como relativo o perteneciente al municipio, gobernado por la Ley y según quien ejerce la autoridad municipal”. (Armas , 2016)

### **Gestión pública**

“Es un conjunto de procesos y acciones mediante los cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, a través de la gestión de políticas, recursos y programas”. (postgradoUTP, 2018)

### **Presupuesto Público**

El Ministerio de Economía y Finanzas 2017, en su manual Guía de orientación para presupuestar en los gobiernos locales, define “el Presupuesto Público es un instrumento de programación económica, social y financiera que posibilita al estado el





cumplimiento de sus funciones. Es el mecanismo a través del cual todos los organismos del Estado asignen racionalmente los recursos públicos para alcanzar sus objetivos”

### **Presupuesto de las Municipalidades**

La Constitución Política del Perú y la Ley Orgánica de Municipalidades otorgan a las municipalidades del país autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia. En tal sentido, el Presupuesto Institucional de Apertura de cada municipalidad es aprobado por Concejo Municipal a más tardar el 15 de diciembre de cada año y promulgado mediante Resolución de Alcaldía.

### **Fondos Públicos**

“Son todos los recursos financieros que administra la entidad del Sector Público para el logro de sus objetivos institucionales, debidamente expresados a nivel de metas presupuestarias y se desagregan a nivel de fuente de financiamiento, categorías de ingresos, perdidas y específica. La clasificación económica se establece de acuerdo con la naturaleza económica de la transacción generada principalmente por ingresos sin contraprestación directa de servicios o ingresos con contraprestación directa de bienes productos por la entidad se clasifican en: ingresos corrientes, ingresos de capital, transferencia y financiamiento. (Álvarez A. , 2016)

### **Ingresos del Sector Público**

La Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público (Ley N° 28112), la define de la siguiente manera: “son Fondos Públicos, sin excepción, los ingresos de naturaleza tributaria, y no tributaria o por financiamiento que sirven para financiar todos los gastos del Presupuesto del Sector Público. Se desagregan conforme a los clasificadores de ingresos correspondientes”.

### **Gastos del Sector Público**

Según, Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público Ley N° 28112



“son los gastos del Estado están agrupados en Gastos Corrientes, Gastos de Capital y Servicio de la Deuda, que se desagregan conforme a los clasificadores correspondientes”.

### **Gestión por Resultados (GpR)**

Según, el marco conceptual del Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal (Dirección General de Presupuesto Público del MEF, 2018), prioriza la evaluación y financiación de los resultados y no únicamente de los insumos. Así, un gobierno se concentra en la consecución de metas o resultados esperados en el sector público dejando de enfocar sus esfuerzos en el control del gasto es decir, a quienes presentan mejores rendimientos.

### **Presupuesto por resultados (PpR)**

El marco conceptual del Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal (Dirección General de Presupuesto Público del MEF, 2018), la define como, “una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales bienes y servicios (productos) y resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles”.

### **Meta Institucionales**

La meta constituye una especificación del producto o servicio concreto que se espera alcanzar a través de la ejecución del programa. Necesidad de establecer de manera concreta y precisa, cuantos se requiere hacer o alcanzar los objetivos, referida a un espacio de tiempo determinado. (Ander, 2005)

### **Meta Presupuestaria**

Expresión concreta, cuantificable y medible que caracteriza el (los) producto (s) final (es) de las actividades y proyectos establecidos en el año fiscal, se compone de tres elementos, a saber, (i) finalidad (precisión del objeto de la meta); (ii) unidad de medida



(magnitud a utilizar para su medición) y, (iii) cantidad (el número de unidades de medida que se espera alcanzar). (Álvarez A. , 2016).

### **Programa de Incentivos**

Ley marco del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, Ley N° 29332. La define como un instrumento del Presupuesto por Resultados (PpR), orientado a promover las condiciones que favorezcan el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local, incentivando a las municipalidades a la mejora continua de la gestión local.

### **FONCOMÚN**

Según, el Ministerio de Economía y Finanzas, 2018. El Fondo de Compensación Municipal (FONCOMÚN) es un fondo establecido en la Constitución Política del Perú, con el objetivo de promover la inversión en las diferentes municipalidades del país, con un criterio redistributivo en favor de las zonas más alejadas y deprimidas, priorizando la asignación a las localidades rurales y urbano-marginales del país.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

Este trabajo de investigación se realizó en la ciudad de Lampa la que encuentra ubicada geográficamente en la Región Natural SUNI, con una altitud de 3892 m.s.n.m. a los 14° 46'06" de latitud Sur y a los 70° 54'03" de longitud oeste de Green Vich.

#### DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

Razón Social: Municipalidad Provincial de Lampa.

Ruc: 20165563515

Dirección: Plaza de Armas Nro. 100

#### DATOS GENERALES

##### 3.1.1 UBICACIÓN

Se encuentra ubicado en la parte centro occidental de la región Puno, según el último censo alcanza a 48,384 habitantes la provincia, y el distrito de Lampa a 15,450 habitantes.

##### 3.1.2 LÍMITES:

Lampa se encuentra ubicada entre las coordenadas 15°21'48"S 70°21'58"O. Según el INEI, Lampa tiene una superficie total de 675,82 km<sup>2</sup>. Se encuentra situada en el este de la Provincia de Lampa, en la zona central del departamento de Puno y en la parte sur del territorio peruano. Su capital Lampa halla a una altura de 3.873 msnm.

##### 3.1.3 ANTECEDENTES DE LA MUNICIPALIDAD

El 25 de julio de 1678, el R.P. Jesuita Francisco Goyzueta por orden de la Corona de España el Rey Carlos II fundó la ciudad de Lampa con el nombre de "SANTIAGO DE LAMPA". Lo que quiere decir, que la actual ciudad de Lampa en realidad debe



tener el nombre de “SANTIAGO DE LAMPA” y su aniversario celebrarse el 25 de julio de cada año.

Actualmente el 25 de julio en la ciudad de Lampa se celebra el día de Santiago Apóstol “Tata Santiago” patrono de Lampa, nombre también del majestuoso templo que se levanta entre las plazas de Armas y Grau; en esta fecha se congregan todas las comunidades (antiguos ayllus) pertenecientes a la provincia de Lampa e Instituciones y acompañan a la procesión de San Santiago, cada comunidad e Institución con su respectivo santo, y su respectiva música llamada “pitubanda” música a base de bombo, tambor y quenás, lo que hace una impresionante procesión en devoción a San Santiago; la misa es celebrada por el mismo obispo de Puno quien viaja desde la ciudad de Puno y en su homilía hace resaltar la importancia y el significado de Santiago Apóstol, que montado en su caballo y su espada que porta, solo son simbolismos para reafirmar la fe en Dios; finalmente esta festividad culmina con las tradicionales corridas de toros de tres días en el “Toros Cancha” Arenas del Río Lampa.

Todos estos actos indican que esta fecha es de suma importancia para la Provincia de Lampa porque congrega a todas las comunidades, Instituciones y pobladores de la provincia, congrega también al principal representante de la Iglesia en Puno y a las principales autoridades, lo que no ocurre con otras festividades de Lampa, elementos que no hacen más que corroborar que esta fecha 25 de Julio es la fecha de aniversario de la ciudad o pueblo de SANTIAGO DE LAMPA (Lampa), capital de la Provincia del mismo nombre, conforme así lo han demostrado los estudios que han realizados, por ejemplo, el profesor Uriel Frisancho Portugal y el arqueólogo Roberto Ramos Castillo.

El profesor Uriel Frisancho Portugal publica el acta de fundación de SANTIAGO DE LAMPA (Lampa) que se habría llevado a cabo el 25 de julio de 1678 en los siguientes términos: “Vecindad de Lampa, hoy nos hemos reunido con motivo de dar



cumplimiento a la disposición de la Corona Española y sus representantes en el Perú, para que este territorio conocido como Lampa y por otros como “Kampac”, sea desde esta fecha declarada como fundada por los Españoles bajo la protección y advocación de Santiago Apóstol, declarando así mismo al pueblo como Católico y seguidor de Jesucristo Hostia Sagrada. Por lo tanto lo declaro fundada por su Majestad, los Reyes de España como Lampa de Santiago. Amen. Finalmente Os invoco festejar este merecido tratamiento pues Lampa se lo ha logrado por mérito propio. Queda ejecutado y consentida. Gracias por su atención al acto. Disfrutadla como os parezca. Divertíos pero sin excesos que Santiago Apóstol y nuestro creador os protejan”. Luego se pasó a la clásica repartición de los solares para los locales públicos y de los vecinos.

En este mismo sentido, el arqueólogo Roberto Ramos Castillo indica: “El pueblo de Lampa tal como se pronuncia y lo conocemos actualmente, se denominaba “Santiago de Lampa” como queda evidenciado en un documento del siglo XVII cuyo texto es el siguiente: “El pueblo de Santiago de Lampa provincia y corregimiento del mismo nombre, en 27 días del mes de octubre de 1616; Don Mateo de Suero y Gonzales Juez nombrado para la visita de esta provincia y la de Azángaro y Paucarcolla, por el licenciado Don Juan Bravo del Consejo de su Majestad, y su oidor alcalde de su corte Real Audiencia de Charcas”; nótese que Lampa en 1616 pertenecía a la Audiencia de Charcas, Virreinato de Buenos Aires.

En consecuencia, con estos documentos históricos se comprueba que la fundación española del pueblo o ciudad que se conoce como Lampa es el 25 de julio y su nombre verdadero es SANTIAGO DE LAMPA, debiéndose celebrar este día 25 de Julio como su aniversario.



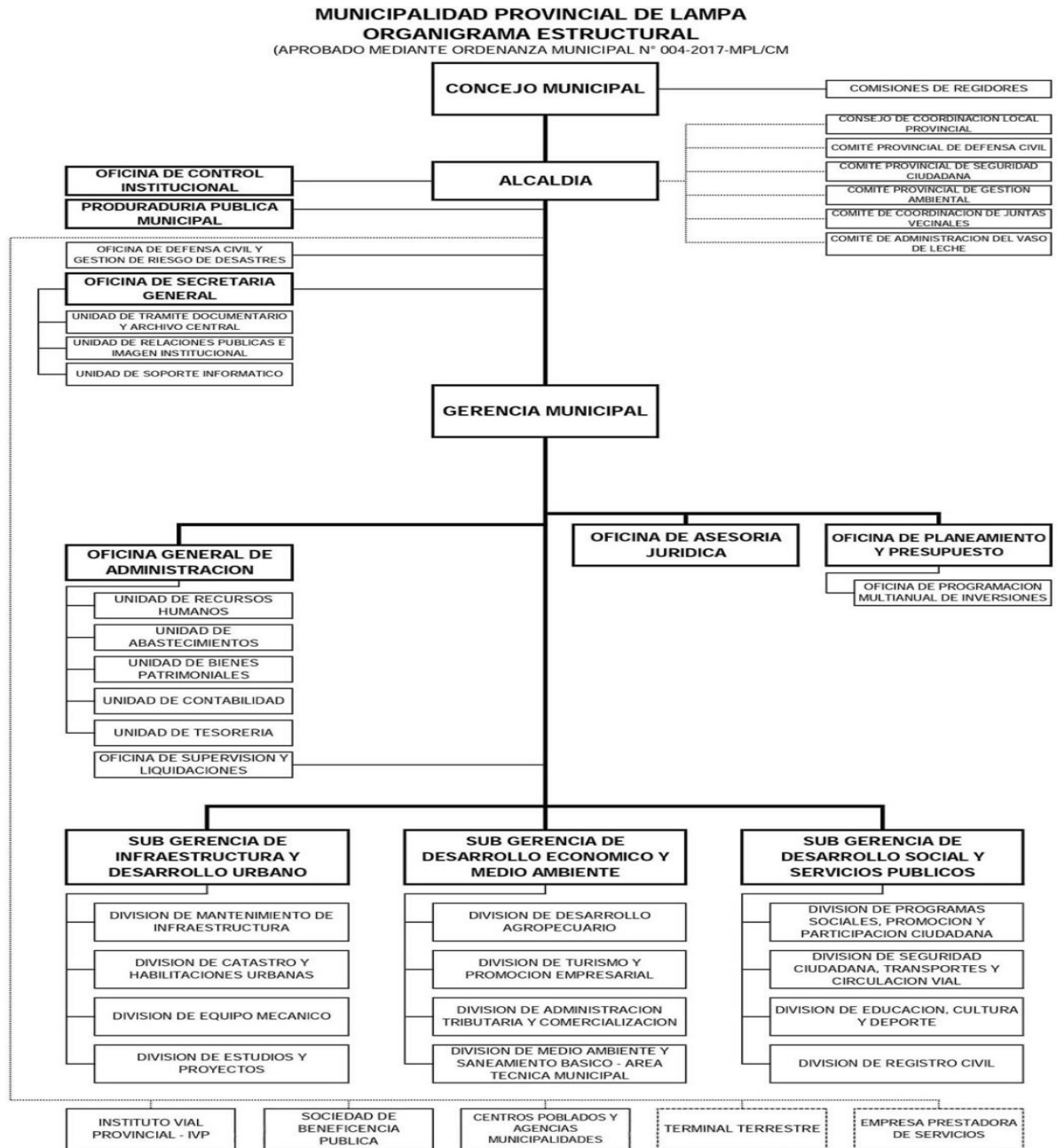
### **3.1.4 MISIÓN**

Somos un órgano de gobierno local conformado por un equipo de servidores eficientes, emprendedores, cultores de la ética, empeñados en una gestión moderna, transparente y eficaz, dedicada a brindar servicios de calidad, a promover el fortalecimiento de la institucionalidad democrática, y facilitar la inversión privada. Busca la mejora de la calidad de vida de la población, en un contexto de desarrollo humano sostenible, como base de un liderazgo industrial, comercial y tecnológico regional, nacional e internacional.

