



## La gestión organizacional del programa de incentivos en los gobiernos locales: una revisión sistemática

*The organizational management of the incentive program in local governments: a systematic review*

**Yuri Quispe Cusi**

<https://orcid.org/0000-0002-9392-6528>

[yuri.quispe@unh.edu.pe](mailto:yuri.quispe@unh.edu.pe)

Universidad César Vallejo

Lima - Perú

**Edwin Rojas Felipe**

<https://orcid.org/0000-0003-2284-7934>

[edwin.rojas@unh.edu.pe](mailto:edwin.rojas@unh.edu.pe)

Universidad Nacional de Huancavelica

Huancavelica - Perú

**Ross Mery De La Cruz Ramos**

<https://orcid.org/0000-0001-9445-0456>

[rdelacruzr@undac.edu.pe](mailto:rdelacruzr@undac.edu.pe)

Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

Cerro de Pasco - Perú

**Esther Genoveva Baylon Salvador**

<https://orcid.org/0000-0001-7104-8798>

[ebaylonsa@ucvvirtual.edu.pe](mailto:ebaylonsa@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad Cesar Vallejo

Lima - Perú

### RESUMEN

El Programa de Incentivos (PI) busca fomentar mejoras en los servicios públicos a nivel local, para motivar a los empleados a mejorar su desempeño en las entidades gubernamentales; de allí que el presente estudio se propuso como objetivo examinar la gestión del PI en las municipalidades locales de Perú y su impacto en la toma de decisiones administrativas. La investigación se basa en una revisión sistemática siguiendo el protocolo PRISMA, cuyas fuentes de búsqueda fueron Scopus, Scielo, Dialnet, ResearchGate e informes de evaluación relacionados con el PI; se seleccionaron inicialmente 260 documentos con un rango de 2018 a 2023, excluyendo los duplicados e irrelevantes y seleccionando treinta y seis (36) artículos científicos y cinco (5) estudios de años anteriores por la importancia de las teorías presentadas, con un resultado de 41 citas incluidas en total. Como complemento se aplicó una Entrevista semiestructurada a 18 funcionarios y servidores estatales y locales en este país. Los hallazgos revelan que diversos municipios de las localidades de Perú no lograron cumplir con los compromisos del Programa de Incentivos debido a las deficiencias en su capacidad de gestión y una estructura organizacional inestable; asimismo, se identificó una gestión insuficiente para generar recursos propios que les permitan mantenerse y satisfacer las necesidades esenciales de la población.

**Palabras clave:** gestión organizacional, programa de incentivos, políticas públicas.

Recibido: 11-06-24 - Aceptado: 09-09-24

### ABSTRACT

The Incentive Program (PI) seeks to promote improvements in public services at the local level, to motivate employees to improve their performance in government entities; Hence, the objective of this study was to examine the management of PI in local municipalities of Peru and its impact on administrative decision-making. The research is based on a systematic review following the PRISMA protocol, whose search sources were Scopus, Scielo, Dialnet, ResearchGate and evaluation reports related to the PI; 260 documents were initially selected with a range of 2018 to 2023, excluding duplicates and irrelevant ones and selecting thirty-six (36) scientific articles and five (5) studies from previous years due to the importance of the theories presented, with a result of 41 quotes included in total. As a complement, a semi-structured interview was applied to 18 state



BY

and local officials and servants in this country. The findings reveal that various municipalities in Peru were unable to comply with the commitments of the Incentive Program due to deficiencies in their management capacity and an unstable organizational structure; Likewise, insufficient management was identified to generate own resources that allow them to maintain themselves and satisfy the essential needs of the population.

**Keywords:** organizational management, incentive program, public policies.

## INTRODUCCIÓN

La gestión organizacional en el programa de incentivos en los gobiernos locales se refiere a la forma en que se estructura, implementa y supervisa para motivar a los empleados a mejorar su desempeño en las entidades gubernamentales a nivel local. Para Mazzola (2021), es de gran interés analizar el programa de incentivos (PI) desde un panorama internacional en estados en vías de desarrollo, a través de proyectos y programas para conocer las situaciones y limitaciones que coadyuvan al alcance de las metas previstas, lo cual permite replantear los estamentos necesarios y establecer un equilibrio económico. Desde el panorama internacional, se observan dilemas en la realización de metas por incentivos municipales; es así que en América Latina los países con más bajos niveles de realización se ven limitados por el financiamiento para impulsar el desarrollo desde la gestión, lo cual impide una mejora sistemática en todos los servicios que se entrega en las localidades (Mayhuay et al., 2021). Zambrano y Zambrano (2023) señalan que la nueva administración desde la modernidad impulsa acciones para alcanzar los objetivos institucionales sostenidos en los incentivos económicos y hacen uso de la tecnología de la información para dinamizar las atenciones al ciudadano, considerando que la modernización requiere adoptar políticas públicas en un corto o largo plazo. De acuerdo con Blas et al., (2022), es importante transparentar la gestión administrativa y financiera, junto al replanteamiento en las líneas económicas, sociales, culturales y políticas con la tecnología de punta y sobre una nueva visión sentar una postura abierta y colaborativa.