### **3.1.5 VISIÓN**

La Municipalidad de Lampa es una institución líder que promueve la competitividad territorial y el posicionamiento comercial, industrial y artesanal de Lampa; brinda servicios de calidad. Cuenta con personal capacitado con identidad institucional, incorporando tecnología de vanguardia para contar con información sistematizada que permita la transparencia y eficiencia de la gestión municipal. Su población es consciente de su rol ciudadano y participa proactivamente en la gestión municipal.

### 3.1.6 ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA



**Figura 2:** Organigrama de la MPL.

FUENTE: Municipalidad Provincial de Lampa.





## **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.2.1 POBLACIÓN**

Hernández, Fernández & Baptista (2010) señalan: “ una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados, así una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

Basado en ese concepto, la población de estudio de la presente investigación estuvo conformada por las 22 metas del programa de incentivos establecidos por el MEF para la Municipalidad Provincial de Lampa, en los periodos 2017 y 2018.

### **3.2.2 MUESTRA**

Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, (2018) mencionan que, en cuanto a la muestra no probabilística (llamada también muestra dirigida), “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino causas relacionadas con las características del investigador o del que la hace muestra” por lo tanto, el procedimiento a seguir no es mecánico, ni se basa en fórmulas de probabilidad, ya que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas.

En ese sentido la muestra de estudio estuvo conformada por las 22 metas del programa de incentivos establecidos por el MEF para la Municipalidad Provincial de Lampa, en los periodos 2017 y 2018.

## **3.3 DISEÑO ESTADÍSTICO**

En la presente investigación se utilizó la estadística descriptiva para lograr los objetivos planteados, para el caso del objetivo general, se utilizó la prueba de hipótesis de correlación lineal, utilizando la formula clásica de Pearson para probar que la gestión municipal tiene una influencia en el Programa de Incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa.



### 3.4 PROCEDIMIENTO

Para realizar el presente trabajo de investigación y la recopilación de la información, se realizaron los siguientes procedimientos:

- **Primero:** búsqueda de información en libros, revistas, páginas webs acerca del tema de programa de incentivos.
- **Segundo:** visita al Sr. Alcalde de la Municipalidad Provincial de Lampa para que a través de la oficina de planificación y presupuesto y la oficina de plan de incentivos, autorice a acceder a la información documentaria correspondiente.
- **Tercero:** dadas las autorizaciones se procedió a realizar las entrevistas correspondientes a los funcionarios de la municipalidad.
- **Cuarto:** se ordenó y clasificó toda la información obtenida.
- **Quinto:** se procedió a realizar la tabulación y consolidación de datos en Excel para luego ser presentados en tablas estadísticas que fueron expresados en soles y porcentajes.
- **Sexto:** se realizó el análisis e interpretación de cada tabla estadística.
- **Séptimo:** se procedió a mostrar los resultados obtenidos fruto del trabajo de campo con la finalidad de dar respuesta a nuestras interrogantes planteadas y de esta forma alcanzar los objetivos de la presente investigación.

### 3.5 VARIABLES

#### 3.5.1 VARIABLES DE LA HIPÓTESIS GENERAL

##### **Variable independiente:**

Gestión municipal.

##### **Indicador**

Recursos humanos.

Evaluación de metas asignadas a la Municipalidad de Lampa



**Variable dependiente:**

Programa de incentivos.

**Indicador**

Metas del programa de incentivos años 2017 y 2018, asignados según el tipo de municipalidad.

**3.5.2 VARIABLES DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

**Hipótesis Específica 1:**

**Variable independiente:**

Cumplimiento de metas.

**Indicadores**

- Marco normativo.
- Evaluación de metas.

**Variable dependiente:**

Programa de incentivos.

**Indicadores**

- Metas programadas años, 2017 y 2018.
- Resultados de metas cumplidas y no cumplidas.
- Recursos asignados.

**Hipótesis Específica 2:**

**Variable independiente:**

Factores de la gestión municipal.

**Indicadores**

- Recursos humanos.
- Planes de la municipalidad con los objetivos del PI.
- Instrumentos de planificación y gestión.



- Sistemas operativos.

**Variable dependiente:**

Cumplimiento de metas.

**Indicadores**

- Marco normativo.
- Evaluación de metas.

### **3.6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **3.6.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación utilizó el tipo de diseño no experimental, ya que se realizó sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos; transversal porque se refirió a un solo momento en el tiempo con el propósito de describir las variables y analizar su influencia; y explicativo, porque se explicó el comportamiento de una variable en función de otra, con relación de causa y efecto.

Diseño: X    ➡    Y

Dónde: X = Gestión Municipal

Y = Programa de Incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa.

#### **3.6.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

En el presente trabajo de investigación se empleó los métodos siguientes:

- **Método Deductivo**

Consiste en formular la hipótesis general, deducir a partir de esta las hipótesis específicas, confirmar dichas hipótesis específicas y si ésta se confirma entonces se considera afirmada la hipótesis general (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Por ende el presente estudio se considera un método deductivo por que se desarrolló



referente a la utilización de datos históricos, la revisión de las evaluaciones del programa de incentivos periodos 2017 y 2018, obtenidos del área de planificación y presupuesto y a través del portal MEF.

- **Método Analítico**

A través de este método se realizó un análisis detallado sobre el procedimiento para el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos a fin de conocer los resultados de la evaluación de dichas metas y conocer los niveles de cumplimiento de las mismas.

- **Método Explicativo**

Van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. En esta investigación se explicó por qué la Gestión Municipal influye en el programa de incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa.

### **3.6.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación es de enfoque cuantitativo, porque se recolecta y analiza datos sobre variables y estudia las propiedades y fenómenos cuantitativos.

De acuerdo también con Hernández, Fernández, & Baptista, (2010), el enfoque cuantitativo parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado



contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones de las hipótesis.

### **3.6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **- Análisis Documental**

En este trabajo de investigación se utilizaron fuentes secundarias de información. La información proviene de la base de datos de la Municipalidad de Lampa proporcionada por la Oficina de Planificación y Presupuesto y Ministerio de Economía y Finanzas MEF - portal de transparencia y la normatividad legal pertinente del sector gubernamental aplicados en la Municipalidad de Lampa, quienes tienen la responsabilidad de informar, coordinar el cumplimiento de las metas y de la programación y ejecución de los recursos provenientes del Programa de Incentivos Municipales.

### **3.6.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **- Fichas Documentales**

Se aplicó una ficha de análisis documental con alternativas dicotómicas (SÍ) y (NO), elaborado en base a la variable gestión municipal y el conocimiento del plan de incentivos. Dicho procedimiento consiste en elaborar entrevistas debidamente estructuradas a los responsables de diferentes gerencias y sub gerencias encargadas del cumplimiento de metas de la municipalidad. Las respuestas son valoradas en términos de alto, medio y bajo. Ver Anexo 1 y Anexo 2.

### **3.6.6 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS**

El procesamiento analítico que se ha seguido es la siguiente:

- Recopilación y procesamiento de datos.
- Se introdujo datos en el programa Excel para hacer cálculos.



- Se elaboró tablas, figuras y gráficos para ser interpretados. Para una mejor visualización de diferencias, comparaciones, utilizamos gráfico de barras con sus respectivas cantidades descritas.
- Seguidamente se elaboró los reportes y análisis en el programa de Microsoft Word.

### **Nivel de eficacia en el cumplimiento de metas del programa de incentivos**

Directiva N° 005 -2012-EF/50.01, el grado de avance físico de las acciones realizadas por la entidad respecto al cumplimiento de metas del programa de incentivos fue calificada según el rango de calificación que se detalla a continuación:

**Tabla 1:** Rango de calificación

<b>RANGO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>1.00 – 0.95</b>	Muy bueno
<b>0.94 – 0.90</b>	Bueno
<b>0.89 – 0.85</b>	Regular
<b>0.84 – 0.80</b>	Deficiente

FUENTE: Ministerio de Economía y Finanzas.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Después de haber recopilado y procesado la información, se expone los cuadros que fueron elaborados para efectos de nuestra investigación, según el orden de los objetivos propuestos, con la finalidad de dar respuesta a cada una de las interrogantes planteadas y de esa manera alcanzar nuestros objetivos.

#### 4.1. RESULTADOS

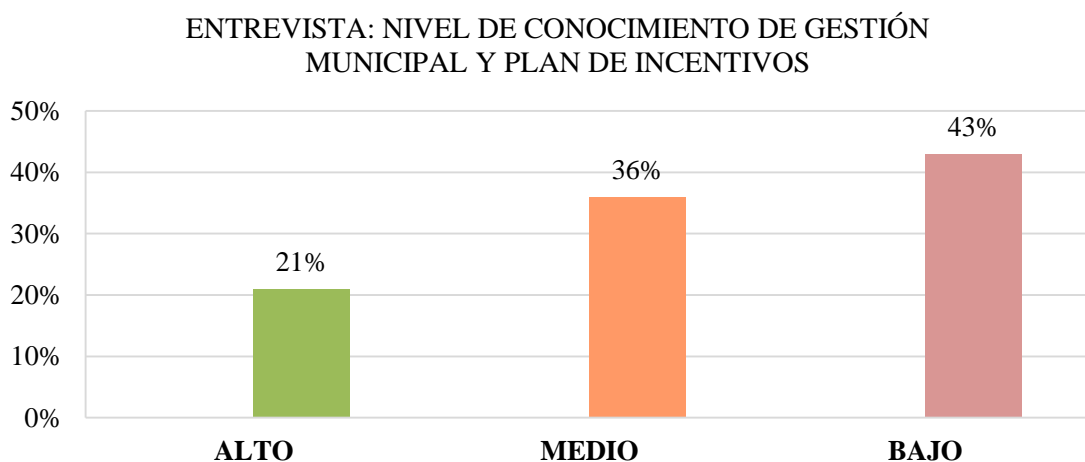
##### 4.1.1 ANÁLISIS DEL OBJETIVO GENERAL

**Determinar la influencia de la gestión municipal en el Programa de Incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa, periodos 2017 - 2018.**

**Tabla 2:** Distribución de frecuencia de la variable gestión municipal de la Municipalidad Provincial de Lampa

ENTREVISTA VARIABLE: GESTIÓN MUNICIPAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
ALTO	3	21%	21%
MEDIO	5	36%	69%
BAJO	6	43%	100%
TOTAL	14	100%	

FUENTE: Elaboración propia en función a los resultados del cuestionario (véase Anexo 1)



**Figura 3:** Cuestionario, variable gestión municipal (nivel de conocimiento de PI)

FUENTE: Tabla 2.





## INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 2 y la Figura 3, hacen reflejar que el nivel de conocimiento en cuanto a gestión municipal y plan de incentivos de los funcionarios de las gerencias y sub gerencias de la Municipalidad, de un total de 14 trabajadores solo 3 entrevistados tienen un nivel alto de conocimiento del PI, que representa el 21%, 5 entrevistados tienen un nivel de conocimiento medio que representa el 36% del total y 6 entrevistados tienen un nivel bajo que representa el 43% del total, lo que hace indicar que existe desconocimiento considerable en cuanto a la variable gestión municipal y sus factores, que son una parte considerable de los funcionarios que laboran en la Municipalidad Provincial de Lampa.

### 4.1.2. ANÁLISIS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 1

#### **Determinación del nivel de cumplimiento de metas en el marco del programa de incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa, periodo 2017- 2018.**

Para el desarrollo del primer objetivo específico, se tomó en cuenta el marco normativo del programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal Ley N° 29332, los Decretos Supremos y Resoluciones Ministeriales que establecen las metas para cada tipo de municipalidad y los resultados de la evaluación del cumplimiento de metas de la Municipalidad de Lampa. Se elaboró tablas y gráficos para explicar y mostrar dicho procedimiento.