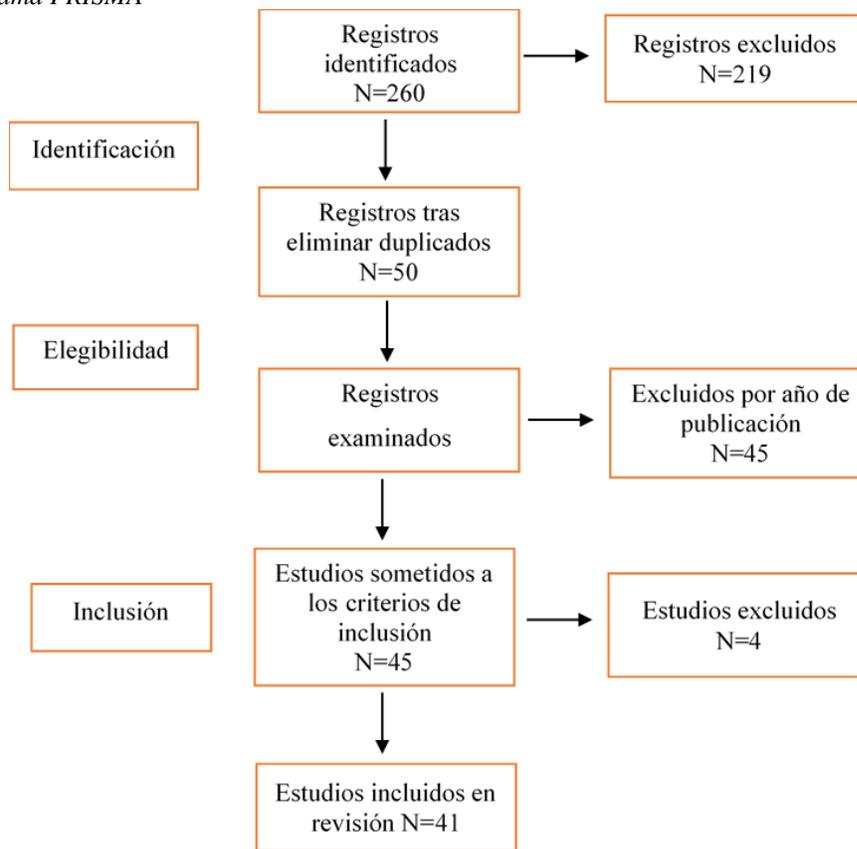
En este orden, Díaz et al. (2023) indican que todo ingreso recabado a través de los tributos asegura el crecimiento económico; no obstante, debe sostenerse en estrategias y una cultura tributaria para una recepción efectiva desde los municipios y disminuir la morosidad. Chávez-Díaz et al. (2023) sostienen que la captación tributaria asegura el crecimiento económico, pero se requieren estrategias para fomentar una cultura y efectuar pagos voluntarios. En Perú, el PI busca mejorar la gestión municipal, priorizando la salud y la nutrición en zonas rurales, ya que se premia el cumplimiento de metas con asignaciones adicionales del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), de tal manera que la falta de estructura y personal capacitado dificulta el logro de objetivos. A pesar de las normativas existentes, estas no bastan, según Romero (2022), y debe destacarse que la responsabilidad de no alcanzar las metas del PI recae en los líderes de las entidades locales.

El contexto presentado plantea entonces la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los factores que contribuyen al logro de las metas en el programa de incentivos destinado a mejorar la gestión municipal? La justificación de esta investigación respalda la identificación de las subcategorías del PI, en tanto fortalece el entendimiento y facilita la propuesta de estrategias y procedimientos efectivos para abordar situaciones de incumplimiento y tomar decisiones fundamentadas, de allí que el objetivo dispuesto procure determinar los elementos que impulsan el éxito del programa de incentivos para la mejora de la gestión municipal.