**Tabla 3:** Metas programadas del programa de incentivos que debe cumplir la Municipalidad de Lampa en el año 2017(al 31 de diciembre del 2016).

N° Meta	Meta al 31 de diciembre del 2016	Responsable de entrega de resultados	Ponderador para la asignación de recursos
35	Asignación presupuestal al Área Técnica Municipal, en el Presupuestal Institucional de Apertura 2017 para el funcionamiento y gestión	MVCS	15%

	de los servicios de saneamiento en el ámbito rural.		
36	Implementar la Disposición final segura de Residuos Sólidos recolectados por el servicio municipal de limpieza pública.	MINAM	20%
37	Acceso al módulo de solicitudes, registros y actualización de las obras en ejecución en el sistema de Información de Obras Públicas - INFOBRAS.	CGR	15%
38	Incorporación de la función de sanidad animal para la asistencia técnica en la prevención y control de enfermedades parasitarias a nivel local.	SENASA	10%
39	Gobierno local fortalecido en la gestión institucional para brindar asistencia técnica a productores locales en el manejo integrado de plagas.	SENASA	10%
40	Determinación del estado de transitabilidad y nivel de intervención de los caminos rurales.	MTC	20%
41	Ejecución presupuestal de inversiones igual o mayor a 75% del presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones y alineamiento igual o mayor al 60%.	MEF	10%
	<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

FUENTE: Decreto Supremo N° 394-2016-EF.

**Tabla 4:** Metas programadas del programa de incentivos que debe cumplir la municipalidad de Lampa en el año 2017 (al 31 de julio del 2017).

N° Meta	Meta al 31 de julio del 2017	Responsable de entrega de resultados	Ponderador para la asignación de recursos
9	Formulación y ejecución de actividades del Plan Local de Seguridad Ciudadana	MININTER	30%



	articulado al Programa Presupuestal 0030.		
10	Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales	MINAM	20%
11	Ejecución presupuestal de inversiones mayor o igual al 40% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones.	MEF	20%
12	Programar una cifra igual o superior al 35% del presupuesto institucional de apertura (PIA) del año 2018 en los programas presupuestales con articulación territorial.	MEF	30%
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

FUENTE: Decreto Supremo N° 394-2016-EF.

### INTERPRETACIÓN

La Tabla 3 y Tabla 4, nos muestran las metas que deben cumplir las municipalidades de ciudades no principales con 500 o más Viviendas Urbanas, tipo de municipalidad a la que pertenece la Municipalidad Provincial de Lampa.

La primera está vinculada con el cumplimiento de metas al 31 de diciembre del 2016 y que están establecidas en el Decreto Supremo N° 394-2016-EF. La segunda vinculada con el cumplimiento de metas que deben alcanzar las municipalidades al 31 de julio del año 2017 y que están establecidas en el Anexo 2 del Decreto Supremo N° 394-2016-EF; que 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.

**Tabla 5:** Metas programadas del programa de incentivos que debe cumplir la Municipalidad de Lampa en el año 2018 (al 31 de diciembre del 2017).

N° Meta	Meta al 31 de diciembre 2017	Responsable de entrega de resultados	Ponderador para la asignación de recursos
33	Formulación y ejecución de actividades del Plan Local de Seguridad Ciudadana	MININTER	15%

articulado al Programa Presupuestal 0030.			
34	Mejora de la gestión urbana y territorial	MVCS	10%
35	Fortalecimiento del Área Técnica Municipal para la gestión del servicio de agua y saneamiento en el ámbito rural.	MVCS	20%
36	Implementación de acciones en el manejo integrado de plagas de cultivos priorizados.	SENASA	10%
37	Implementación de acciones de prevención y control sanitario de enfermedades parasitarias en los animales en el ámbito de su jurisdicción.	SENASA	10%
38	Elaboración de Plan de Desarrollo Turístico Local.	MINCETUR	10%
39	Fortalecimiento de la administración y gestión del Impuesto Predial.	MEF	10%
40	Ejecución presupuestal de inversiones mayor o igual al 75% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones.	MEF	15%
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

FUENTE: Decreto Supremo N° 367-2017-EF.

**Tabla 6:** Metas programadas del programa de incentivos que debe cumplir la Municipalidad de Lampa en el año 2018 (31 de julio del 2018).

N° Meta	Meta al 31 de julio del 2018	Responsable de entrega de resultados	Ponderador para la asignación de recursos
9	Acciones de municipios para promover la adecuada alimentación y la prevención y reducción de anemia del menor de 36 meses.	MINSA	20%

10	Gestión de calidad de los servicios de saneamiento en el ámbito rural.	MVCS	40%
11	Ejecución presupuestal de inversiones mayor o igual al 40% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones.	MEF	40%
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

FUENTE: Decreto Supremo N° 367-2017-EF.

### INTERPRETACIÓN

La Tablas 5 y Tabla 6, nos permite conocer las metas que deben cumplir las municipalidades de ciudades no principales con 500 o más Viviendas Urbanas, tipo de municipalidad a la que pertenece la Municipalidad Provincial de Lampa.

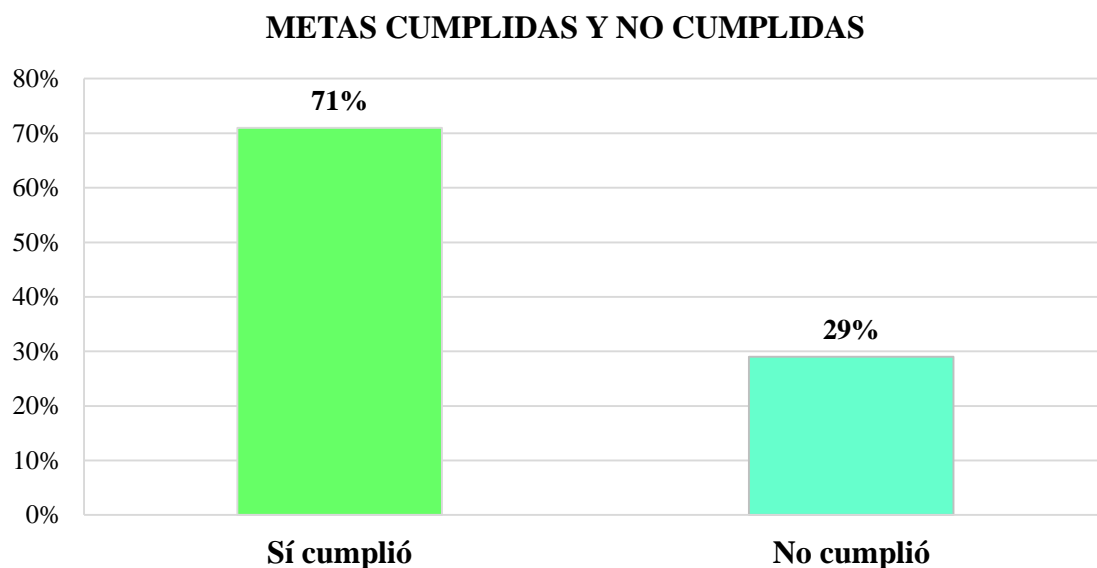
La primera está vinculada con el cumplimiento de metas al 31 de diciembre del 2017 y que están establecidas en el Decreto Supremo N° 394-2016-EF (Anexo 3), que aprueba los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal. La segunda vinculada con el cumplimiento de metas que deben alcanzar las municipalidades al 31 de julio del año 2018 establecidas en el Decreto Supremo N° 367-2017-EF (Anexo 2) de dicho Decreto Supremo.

**Tabla 7:** Resultados del cumplimiento de las metas del PI de la Municipalidad de Lampa correspondiente al periodo 2017- I semestre.

Metas: periodo 2017 – I semestre	Cumplimiento
<b>Meta 35:</b> Asignación presupuestal al Área Técnica Municipal, en el Presupuesto Institucional de Apertura 2017 para el funcionamiento y gestión de los servicios de saneamiento en el ámbito rural.	NO CUMPLIÓ

<b>Meta 36:</b> Implementar la disposición final segura de Residuos Sólidos recolectados por el servicio municipal de limpieza pública.	NO CUMPLIÓ
<b>Meta 37:</b> Acceso al módulo de solicitudes, registros y actualización de las obras en ejecución en el sistema de Información de Obras Publicas - INFOBRAS.	CUMPLIÓ
<b>Meta 38:</b> Incorporación de la función de sanidad animal para la asistencia técnica en la prevención y control de enfermedades parasitarias a nivel local.	CUMPLIÓ
<b>Meta 39:</b> Gobierno local fortalecido en la gestión institucional para brindar asistencia técnica a productores locales en el manejo integrado de plagas.	CUMPLIÓ
<b>Meta 40:</b> Determinación del estado de transitabilidad y nivel de intervención de los caminos rurales.	CUMPLIÓ
<b>Meta 41:</b> Ejecución presupuestal de inversiones igual o mayor a 75% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones y alineamiento igual o mayor al 60%.	CUMPLIÓ

FUENTE: Resolución Directoral N° 020-2017-EF/50.01 y Resolución Directoral N° 008-2018-EF/50.01



**Figura 4:** Porcentaje de metas cumplidas y no cumplidas en la MPL, periodo I del 2017.

FUENTE: Tabla 7.

## INTERPRETACIÓN

En la Tabla 7 y Figura 4 se observa que para el primer semestre del 2017 se establecieron un total de 7 metas programadas de las cuales fueron cumplidas 5 metas que representa el 71%, siendo la meta 36 y 40 con mayor peso ponderado para su cumplimiento dándole mayor importancia a la implementación de los residuos sólidos y a la transitabilidad y nivel de intervención de los caminos rurales.

**Tabla 8:** Resultados del cumplimiento de metas del PI de la MPL correspondiente al periodo 2017, II semestre.

Metas: periodo 2017 - semestre II	Cumplimiento
<b>Meta 9:</b> Formulación y ejecución de actividades del Plan Local de Seguridad Ciudadana articulado al Programa Presupuestal 0030.	CUMPLIÓ
<b>Meta 10:</b> Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales.	CUMPLIÓ
<b>Meta 11:</b> Ejecución presupuestal de inversiones mayor o igual al 40% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones.	CUMPLIÓ
<b>Meta 12:</b> Programar una cifra igual o superior al 35% del presupuesto institucional de apertura (PIA) del año 2018 en los programas presupuestales con articulación territorial.	CUMPLIÓ

FUENTE: Resolución Directoral N° 022-2018-EF/50.01 y Resolución Directoral N° 012-2018-EF/50.01



**Figura 5:** Porcentaje de metas cumplidas y no cumplidas en la MPL, periodo II del 2017

FUENTE: Tabla 8.

### INTERPRETACIÓN

En la Tabla 8 y Figura 5 se observa que para el segundo periodo del 2017 se establecieron un total de 4 metas de las cuales fueron cumplidas al 100% siendo las metas 9 y 12 con mayor peso ponderado para su cumplimiento (30%), dándole mayor importancia a la formulación y ejecución de actividades del plan Local de Seguridad Ciudadana articulado al Programa Presupuestal 0030 y a la Programación de una cifra igual o superior al 35% del PIA del año 2018 en los programas presupuestales con articulación territorial.

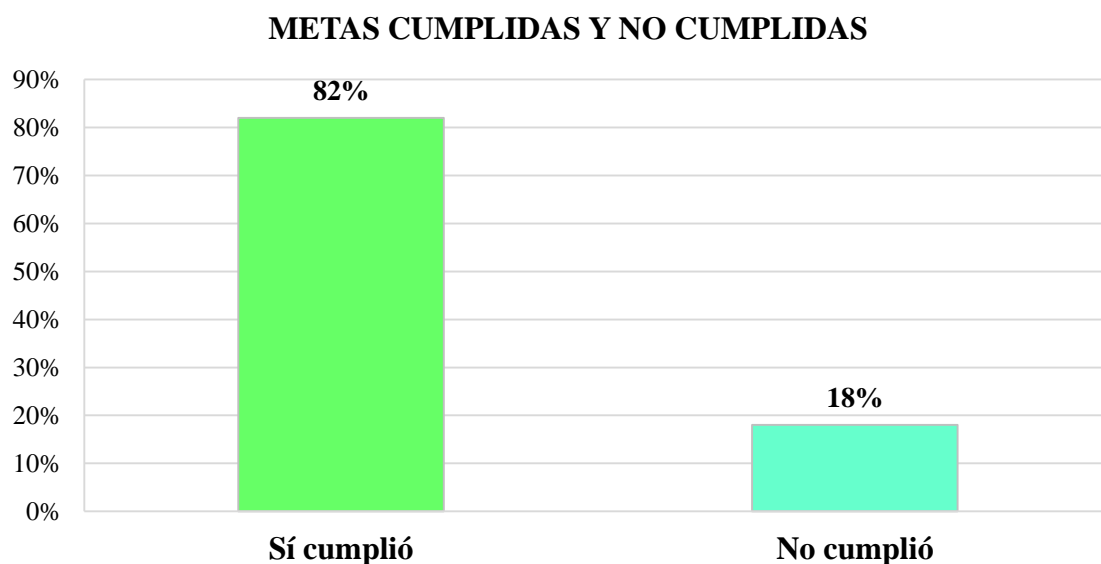
**Tabla 9:** Resultados del cumplimiento de metas del PI de la municipalidad de Lampa correspondiente al periodo 2018, I semestre.