## METODOLOGÍA

El estudio se fundamenta en una revisión sistemática de trabajos relacionados con el nivel organizacional, las políticas públicas, captación de impuestos, planificación, organización y transparencia, siguiendo el protocolo PRISMA a través del cual se seleccionaron inicialmente 260 documentos, excluyendo aquellos duplicados y los que carecían de relevancia. Se consideraron estudios realizados entre los años 2018 y 2023 y tras el proceso de inclusión se eligieron treinta y seis (36) artículos científicos y cinco (5) estudios de años anteriores, seleccionados por la importancia de las teorías presentadas. Estos documentos fueron obtenidos de bases de datos como Scopus, Scielo y Dialnet, con un resultado de 41 citas incluidas en la referencia como se evidencia a continuación (Figura 1).

**Figura 1.**  
 Diagrama PRISMA



Al finalizar el proceso de selección, se presentan de manera sistemática y descriptiva los aportes de cada trabajo para comparar y contrastar sus hallazgos con los resultados de la aplicación complementaria de una entrevista semiestructurada, a modo de explorar el tema en profundidad, identificar patrones emergentes y comprender los fenómenos sociales en detalle dentro de las entidades locales, abordando 18 participantes con experiencia en gestión estatal tal como se representa a continuación (Tabla 1).

**Tabla 1**  
 Población censal

Área de atención	Cantidad
Área de planeamiento	4
Gestión pública	3
Recaudación	3
Programa de Incentivos	5
Alcaldes distritales	3
Totalizado	18

Para evaluar las respuestas de los entrevistados se establecieron factores de priorización mediante una donde se asignaron rangos del 1 (nada relevante) al 5 (muy importante), de manera que busca identificar las contribuciones de los propios actores en complemento a la revisión sistemática, acerca del programa de incentivos, para generar una visión más clara y detallada de la gestión organizacional en los gobiernos locales.

## RESULTADOS

De los autores localizados en la revisión sistemática se destacan aportes, fundamentos y coincidencias sobre el tema de estudio, comenzando por Cueva et al., (2023) quienes describen que el (PI) es una herramienta vital en la gestión pública, permite



BY

alcanzar el desarrollo sostenible y un crecimiento económico local bajo la competitividad y la descentralización, a objeto de contribuir en la efectividad y eficiencia del gasto público asociado a los objetivos locales de ahí se desprende la importancia del compromiso político de los municipios locales que es el más importante para asegurar el cumplimiento eficaz de las metas del (PI).

De otro lado, Galindo (2021) presenta a la gestión municipal como un conjunto de políticas, planes, programas, actividades y acciones en un determinado ejercicio presupuestal dentro de su ámbito local, busca asegurar la calidad de vida de los pobladores y en su estructura lo conforma la dirección, la planeación y la organización; impulsan un equilibrio económico, aplicando políticas sostenibles; acá se resalta que el elemento organizacional y los recursos humanos con habilidades, competencias y conocimiento en gestión pública garantizan contar con talentos humanos quienes con las acciones de coordinación y seguimiento bajo una perspectiva clara encaminaran al logro de objetivos y metas.

La gestión organizacional en los sectores del estado analizado por Alejandría et al., (2023) determinan que favorece en la planificación, la organización y la coordinación y este a su vez repercute en los servicios públicos que se entrega a los ciudadanos, todo enfoque relacionado evidencia una gestión estratégica considerando los resultados y el capital humano muy necesario para el desarrollo apropiado hacia el bienestar a través de actividades efectivas y oportunas. La innovación aplicada en el entorno estatal permitió evaluar la capacidad bajo una perspectiva técnica-normativa y una adopción de políticas según las necesidades sociales (Grandinetti, 2018). La modernización impulsa la ejecución de acciones estratégicas hacia los mejores resultados los cuales se muestran mediante la transparencia clara y oportuna (Cañari-Otero y Hanco-Bustinza, 2021).