Metas – periodo 2018 - Semestre I	Cumplimiento
<b>Meta 33:</b> Formulación y ejecución de actividades del Plan Local de Seguridad Ciudadana articulado al Programa Presupuestal 0030.	CUMPLIÓ



<b>Meta 34:</b> Mejora de la gestión urbana y territorial.	NO CUMPLIÓ
<b>Meta 35:</b> Fortalecimiento del Área Técnica Municipal para la gestión del servicio de agua y saneamiento en el ámbito rural.	CUMPLIÓ
<b>Meta 36:</b> Implementación de acciones en el manejo integrado de plagas de cultivos priorizados.	CUMPLIÓ
<b>Meta 37:</b> Implementación de acciones de prevención y control sanitario de enfermedades parasitarias en los animales en el amito de su jurisdicción.	CUMPLIÓ
<b>Meta 38:</b> Elaboración de Plan de Desarrollo Turístico Local.	CUMPLIÓ
<b>Meta 39:</b> Fortalecimiento de la administración y gestión del Impuesto Predial.	CUMPLIÓ
<b>Meta 40:</b> Ejecución presupuestal de inversiones mayor o igual al 75% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones.	CUMPLIÓ

FUENTE: Resolución Directoral N° 022-2018-EF/50.01 y Resolución Directoral N° 0012-2019-EF/50.01.



**Figura 6:** porcentaje de metas cumplidas y no cumplidas en la MPL, periodo I del 2018

FUENTE: Tabla 9.

## INTERPRETACIÓN

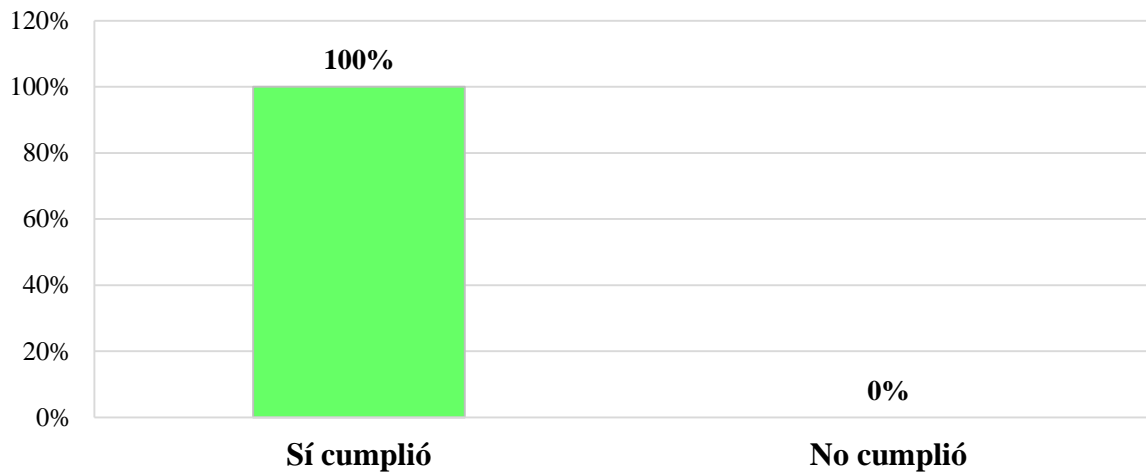
En la Tabla 9 y Figura 6 se aprecia que para el primer periodo del 2018 se establecieron un total de 8 metas programadas de las cuales fueron cumplidas 7 metas que representa el 82%, siendo la meta 35 con mayor peso ponderado para su cumplimiento (20%), dándole mayor importancia al fortalecimiento del Área Técnica Municipal para la gestión del servicio de agua y saneamiento en el ámbito rural.

**Tabla 10:** Resultados del cumplimiento de metas del PI de la municipalidad de Lampa correspondiente al periodo 2018, II semestre.

Metas – periodo 2018 - semestre II	Cumplimiento
<b>Meta 9:</b> Acciones de municipios para promover la adecuada alimentación y la prevención y reducción de anemia del menor de 36 meses.	CUMPLIÓ
<b>Meta 10:</b> Gestión de calidad de los servicios de saneamiento en el ámbito rural.	CUMPLIÓ
<b>Meta 11:</b> Ejecución presupuestal de inversiones mayor o igual al 40% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones.	CUMPLIÓ

FUENTE: Resolución Directoral N° 022-2018-EF/50.01 y Resolución Directoral N° 0012-2019-EF/50.01.

### METAS CUMPLIDAS Y NO CUMPLIDAS



**Figura 7:** Porcentaje de metas cumplidas y no cumplidas en la MPL, periodo II del 2018.

FUENTE: Tabla 10.

### INTERPRETACIÓN

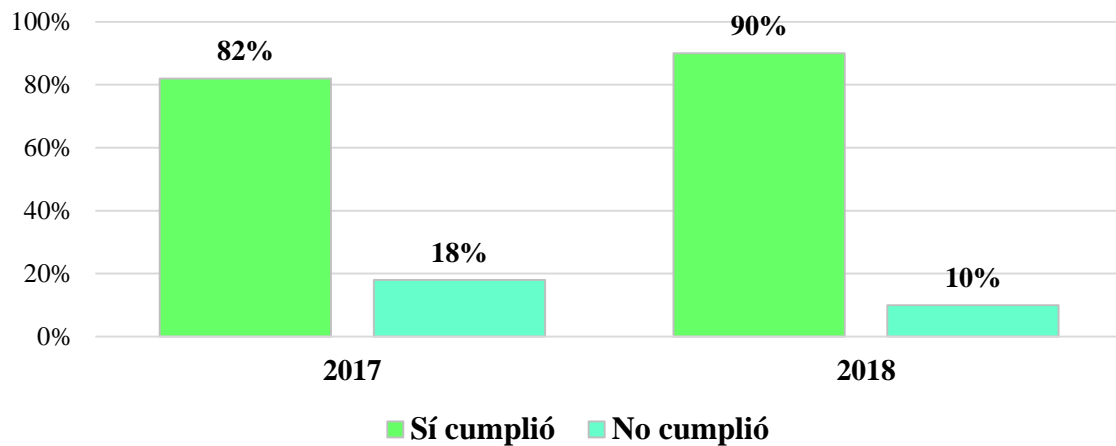
En la Tabla 10 y Figura 7 se aprecia que el número de metas establecidas para el segundo semestre del 2018 fue de un total de 3 metas de las cuales se llegan a cumplir con el 100% de metas, siendo las metas 10 y 11 las de mayor peso ponderado tuvo para su cumplimiento (40%), dándole mayor importancia a la gestión de calidad de los servicios de saneamiento en el ámbito rural y la ejecución presupuestaria de Inversiones mayor o igual al 40% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de Inversiones.

**Tabla 11:** Resultados del cumplimiento de metas del PI en la Municipalidad Provincial de Lampa periodos 2017 y 2018.

AÑO	N° DE METAS PROGRAMADAS	METAS CUMPLIDAS		RANGO DE CALIFICACIÓN	METAS NO CUMPLIDAS	
		N°	%		N°	%
2017	11	9	82%	Deficiente	2	18%
2018	11	10	90%	Bueno	1	10%

FUENTE: Tablas 7, 8, 9 y 10

### PORCENTAJE TOTAL DE METAS CUMPLIDAS Y NO CUMPLIDAS



**Figura 8:** porcentaje total de metas cumplidas y no cumplidas del PI de la MPL, periodos 2017 y 2018

FUENTE: Tabla 11

### INTERPRETACIÓN

Realizando un análisis respecto a la Tabla 11 y Figura 8, se observa que durante los años de estudio se programó a las municipalidades de ciudades no principales con más de 500 VVUU un total de 11 metas para cada año, de las cuales en el 2017 se cumple con 9 metas equivalente a 82% de cumplimiento frente a 2 metas no cumplidas que representa el 18% de incumplimiento; mientras que en el año 2018 se llega a cumplir con 10 metas que equivale al 90% de cumplimiento frente a 1 meta no cumplida que representa al 10% de incumplimiento.

**Tabla 12:** Recursos económicos asignados por cumplimiento de metas evaluadas periodo 2017.

PERIODO	METAS	FECHA DE TRANSFERENCIA	% DE TRANSFERENCIA	MONTO POR TRANSFERENCIA	INCENTIVO PROGRAMADO
I - 2017	31 de diciembre 2016	abr-17	42%	S/ 455,842.00	
					S/ 1,085,337.00
II - 2017	31 de julio 2017	oct-17	40%	S/ 434,135.00	



<b>TOTAL ANUAL 2017</b>		82%	S/ 889,977.00
<b>BONO POR CUMPLIMIENTO AL 100%</b>	oct-17	0%	S/ 0.00
<b>MONTO TOTAL RECIBIDO AL AÑO</b>			<b>S/ 889,977.00</b>

FUENTE: Portal de Transparencia MEF.

**Tabla 13:** Recursos económicos asignados por cumplimiento de metas evaluadas en el periodo 2018.

PERIODO	METAS	FECHA DE TRANSFERENCIA	% DE TRANSFERENCIA	MONTO POR TRANSFERENCIA	INCENTIVO PROGRAMADO
<b>I - 2017</b>	31 de diciembre 2017	abr-18	60%	S/ 481,796.00	
<b>II - 2017</b>	31 de julio 2018	oct-18	30%	S/ 240,898.00	
<b>TOTAL ANUAL 2018</b>			90%	S/ 722,694.00	S/ 802,993.00
<b>BONO POR CUMPLIMIENTO AL 100%</b>		oct-18	0%	S/ 0.00	
<b>MONTO TOTAL RECIBIDO AL AÑO</b>				<b>S/ 722,694.00</b>	

FUENTE: portal de transparencia MEF.

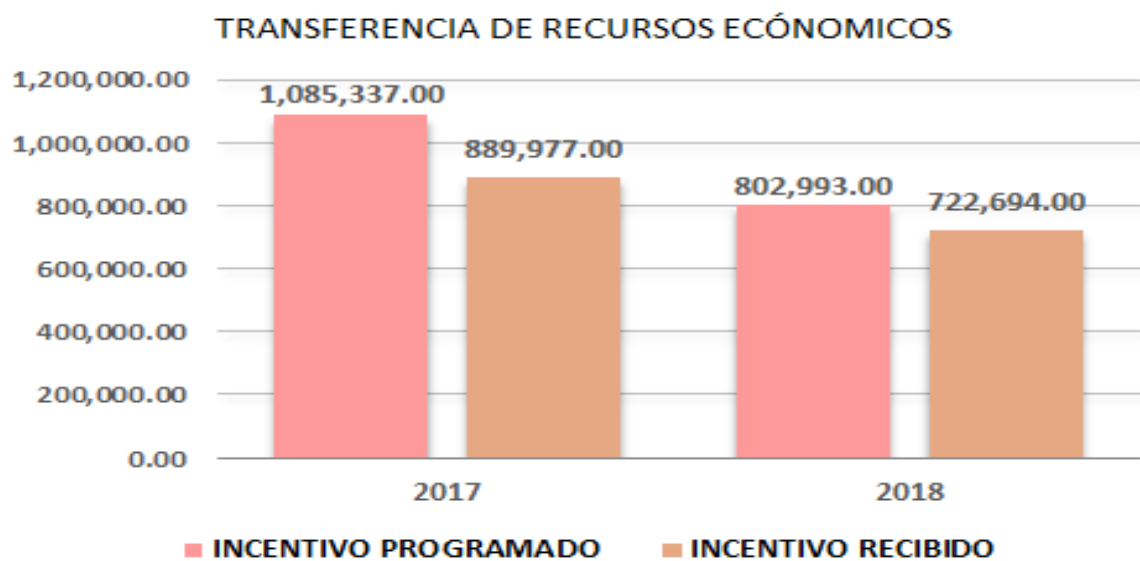
## INTERPRETACIÓN

De la Tabla 12 y Tabla 13, se observa que el año 2017 se tuvo un incentivo programado de S/ 1, 085,337.00 por el cumplimiento del 100% de las metas del Programa de Incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa sin embargo, se aprecia que solo se cumple con el 82% de las metas programadas, haciendo que la municipalidad reciba una transferencia de sólo S/ 889, 977.00 que dentro del rango de calificación representa un nivel de deficiente en cumplimiento de metas. Mientras que para el año 2018 se tuvo un incentivo programado de S/ 802,993.00 por el cumplimiento de 100% de metas del PI. Por tanto, se observa que se cumple con un 90% de metas programadas, haciendo que la municipalidad reciba una transferencia de S/ 722,694.00 que dentro del rango de calificación representa un nivel bueno en cumplimiento de metas.

**Tabla 14:** Cuadro comparativo de transferencia de recursos económicos por cumplimiento de metas del PI de la Municipalidad de Lampa.

AÑOS	METAS (N°)	INCENTIVO PROGRAMADO S/	TRANSFERENCIAS S/		
			INCENTIVO RECIBIDO	BONO ADICIONAL	TOTAL
2017	11	1,085,337.00	889,977.00	0	889,977.00
2018	11	802,993.00	722,694.00	0	722,694.00
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>S/ 1,888,330.00</b>	<b>S/ 1,612,671.00</b>	<b>0</b>	<b>S/ 1,612,671.00</b>

FUENTE: Elaboración Propia.



**Figura 9:** transferencia de recursos económicos por cumplimiento de metas 2017 y 2018

FUENTE: Tabla N° 14.

### INTERPRETACIÓN

En la Tabla 14 y Figura 9, se observa que el Gobierno Central a través del Ministerio de Economía y Finanzas autoriza la transferencia de partida doble por cumplimiento de metas para el año fiscal 2017 y 2018 donde se ve que para el año 2017 hubo mayor presupuesto de incentivo programado sin embargo, la Municipalidad de Lampa no llega a ejecutar al 100% dicho presupuesto y por ende para el año 2018 se reduce el presupuesto de incentivo programado en un 26% es decir S/ 282,344.00



respecto al año anterior en donde tampoco se llega a cumplir con el 100% de las metas programada, quedando claro que la MPL durante los años de estudio no tuvo ningún tipo de bono adicional.

#### **4.1.1.1. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1**

El nivel de cumplimiento de metas en el marco del programa de incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa, es DEFICIENTE.

Esta hipótesis queda aceptada debido que:

Según la Tabla 12 y el análisis correspondiente de acuerdo a los programas presupuestales la ejecución presupuestaria que cumple con las metas del programa de incentivos para el periodo 2017 fue de S/ 889,976.00 que representa el 82 % del total del incentivo programado para dicho periodo que fue de S/ 1, 085,337.00, lo que indica un nivel de eficacia DEFICIENTE en cumplimiento de las metas del programa de incentivos.

Esto debido a que en dicho periodo no se cumplieron las METAS 35: Asignación Presupuestal al Área Técnica Municipal, en el Presupuesto Institucional de Apertura 2017 para el funcionamiento y gestión de los servicios de saneamiento en el ámbito rural y la META 36: Implementar la Disposición final segura de Residuos Sólidos recolectados por el servicio municipal de limpieza pública. Tal como se muestra en la Tabla 7: resultados del cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa correspondiente al periodo 2017. (Semestre I)

Respecto a la Tabla 13 y el análisis correspondiente, se muestra la evaluación presupuestal según el indicador de eficacia de los objetivos del programa de incentivos para el periodo 2018 de la Municipalidad Provincial de Lampa, observamos que alcanzo la ejecución presupuestaria de S/ 722,694.00 con respecto al incentivo programado que fue de S/ 802,993.00, que representa el 90% lo que indica un nivel de eficacia BUENO



en el cumplimiento de las metas del programa de incentivos. Cabe mencionar que en este periodo no se cumplió con una meta cual es, META 34: mejora de la gestión urbana y territorial. Como consta en la Tabla 9: resultados del cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa correspondiente al periodo 2018. (I Semestre).

Por consiguiente, según los resultados obtenidos:

El nivel de cumplimiento de metas en marco al PI para el periodo 2017, tenemos como resultado un nivel deficiente; asimismo, para el periodo 2018 un nivel bueno (según los índices de Gestión del MEF), frente al cumplimiento de los objetivos del programa de incentivos.

Para concluir, después de los resultados obtenidos **SE ACEPTA LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1** para ambos periodos, 2017 y 2018.

#### **4.1.3. ANÁLISIS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 2**

**Determinación de los factores de la gestión municipal que influyen en el cumplimiento de metas del programa de incentivos en la Municipalidad Provincial de Lampa, periodos 2017 – 2018**

Hasta aquí se han examinado los elementos del Programa de Incentivos que afectan el nivel de cumplimiento de metas en la MPL, sin evaluar los aspectos internos de dicha comuna. Existen claramente variables internas que inciden en un incremento (o disminución) del cumplimiento de metas, tales como la posesión de instrumentos de gestión por parte de la municipalidad, la incorporación de los objetivos del PI dentro de los planes de la municipalidad, la disponibilidad de recursos humanos, entre otros. Estos son los aspectos que serán abordados en esta parte de la investigación.

##### **a. Recursos humanos**

Los recursos humanos constituyen un factor clave en la gestión municipal. La



capacidad de gestión se reflejará en un eficiente servicio al ciudadano, así como en garantizar la eficacia en la ejecución de los escasos recursos en el desarrollo económico y social de la Provincia de Lampa. Debe considerarse que los recursos humanos municipales, debidamente calificados y capacitados, constituyen un elemento indispensable para una gestión eficiente, y es un factor transversal a todas las metas.

### **Personal permanente y no permanente en el periodo de gestión municipal.**

Si se hace un análisis del personal de la MPL por categoría de ocupación se tiene que el porcentaje de empleados asciende en 2017 a 48%, ratio por debajo del que registran las municipalidades tipo no ciudades principales, más de 500 VVUU que es de 61%. Este porcentaje para las municipalidades a nivel nacional es de 56%. De otro lado, la participación de los obreros más el personal de Serenazgo tienen un peso en la planilla de 47%, en tanto que en las municipalidades tipo no ciudades principales, más de 500 VVUU este porcentaje es de 33% y para las municipalidades a nivel nacional es de 32%. Dados estos números puede señalarse, en general, que el ratio entre empleados y obreros de la municipalidad es menor en la Provincia de Lampa respecto de las municipalidades tipo no ciudades principales, más de 500 VVUU, así como las municipalidades en general.

**Tabla 15:** Resumen del personal por unidades orgánicas y clasificación de cargos

ÓRGANOS Y UNIDADES ORGÁNICAS 2017 -2018	CLASIFICACIÓN							TOTAL ORG.
	F	ES	SP	SP	SP	SP	SP	
	P	-EC	-DS	-EJ	-ES	-AP	-RE	
1 Órganos de gobierno	1				1	2	4	
2 Órganos de dirección		1			1	1	3	
3 Órganos de control			1		1		2	
4 Órganos de defensa		1			1		2	
5 Órganos de asesoramiento		2	1		2	1	6	
6 Órganos de apoyo		1		6	6	16	29	



7	Órganos de línea	1	2	1	8	57	2	71
8	Órganos descentralizados		1		1	1		3
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>21</b>	<b>78</b>	<b>2</b>
	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>21</b>	<b>78</b>	<b>2</b>

FUENTE: Tabla de Puestos de la MPL

Si se revisa la data en función de los regímenes laborales, aquí también se detectan importantes diferencias entre la MPL y el resto de las municipalidades. Los trabajadores que se encuentran bajo la modalidad de locación de servicios constituyen el 62% del total de la planilla, en tanto que las municipalidades tipo no ciudades principales más de 500 VVUU tienen en promedio un 17% bajo esta modalidad y las municipalidades en general, un 26%. A la inversa, los trabajadores que se encuentran bajo la modalidad CAS constituyen sólo el 21% de la planilla, en tanto que para las municipalidades con más de 500 VVUU este porcentaje llega a 55% y para las municipalidades en general es de 34%.

El personal nombrado de la MPL representa en el año 2017 el 17% de la entidad, en tanto que, en las municipalidades tipo no ciudades principales más de 500 VVUU este porcentaje es de 24% y en las municipalidades a nivel nacional, es de 28%. El personal nombrado respecto al personal total que labora en dicha comuna permite conocer el nivel de implementación básica de personal, respecto al requerimiento total de personal, incluyendo a servicios no personales. Un aspecto fundamental para que una gestión municipal sea exitosa es el nivel de profesionalización de sus recursos humanos; ello permitirá no solo un manejo adecuado de políticas de desarrollo sino una mayor calidad en los procesos: en general, un mejor desempeño de la gestión. Así se tiene que en la MPL el 35% es personal profesional.

Una de las consideraciones señaladas por los entrevistados es la alta rotación existente entre los funcionarios de la Municipalidad. Es muy difícil retener al personal

porque éste considera que las remuneraciones no son lo suficientemente atractivas para permanecer por varios años dentro de la entidad. Es más, las bajas remuneraciones impiden que pasen a formar parte de la planilla los mejores cuadros en los diversos aspectos técnicos que son materia del quehacer del municipio.

**Tabla 16:** Número de personas que ocupan cargos gerenciales y que no permanecieron en el cargo durante el año corriente en la MPL.

ÓRGANOS Y UNIDADES ORGÁNICAS		PERIODOS	
		2017	2018
1	Órganos de dirección	2	1
2	Órganos de control	3	1
3	Órganos de defensa	2	2
4	Órganos de asesoramiento	2	2

FUENTE: munilampa.gob.pe

## INTERPRETACIÓN

En la Tabla 16, se puede apreciar que dentro de la misma gestión del titular de la entidad se observa personal que rota constantemente. Así se tiene, por ejemplo, que los Órganos de Dirección han sido ocupadas por dos personas en el año 2017 y uno en el periodo 2018; los Órganos de Control estuvo durante el año 2017 ocupada por tres personas y 1 en el periodo 2018, y que la Órganos de Defensa han sido ocupada por dos personas solo en 2017 y una persona en el año 2018; al igual que en los órganos de asesoramiento. Evidencias como ésta se reproducen en otras áreas y niveles de la municipalidad, que hacen que el logro de las metas del PI tenga mayor dificultad de las que ya tienen.

### Personal calificado y capacitado

La capacitación es uno de los factores más importantes para la mejora de la gestión municipal, aspecto que se debe realizar de manera permanente. Los bajos ratios de capacitación permanente llaman la atención por lo que, al consultar a los



funcionarios sobre este aspecto, señalaron que la falta de capacitación se debe a que no cuentan con recursos para capacitación; falta de eventos de capacitación; existen pocas instituciones académicas que manejan el tema de gestión municipal, entre las razones más importantes. En general, los entrevistados coinciden que la capacitación constituye un importante instrumento de fortalecimiento de la gestión local, destacando el tema de presupuesto, que contempla los aspectos de gestión, administración de rentas, presupuesto participativo, Invierte, financiamiento, recursos humanos, entre otros; lo que evidencia la necesidad de las municipalidades por manejar mecanismos de gestión que orienten a las autoridades a una mayor eficiencia en la administración municipal.

#### **b. Alineamiento de los planes de la municipalidad con los objetivos del PI**

De acuerdo a recomendaciones del MEF, las áreas técnicas deben planificar y presupuestar las actividades para el cumplimiento de las metas. Asimismo, deben tener identificadas las actividades para fortalecer y asegurar la continuidad de una meta ejecutada y/o la necesidad de realizar intervenciones en el marco de los objetivos del PI. Todo ello debe estar contemplado en el Plan Operativo Institucional (POI). Sin embargo, de la revisión efectuada en los POI de la MPL no se encuentran referencias explícitas a las metas y actividades del PI.

Asimismo, también es importante que el gobierno local tenga presente que los recursos deben destinarse a contribuir con los objetivos del PI y que ello debe obedecer a las necesidades y prioridades del distrito. Por ello, es importante que al momento de planificar el uso de recursos se tomen en cuenta las necesidades y prioridades establecidas en el Plan de Desarrollo Concertado y otros instrumentos de planificación de la Provincia de Lampa.

Así se tiene que la Municipalidad no cuenta con un Plan de Desarrollo Local Concertado que debería de estar a cargo de la gerencia de planificación y presupuesto,



donde se identifique una plantilla de vinculación del PDLC con el Programa de Incentivos. Allí se vinculen las metas del programa de incentivos con las acciones estratégicas del PDLC. Sin embargo, cabe señalar que en la mayoría de casos esta vinculación se limita a solo tres metas del programa: formulación e implementación del Plan de Seguridad Ciudadana, actualización de la información para la gestión de riesgo de desastres, e implementar un programa de segregación en la fuente y recolección selectiva de residuos sólidos domiciliarios en viviendas urbanas de la provincia de Lampa.

### **c. Instrumentos de planificación y gestión**

La planificación es fundamental en la correcta marcha de toda entidad pública. A partir de ella se diseña un conjunto de acciones que lleven hasta un objetivo deseado, sobre la base de un diagnóstico. La planificación permite, además, definir políticas, objetivos y metas para que los presupuestos que se diseñen tengan mejor focalización. Los planes e instrumentos de gestión con que cuenta la Municipalidad de Lampa son:

- Plan Estratégico Institucional (PEI).
- Plan Operativo Institucional (POI).
- Reglamento de Organización y Funciones (ROF).
- Manual de Organización y Funciones (MOF).
- Cuadro de Puestos
- Manual de Procesos y Procedimientos.
- TUPA.

En consecuencia, se cuenta con los planes e instrumentos de gestión principales, como casi la totalidad de municipalidades pertenecientes al grupo no ciudades principales, más de 500 VVUU.



Merece una mención aparte el Consejo de Coordinación Local, el mismo que constituye un órgano de coordinación y concertación de la municipalidad para hacer propuestas en beneficio de la comunidad. Lo integran el alcalde, regidores y delegados de las instituciones de la comuna local. Entre sus principales funciones cuenta la coordinación de la Elaboración del Plan de Desarrollo Local Concertado y el Presupuesto Participativo Provincial, así como coordinar la correcta articulación de los planes institucionales con el PDLC.

Hasta aquí se ha realizado un recuento de los planes e instrumentos de gestión que dispone la entidad; sin embargo, se debe hacer notar algunas debilidades que el municipio reportó al Registro Nacional de Municipalidades (Renamu) en 2017 respecto de estos temas.

La municipalidad indicó a esa fecha que:

- No tiene indicadores de resultado concretos sobre el ciudadano que permitan medir los resultados del gasto.
- Los sistemas de remuneración y de evaluación del personal no incentivan la obtención de resultados organizacionales.
- No utiliza mecanismos de consulta periódica a la ciudadanía para introducir mejoras en los servicios públicos.
- No tiene indicadores de eficiencia y eficacia sobre la cobertura de los servicios públicos.

#### **d. Sistemas operativos de la municipalidad y acceso a los servidores de informática**

Se entiende por sistema operativo a un conjunto de procesos o programas debidamente articulados y sistematizados como control de inventarios, sistemas contables, presupuestarios, tesorería, rentas, cobranzas, administración de recursos humanos, tránsito y transporte, servicios públicos, evaluación de proyectos, etcétera. El



avance de las comunicaciones y tecnología informática permiten a las instituciones manejar en tiempo real un conjunto de procesos, actividades que permiten minimizar costos y mejorar la calidad de los servicios.

De los sistemas informáticos implementados por el Estado, ésta institución al 2017 declara al Renamu que solo utiliza el SIAF. Otros sistemas como el Registro Unificado de Entidades del Estado Peruano, el Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de datos de los Recursos Humanos del Sector Público (Airhsp) o el Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) no son utilizados por la municipalidad. Sin embargo; de acuerdo a lo reportado al Renamu 2017, no dispone de sistemas informáticos para los temas de gestión del catastro, licencias de edificación y habilitación urbana, así como tampoco el Registro Civil.

Es importante determinar el nivel de equipamiento para atender la demanda de servicios de la población. Un elemento para determinar el nivel de implementación municipal son las computadoras y su relación con la carga administrativa de las gerencias municipales, por tanto es conveniente relacionar el nivel de implementación y la carga de trabajo. Es una prioridad que los gobiernos municipales trabajen con tecnología, la cual facilita una modernización de la gestión pública, la automatización de procesos administrativos y, en general, la eficiencia de la calidad en los servicios. Así se tiene que en el municipio el ratio de computadoras sobre el total de personal es muy bajo, ratio por debajo del que muestran sus pares de las municipalidades con más de 500 VVUU. La MPL, al igual que el íntegro de las municipalidades tipo no ciudades principales con más de 500 VVUU cuenta con una red informática local y son pocas computadoras las que están interconectadas a esa red y son también las mismas que tienen acceso a Internet.

#### 4.1.2.1. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

“Los principales factores de Gestión municipal que influyen en el cumplimiento de metas del PI son: recursos humanos, instrumentos de planificación y gestión, alineamiento de los planes de la municipalidad con los objetivos del PI, sistemas operativos de la municipalidad y accesos a los servicios de la municipalidad, son factores de la gestión municipal que inciden negativamente en el cumplimiento de metas del PI en la Municipalidad Provincial de Lampa.”

Esta Hipótesis queda aceptada debido a que:

Como se menciona en cada uno de los factores de gestión municipal que influyen en el programa de incentivos, que:

- **Recursos Humanos;** se ve claramente que la falta de capacitación al personal y el desconocimiento de una mayoría en cuanto al Plan de Incentivos como se muestra en la Figura 3, es un factor importante que influye negativamente en la correcta ejecución del plan de incentivos, como también la rotación constante de los principales funcionarios de esta localidad.
- **Planificación y gestión;** la entidad cuenta con los instrumentos de gestión básicos para una municipalidad de su rubro, como se puede apreciar en el portal de transparencia de esta Municipalidad, habiendo una carencia en la implementación de otros instrumentos de gestión que serían de mejor apoyo para la correcta aplicación del plan de incentivos.
- **Alineamiento de los planes de la municipalidad con los objetivos del PI;** la no existencia de un plan de desarrollo concertado imposibilita un correcto cumplimiento de las metas del plan de incentivos. Los sistemas operativos e informáticos, son limitados contando con pocos de ellos y en el caso de material informático y de





sistemas son muy escasos los equipos para un correcto procedimiento administrativo de cualquier tipo de recursos designados.

Según este detalle, **LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2 QUEDA ACEPTADA.**

#### **4.1.4 ANÁLISIS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 3**

##### **Propuesta de lineamientos para una mejor gestión municipal dentro del programa de incentivos.**

Como resultado de los aspectos desarrollados en el presente trabajo de investigación, para optimizar el mejor desempeño de la gestión pública en la transferencia de recursos del programa de incentivos, a efectos de mejorar la misma y para alcanzar los objetivos de forma eficaz, se propone los siguientes lineamientos:

- Elaborar el Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC) y Plan Estratégico Institucional, en relación a las necesidades de la población enfocados a los 6 objetivos generales del Programa de Incentivos municipal con soporte y asistencia técnica por parte del MEF.
- Elaboración del Plan Operativo Institucional que sirva como guía para lograr objetivos de corto plazo (Año Fiscal). Por lo cual incluir la capacitación referente al Plan de Incentivos como motivación al cumplimiento absoluto de las metas.
- Planificar y organizar que actividades e insumos se requiere, si cuenta con ellos o es necesario por ejemplo la contratación de un servicio o la adquisición de un bien, pero siempre recordando las restricciones que tiene el uso de estos recursos que están establecidos en la normativa.
- Mejorar e implementar estrategias por la municipalidad para cumplir las metas que permitirá mejorar los servicios brindados a la población, para lo cual es recomendable incorporar estas actividades a su Plan Operativos Institucional.



- Las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas deben ser claras y estar bajo control y responsabilidad de las Municipalidades, alineadas a sus competencias en el marco de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- Las metas deben considerar las características de las Municipalidades según su naturaleza para que sea sostenible, de lo contrario se generarían costos elevados que no alcanzarían el cumplimiento.
- Las metas deben tener permanencia en el tiempo para llegar a enfocar la mejora de la gestión en resultados.
- Elaborar un plan de trabajo para el cumplimiento de metas del programa de incentivos que les permita cumplir las metas al 100% y ser acreedores del bono adicional para incrementar su presupuesto y tener mejores condiciones para atender los requerimientos de la ciudadanía.
- Se debe de elaborar e implementar una directiva para la ejecución de los recursos provenientes del cumplimiento de metas del programa de incentivos.
- Asignar al personal idóneo como al coordinador del programa de incentivos, los responsables de metas.
- El Coordinador PI debe ser un servidor municipal con capacidad de comunicar, coordinar y gestionar con las diversas autoridades y áreas responsables el cumplimiento de las metas establecidas para su municipalidad.
- De preferencia, debe ser un servidor permanente para evitar la rotación constante de coordinadores.
- Capacitación constante a los funcionarios y servidores públicos en base a las normas y dispositivos del MEF , la Dirección Nacional de Presupuesto Público, normativa del programa de incentivos municipal para que conozcan la importancia de la

transferencia de estos recursos presupuestales que ayudara a mejorar la calidad de vida de la población.

#### 4.1.5. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS DEL OBJETIVO GENERAL

Ho: La gestión municipal no influye positivamente en el programa de incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa, periodos 2017 – 2018.

Ha: La gestión municipal influye positivamente en el programa de incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa, periodos 2017 – 2018.

**Tabla 17:** Correlación entre gestión municipal e incentivos a la Municipalidad Provincial de Lampa 2017 y 2018.

<b>Correlaciones</b>			
		<b>Incentivos</b>	<b>Gestión municipal</b>
Gestión municipal	Correlación de Pearson	1	0.955**
	Sig. (bilateral)		.003
	N	4	4
Incentivos	Correlación de Pearson	0.955**	1
	Sig. (bilateral)	0.003	
	N	4	4

La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral

\*\* : 0.955980715

FUENTE: Datos obtenidos de los resultados de las entrevistas y el análisis de Plan de Incentivos

**Tabla 18:** Resumen del modelo entre gestión municipal e incentivos a la Municipalidad Provincial de Lampa periodos 2017 – 2018.

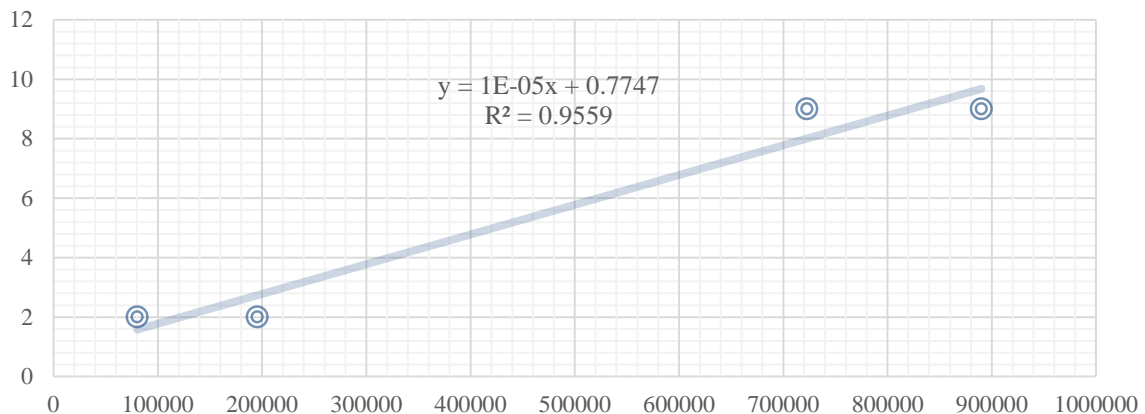
Modelo	R	R cuadrado	Estadística de cambios				
			Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
1	0.955	0.934	0.934	82.312	1	4	0.01

FUENTE: Tabla 17.

## INTERPRETACIÓN

En la Tabla 17 y Tabla 18, podemos observar que, el coeficiente obtenido de 0.955, significa la existencia de una relación positiva considerable alta y significativa al nivel de 0.05, indicando que existe una correlación directamente proporcional entre las variables gestión municipal y programa de incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa, lo que implica que en la medida como varíe los incentivos, la gestión administrativas también lo hará, por lo que aceptamos nuestra hipótesis de que existe incidencia positiva de los incentivos sobre la gestión municipal.

## LINEA DE CORRELATIVIDAD



**Figura 10:** Línea de correlación entre gestión municipal y programa de incentivos de la MPL, periodos 2017 - 2018.

FUENTE: Tabla 18.

## 4.2. DISCUSIÓN

De los resultados obtenidos se afirma que hay una deficiente Gestión Municipal dentro del plan de incentivos en la Municipalidad Provincial de Lampa, en relación al cumplimiento de metas. Se determina que en el periodo 2017 no se llegó a ejecutar al 100 % del presupuesto debido a que de un total de 11 metas programadas solo se cumplieron 9 metas equivalente al 82% de cumplimiento; mientras que en el año 2018 de un total 11 metas solo se cumplió con 10 que representa el 90% de cumplimiento



porcentajes que no fueron suficientes para obtener el presupuesto adicional, que según la Ley 29332 para el logro del Bono Adicional las municipalidades debe de cumplir con el 100% de metas programadas anualmente. Estudio que difiere con Jacobo, (2018) que en su investigación determina el cumplimiento de metas de los programas de incentivos durante los años de estudio ha tenido un comportamiento aceptable programándose un total de 35 metas, de las cuales se cumplieron 27 equivalente al 77.14%; frente a 8 metas no cumplidas que representa el 22.86% de incumplimiento; mientras que en el año 2016 se logró cumplir con el 100% de las metas establecidas obteniendo así un bono adicional por tener una buena gestión; asimismo con la investigación de Mamani Edgar (2017), en su tesis afirma que existe influencia entre la gestión administrativa y el cumplimiento del plan de incentivos, en la municipalidad distrital de Potoni – Azángaro indica no hubo una buena gestión administrativa para el desarrollo del cumplimiento del plan de incentivos ni mucho menos una buena organización en la municipalidad con los funcionarios que estaban vinculados en el cumplimiento de las metas del PI en el periodo 2013-2015, podemos mencionar que no cumplió 9 metas que representa a 75% y en total metas si cumplió 13 metas que representa 43.33% y no cumplió 17 metas que representa 56.67% sumando total representa 100%. Al igual que en la Presente Investigación no se llegaron a cumplir con las metas establecidas en ambos periodos. En cuanto a ejecución presupuestal y cumplimiento de metas, queda demostrado que en la Municipalidad de Lampa la capacidad de gestión sigue siendo deficiente desde años anteriores, como lo demuestra Huamán, (2014) en su investigación sobre ejecución presupuestaria de la Municipalidad Provincial de Lampa y su incidencia en el cumplimiento de objetivos y metas presupuestales, periodos 2013 señala que: el presupuesto de gastos programado para el periodo 2013 según PIM fue de S/. 22, 268,189.00, y tuvo una ejecución de gastos de S/. 17, 223,563.00 que representa el



77.35%; para el periodo 2014 se tuvo una programación según PIM de S/. 15, 272,428.00 y una ejecución de gastos de S/. 9,855,961.00 que representa el 64.53%; respecto del Indicador de Eficacia de Gastos con respecto al PIM durante el periodo 2013 fue de 0.77, y 0.65 en el año 2015, que indica que tuvo un menor grado de ejecución de gastos respecto al PIM. Demostrándose así que en ambos periodos hubo una deficiente capacidad de gasto que incidió negativamente en el cumplimiento de los objetivos y metas presupuestales.

Se afirma también que en el municipio de Lampa uno de los factores más importante de la gestión municipal que influye en el cumplimiento de metas de PI es Recursos Humanos con conocimiento en gestión municipal dentro del plan de incentivos municipales, donde se afirma que la mayoría de los entrevistados muestran un nivel bajo de conocimiento lo que incide en el logro y uso de recursos del programa de incentivos, estudio que difiere con Jinchuña, (2015) que en su investigación afirma que la mayoría de municipalidades, hacen uso adecuado de los alcances y ventajas que tiene el PI. Por tanto, el conocimiento y percepción del Plan de Incentivos en los trabajadores de la municipalidad no influye en el uso adecuado de los recursos del plan de incentivos, en las Municipalidades de la Región Tacna, durante el ejercicio 2013.

Otro factor que también influye en el cumplimiento del PI es, alineamiento de los planes de la municipalidad con los objetivos de PI, cabe mencionar que según el Ministerio de Economía y Finanzas, las municipalidades a través de las áreas técnicas deben planificar y presupuestar las actividades para el cumplimiento de las metas. Sin embargo, de la revisión efectuada en los POI de la MPL no se encuentran referencias explícitas a las metas y actividades del PI.



## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Se ha determinado que de la evaluación de la gestión municipal se tiene que existe influencia alta en el programa de incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa, periodos 2017 – 2018, según el resultado del coeficiente de correlación 0.955, lo cual significa que si hay una buena gestión hará que se consiga mayores recursos para la municipalidad.

**SEGUNDA:** La Municipalidad Provincial de Lampa ha tenido un comportamiento heterogéneo en el tema del cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos. En el periodo 2017-2018, se le establecieron 22 metas en el marco de este programa, al igual que al resto de las municipalidades tipo no ciudades principales con más de 500 VVUU, de las cuales fueron cumplidas 18 y no llegaron a cumplirse 3, lo que representa un 81% de ratio de cumplimiento, que para la calificación de eficacia se le da una de DEFICIENTE. El no cumplimiento de las metas significa menores recursos para la municipalidad que podrían traducirse en menores bienes y servicios a los ciudadanos de la jurisdicción.

Un elemento del diseño del PI que afecto el logro de las metas, es que la obtención del bono constituye un incentivo adicional para que las municipalidades alcancen las metas. Sin embargo, dado que las metas se evalúan por periodos, en el primer periodo evaluado la municipalidad no obtuvo el 100% de alcance en las metas, la potencia del incentivo disminuyo ya que, para la segunda etapa de la evaluación, aun cuando la municipalidad hubiera cubierto el 100% de las metas, ya no pudo alcanzar el bono adicional, porque la obtención del bono depende de la evaluación anual.

**TERCERA:** En cuanto a los factores de la municipalidad de Lampa que son transversales a todas las metas e inciden en el alcance de las mismas se han identificado los siguientes:



- Existe una constante rotación entre los funcionarios de la municipalidad. Es muy difícil retener al personal porque éste considera que las remuneraciones no son lo suficientemente atractivas para permanecer por varios años dentro de la entidad. Es más, las bajas remuneraciones impiden que pasen a formar parte de la planilla los mejores cuadros en los diversos aspectos técnicos que son materia del quehacer del municipio. Inclusive puede indicarse que la rotación de personal va más allá del ciclo electoral. Dentro de la misma gestión de un titular de la entidad se observa una rotación constante.
- Desconocimiento en cuanto al proceso de ejecución del Plan de Incentivos de la Municipalidad Provincial de Lampa
- Respecto a los planes e instrumentos de gestión que dispone, se encuentran algunas debilidades como no contar con un PDLC por consecuente no tiene indicadores de resultado concretos sobre el ciudadano que permitan medir los resultados del gasto. Asimismo, no utilizan mecanismos de consulta periódica a la ciudadanía para introducir mejoras en los servicios públicos, ni tiene indicadores de eficiencia y eficacia sobre la cobertura de los servicios públicos.





## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** El Programa de Incentivos debe revisar la clasificación municipal con el propósito de evaluar la incorporación de criterios adicionales para segmentar a los gobiernos locales en grupos dado que se observan diferencias entre gobiernos locales de una misma categoría. Será conveniente, en este sentido, revisar la clasificación, o en todo caso, subdividirla incorporando criterios adicionales que reflejen las disparidades entre las municipalidades del mismo grupo. Una correcta clasificación asegura, en buena medida, la concordancia de las actividades del PI con las capacidades de gestión de la municipalidad.

**SEGUNDA:** Para corregir la distorsión y variación en la gestión de la municipalidad de Lampa, en el tema de recursos humanos y en general es necesario potenciar:

- La aplicación del Servicio Civil dentro de la municipalidad, la misma que buscara terminar con el desorden existente en materia de contratación, remuneraciones, deberes y derechos de los servidores públicos, a través de la creación de una nueva y única Carrera Pública. Es perentorio profesionalizar el Servicio Civil a través de la evaluación constante, la capacitación y el cumplimiento de metas. La aplicación Ley del Servicio Civil garantizara al municipio la estabilidad laboral de los servidores públicos sobre la base del mérito. Ello permitirá una mayor continuidad en las políticas públicas y sostenibilidad para el desarrollo de la gestión y el pueblo de Lampa.

**TERCERA:** Introducir elementos en el diseño del programa que corrija la conducta de la MPL respecto al relajo que se produce cuando algunas de las metas del primer periodo en evaluación no son cumplidas. Basta que en el primer periodo en evaluación no alcance una meta para que en el segundo periodo el incentivo deje de ser



tan potente porque ya no hay posibilidad alguna de obtener el bono adicional. Estos elementos pueden ser:

- Información: difundir de los resultados obtenidos por la MPL para que se constituya en un referente sobre la gestión municipal. Debe incluir además casos de estudio en gobiernos locales y logros por parte de la entidad pública a ser resaltados a partir del trabajo con el PI. El MEF debe mostrar información más detallada respecto al comportamiento de la entidad participante cuando no contaban con la meta frente al comportamiento de los gobiernos locales participantes en el PI. Debe asimismo, realizarse una evaluación integral sobre el impacto del programa de incentivos en la gestión, evaluación que permitiría detectar los cambios que son necesarios introducir en el diseño del PI para beneficio de la Municipalidad
- Para fines de mejora en los instrumentos de gestión convendrá evaluar la incorporación de metas respecto a la articulación de los objetivos de los diversos planes o instrumentos de gestión, para que la municipalidad tenga incentivos adicionales para tener sus indicadores alineados.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, A. &. (2017). *Presupuesto Público, Presupuesto por Resultados, Presupuesto Participativo*. Lima: Instituto Pacífico.
- Álvarez, A. (2016). *Presupuesto Público Comentado*. Lima: Instituto Pacífico.
- Ander, E. (2005). *Introducción a la Planificación*. Buenos Aires: Lumen.
- Arias, J. (2017). *Nivel de Ejecución Presupuestal y su Incidencia en el Logro del Programa de Incentivos en la Municipalidad Distrital de Baños del Inca, Periodo 2016* (tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Cusco.
- Armas , G. (2016). *Seminario Universidad*. Obtenido de <http://seminariouniversidad.com/opinión/la-gestión-municipal>
- Base legal. (27972). *Ley Orgánica de Municipalidades*. Diario Oficial El Peruano. Lima.
- Bozeman, B. (1998). *La Gestión Pública y su situación Actual*. Lima: m.u.
- Butteler, O. (2008). *Gestión Municipal y Desarrollo Local (1ª ed.)*. Lima: Instituto de Investigación Horizonte Empresarial.
- El peruano. (2013). *Gestión Pública*. Lima.
- Espinoza, H . (2012). *Aplicación de los Incentivos en el Sector Público*. DGP.
- Hernandez, Fernandez, y otros. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Huaman, F. (2016). *Evaluación de la ejecución presupuestaria de la Municipalidad Provincial de Lampa e incidencia en el cumplimiento de objetivos y metas presupuestales, periodos 2013* (tesis de pregrado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.



- Jacobo, F. (2018). *Programa de incentivos y su impacto en la mejora de la gestión de la Municipalidad Distrital de Usquil* (tesis de postgrado). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.
- Jinchuña, A. (2015). *El plan de Incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal de las municipalidades de la región de Tacna durante el ejercicio 2013* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Jorge Basadre Grohmann, Tacna.
- Mamani, E. (2017). *Gestión Administrativa de los recursos y cumplimiento del Plan de Incentivos Municipal del distrito de Potoni - Azángaro, periodos 2013 - 2015* (tesis de pregrado). Universidad Jose Carlos Mariategui, Puno.
- Navarro, O. (2009). *El ABC del Gobierno Municipal*. (3<sup>a</sup> ed.). México: Instituto de Desarrollo Municipal.
- postgradoUTP. (2018). *EPGUTP*. Obtenido de <https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/gestión-pública-3-claves-para-consolidar-el-orden-público/>
- Suller. (3 de marzo de 2018). *Instrumentos de Gestión Municipal*. Cecudha.



## ANEXOS

**ANEXO 1:** Entrevista para recolectar datos sobre la variable gestión municipal

### **INFLUENCIA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL EN EL PROGRAMA DE INCENTIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA, PERIODOS 2017 – 2018**

VARIABLE: GESTIÓN MUNICIPAL

N°	PREGUNTAS	OPCIONES	
		SÍ	NO
<b>DIMENSIÓN 1: PLANEAMIENTO Y DESARROLLO MUNICIPAL</b>			
1	¿Los objetivos estratégicos de la municipalidad están alineados a las políticas nacionales y sectoriales?		
2	¿En la elaboración del plan de desarrollo municipal se ha discutido y seleccionado las mejores alternativas?		
3	¿El plan operativo anual de la municipalidad ha sido socializado?		
4	¿Se difunde el plan de inversiones de la infraestructura de la municipalidad?		
5	¿La municipalidad ejecuta obras de impacto que propicia el desarrollo local de la Municipalidad Provincial de Lampa?		
<b>DIMENSIÓN 2: ORGANIZACIONAL</b>			
6	¿La estructura orgánica de la municipalidad está diseñada en función a la demanda de la población?		
7	¿El reglamento de organización y funciones de la municipalidad ha sido actualizado, discutido y socializado?		
8	¿En la municipalidad se practica la descentralización de poder?		
9	¿La asignación de puestos en la municipalidad se realiza según el servicio civil meritocrático?		
10	¿Los recursos humanos profesionales y técnicos de la entidad tienen capacidad para aplicar políticas públicas eficaces en favor del distrito?		



<b>DIMENSIÓN 3: PRESUPUESTO FINANCIERO TRIBUTARIO</b>			
11	¿El presupuesto de la municipalidad se elabora con enfoque por resultados?		
12	¿La Municipalidad presenta oportunamente la liquidación presupuestaria de los fondos de transferencia?		
13	¿La Municipalidad recibe préstamos de los entes financieros nacionales?		
14	¿La Municipalidad tiene una política formal con relación a la mora de la tributación municipal?		
15	¿La Municipalidad realiza el registro de los ingresos por concepto de pago de impuestos y tasas por servicios?		
<b>DIMENSIÓN 4: EVALUACIÓN Y CONTROL</b>			
16	¿La Municipalidad evalúa periódicamente el plan operativo anual?		
17	¿La comunidad organizada participa en la evaluación y monitoreo de la ejecución presupuestal?		
18	¿La comunidad organizada participa en los procesos de evaluación de la gestión municipal?		
19	¿La Municipalidad utiliza indicadores de desempeño y compromisos de mejora para los procesos, actividades y tareas de la gestión municipal?		
20	¿En la Municipalidad se ha implementado el órgano de control institucional?		

### VALORACIÓN

ALTO De 16 a 20 puntos

MEDIO De 11 a 15 puntos

BAJO De 0 a 10 puntos



**ANEXO 2:** Entrevista sobre conocimiento de programa de incentivos

N°	PREGUNTAS	OPCIONES	
		SÍ	NO
1	¿Conoce Ud. las Políticas de Modernización Municipal?		
2	¿Conoce el Presupuesto por Resultados?		
3	¿Conoce Usted que es el Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal?		
4	¿Sabe Ud. que metas ha cumplido la Municipalidad Provincial de Lampa para el Programa de incentivos a la mejora de la Gestión Municipal?		
5	¿Recibió capacitación sobre la normativa, implementación y monitoreo en relación al cumplimiento de metas del PI?		
<b>ALINEAMIENTOS DE LOS PLANES DE LA MUNICIPALIDAD CON LOS OBJETIVOS DEL PI</b>			
6	¿Conoce Usted cuales son los Objetivos del Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal?		
7	¿Sabe Ud. que los recursos obtenidos del PI son destinados a lograr los objetivos del PI?		
8	¿La municipalidad cuenta con un PDLC que se vincule con los objetivos de PI?		
9	¿En la municipalidad se planifica las actividades para el cumplimiento de metas?		
10	¿Se tiene presupuestado las actividades para el cumplimiento de metas?		

**VALORACIÓN**

ALTO De 9 a 10 puntos

MEDIO De 6 a 8 puntos

BAJO De 0 a 5 puntos



**ANEXO 3:** Gerencias y sub gerencias encargadas del cumplimiento de metas en la MPL.

<b>N°</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>OFICINA</b>	<b>FECHA DE ENTREVISTA</b>
1	Ing. Manuel Quispe Ramos	Gerente	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	14/01/2019
2	Ing. Marco Ramos Supo	Sub. Gerente	Sub. Gerencia de Desarrollo Económico y Medio Ambiente	14/01/2019
3	Néstor Benavente Rojas	Sub. Gerente	Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana	14/01/2019
4	Mario Choque García	Sub. Gerente	Sub Gerencia de recaudación y control tributario	15/01/2019
5	Ing. Reynaldo Parí Condori	Gerente	Gerente de Obras Públicas	15/01/2019
6	Martha Figueroa Torres	Sub. Gerente	Sub. Gerencia de Desarrollo Social	15/01/2019
7	Miguel Quispe Quispe	personal contratado	Oficina Civil y Control de Riesgos	15/01/2019



## ANEXO 4: Cumplimiento de metas del PI periodo anual 2017

Búsqueda Resultados por Distrito Resultados Históricos por Distrito ^

- 2017 ▼
- PI ▼
- TOTAL ANUAL ▼
- PUNO ▼
- LAMPA ▼

LAMPA ▼

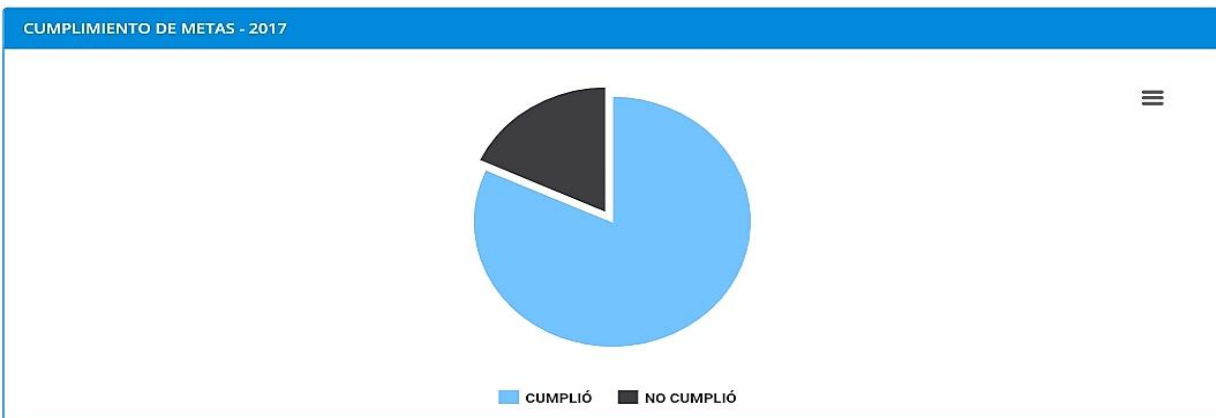
Consulta

Reportes ▼

🏠 **Unidad Ejecutora:** UNIDAD EJECUTORA NO EXISTE  
 🏠 **Coordinador:** Bacilino Calcina Mayta

Meta - Periodo I	Cumplimiento
Meta 22, 33, 41 y 45: Ejecución presupuestal de inversiones igual o mayor al 75% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones y alineamiento igual o mayor al 70% y 60% (según corresponda)	CUMPLIÓ
Meta 35: Asignación presupuestal al Área Técnica Municipal, en el Presupuesto Institucional de Apertura 2017 para el funcionamiento y gestión de los servicios de saneamiento en el ámbito rural	NO CUMPLIÓ
Meta 36: Implementar la Disposición Final Segura de Residuos Sólidos recolectados por el servicio municipal de limpieza pública	NO CUMPLIÓ
Meta 37: Acceso al módulo de solicitudes, registro y actualización de las obras en ejecución en el Sistema de Información de Obras Públicas - INFOBRAS	CUMPLIÓ
Meta 38: Incorporación de la función de sanidad animal para la asistencia técnica en la prevención y control de enfermedades parasitarias a nivel local	CUMPLIÓ
Meta 39: Gobierno Local fortalecido en la gestión institucional para brindar asistencia técnica a productores locales en el manejo integrado de plagas	CUMPLIÓ
Meta 40: Determinación del estado de transitabilidad y nivel de intervención de los caminos rurales	CUMPLIÓ
Meta - Periodo II	Cumplimiento
Meta 1, 5 y 9: Formulación y ejecución de actividades del Plan Local de Seguridad Ciudadana articulado al Programa Presupuestal 0030	CUMPLIÓ
Meta 4, 8, 11 y 14: Ejecución presupuestal de inversiones mayor o igual al 40% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones	CUMPLIÓ
Meta 10: Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales	CUMPLIÓ
Meta 12 y 15: Programar una cifra igual o superior al 35% del presupuesto institucional de apertura (PIA) del año 2018 en los programas presupuestales con articulación territorial	CUMPLIÓ

TRANSFERENCIA POR CUMPLIMIENTO DE		
Monto Transferencia	Bono	Monto Máximo
889,977.00	0.00	1,085,337.00





## ANEXO 5: Cumplimiento de metas del PI periodo anual 2018

2018

PI

TOTAL ANUAL

PUNO

LAMPA

LAMPA

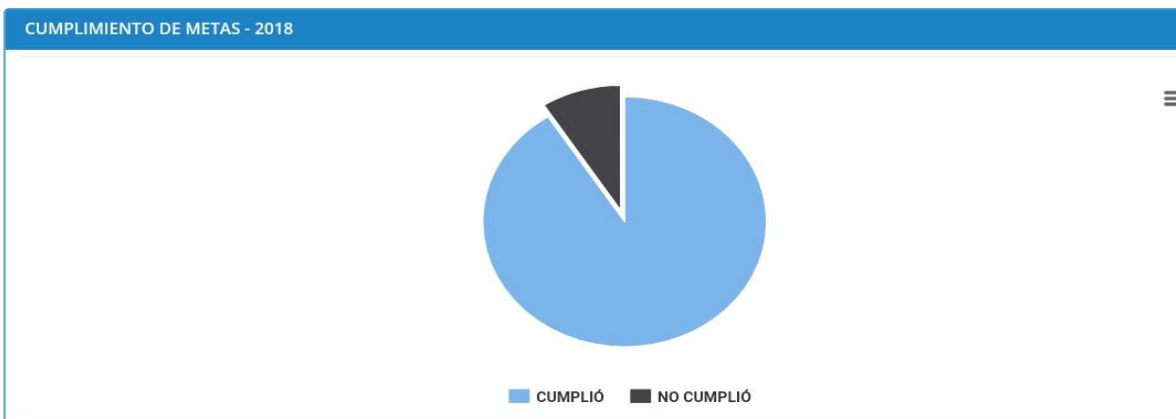
Consulta

Reportes ▾

🏠 **Unidad Ejecutora:** UNIDAD EJECUTORA NO EXISTE  
 🏠 **Coordinador:** Bacilino Calcina Mayta

Meta - Periodo I	Cumplimiento
Meta 16, 24 y 33: Formulación y ejecución de actividades del Plan Local de Seguridad Ciudadana articulado al Programa Presupuestal 0030	CUMPLIÓ
Meta 18, 26 y 34: Mejora de la gestión urbana y territorial	NO CUMPLIÓ
Meta 22, 31 y 39: Fortalecimiento de la administración y gestión del Impuesto Predial	CUMPLIÓ
Meta 23, 32, 40 y 46: Ejecución presupuestal de inversiones mayor o igual al 75% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones	CUMPLIÓ
Meta 35: Fortalecimiento del Área Técnica Municipal para la gestión del servicio de agua y saneamiento en el ámbito rural	CUMPLIÓ
Meta 36: Implementación de acciones en el manejo integrado de plagas de cultivos priorizados	CUMPLIÓ
Meta 37: Implementación de acciones de prevención y control sanitario de enfermedades parasitarias en los animales en el ámbito de su jurisdicción	CUMPLIÓ
Meta 38: Elaboración del Plan de Desarrollo Turístico Local	CUMPLIÓ
Meta - Periodo II	Cumplimiento
Meta 02, 06, 09 y 12: Acciones de municipios para promover la adecuada alimentación y la prevención y reducción de anemia del menor de 36 meses	CUMPLIÓ
Meta 04, 08, 11 y 14: Ejecución presupuestal de inversiones mayor o igual al 40% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones	CUMPLIÓ
Meta 10 y 13: Gestión de calidad de los servicios de saneamiento en el ámbito rural	CUMPLIÓ

TRANSFERENCIA POR CUMPLIMIENTO DE		
Monto Transferencia	Bono	Monto Máximo
802,993.00	0.00	802,993.00



PORCENTAJES DE TRANSFERENCIAS DE RECURSOS RESPECTO A SU MONTO MÁXIMO ▲



## ANEXO 6: Municipalidades de ciudades no principales, con 500 o más viviendas urbanas

### MODELO DE R.A. DESIGNACIÓN

#### RESOLUCION DE ALCALDIA N° XXXX – 201\_ – XXXX

Lugar y Fecha

CONSIDERANDO:

Que, la Municipalidad es un órgano de gobierno local con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia de conformidad con lo establecido en el Artículo N° 194 de la Constitución Política del Estado, y en concordancia con la Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades.

Que, Mediante Decreto Supremo N° 00X-201\_-EF, aprobaron los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI) para el año fiscal 201\_.

Que, el Artículo XX del referido Decreto Supremo, señala que mediante Resolución de Alcaldía las Municipalidades designarán un funcionario responsable de coordinar con las distintas áreas de la Municipalidad el cumplimiento de las metas y su posterior informe a las instancias correspondientes.

Estando a lo dispuesto y en uso de las facultades conferidas por la Ley N° 27972- Ley Orgánica de Municipalidades.

SE RESUELVE:

**Artículo Primero.- DESIGNAR** como Coordinador de la Municipalidad ..... para la implementación del cumplimiento de las metas al funcionario que se detalla a continuación:

Nombres y Apellidos:  
Cargo que ocupa en la Entidad:  
Correo electrónico:  
Teléfono de contacto:  
Teléfono de la Municipalidad:

**Artículo Segundo.- DISPONER** que la presente Resolución se comunique a las Oficinas pertinentes para su conocimiento y publicación.

Regístrese, Comuníquese y Cúmplase