Taiwo (2020), por su parte, analizó las transferencias de ingresos intergubernamentales a través del modelo de variables de tipo instrumental evaluó el impacto de las variaciones de los ingresos propios, toda entidad del estado depende de las transferencias recibidas; asimismo, dado que la recaudación puede mostrar niveles bajos; por lo tanto, una adecuada gestión asegura la captación de los ingresos. De igual forma, Gómez et al., (2022) analiza la innovación, el desempeño institucional, los actores y la sociedad considerando una política transversal siendo necesario fortalecer el capital conformado por personas a través de la gestión del conocimiento para un eficaz desarrollo institucional. En esa línea, García-Salirrosas y Millones Liza (2023) sostienen que una cultura desde la prospectiva mejora la capacidad de un gobierno hacia la modernización, por ello todo avance y cambio estructural maximiza la eficiencia y los servicios que se entrega a los ciudadanos. Asimismo, López y Llatas (2023) remarcan que una administración por resultados promueve métodos eficientes en la planificación, presupuesto y la gestión de proyectos y se enfoca en alcanzar los objetivos institucionales. Los recursos en los municipios tienen carácter prioritario porque asegura la ejecución de las acciones programadas (Rodríguez y Padilla, 2023).

Por otra parte, Mayhuay et al. (2021) estudió las razones de incumplimientos del (PI) en los municipios locales y señala la gran importancia de las habilidades blandas que debe contar el servidor del estado y el uso de TICs recomienda analizar la posibilidad de repartir incentivos en las comunidades que efectúan de forma oportuna el pago de sus tributos. Por su parte, Tang (2022) determinó que existe una vinculación significativa entre la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas del (PI), se requiere mayor control y monitoreo para garantizar la realización de las metas previstas. Asimismo, Díaz et al. (2018) sostienen que los planes de gestión local no brindan ventajas muy por el contrario muestran la falta de correspondencia en las metas presupuestales y carecen indicadores de efectividad.

La teoría que fundamenta el estudio es la planteada por Luhmann (2017) quien resalta los estudios organizacionales y la forma de gobernar una determinada organización sostenida en la democracia y perspectivas subjetivas en la administración. Según Berrotarán (2021), los incentivos son dependientes de las actitudes personales de carácter individual; en ese sentido, un ciudadano ordenado y con valores es responsable con sus obligaciones, mientras Kamensky y Morales (2006) señalan que los incentivos guían toda acción pública desde las perspectivas internas y externas del gobernante. Los (PI) son recursos que se adicionan a quienes cumplan las metas definidas por el MEF, a lo cual Jacobo (2018) indica que es necesario edificar contextos favorables en las municipalidades desde la mejora continua.

En relación al (PI), el MEF destaca la importancia del PI como una herramienta clave del presupuesto basado en resultados, promoviendo la coordinación en las políticas públicas para mejorar la eficiencia del gasto y respaldar la calidad de los servicios a la comunidad. Además, asegura la ejecución de inversiones y el cumplimiento de funciones municipales según la Ley N° 27972. Las municipalidades no principales, con una población urbana superior al 70%, pueden obtener premios económicos al alcanzar metas tributarias en impuestos prediales y residuos sólidos, con una puntuación de 80 puntos o más. Para Lucas et al., (2019) y González, (2019) es necesario poner en prácticas herramientas efectivas para la recepción de los impuestos que aseguran el desempeño de la gestión edil; la baja recaudación es un problema de ámbito global.

La evaluación del (PI), considera el plazo para el cumplimiento el 31 de julio y 31 de diciembre de periodicidad anual, luego de ello se inicia la fase del análisis y los resultados finales los comunica el MEF; en salud buscan garantizar atenciones equitativas a todas las personas y desarrollar campañas de vacunaciones, mitigar o reducir la desnutrición, promover toda acción de índole sanitaria, verificar el agua y el saneamiento, mientras que en la línea ambiental monitorear los recursos



BY

naturales de acuerdo al contexto o lugar, se busca administrar de forma adecuada la gestión de los residuos sólidos. En vivienda, dar mejor calidad de desarrollo a través de programas, impulsar una adecuada gestión sobre riesgos y desastres, se requiere afianzar las acciones de rehabilitación, restauración ante eventualidades que generan desastres y causan estragos en la población; desde la inclusión social fomentar situaciones positivas en la población más vulnerable y complementar alimentos escolares en las comunidades rurales.

Para Tomas (2020), las metrópolis han sido el centro de los debates políticos y teóricos desde un contexto emblemático, que impulsen reformas a diferentes ritmos, formas y tiempos, cada nuevo proceso genera una evolución social; las políticas públicas, según lo sostiene Ríos (2018), deben reflejar los ideales de los ciudadanos para alcanzar un tejido social colectivo y ser el puente visible entre el estado y el ciudadano. En razón de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023), todo estado tiene retos por ello debe fomentar una gestión sólida y participativo con capacidad de implementar estrategias sociales; provisionar bienes y servicios oportunos. Las políticas económicas se enfocan en el bienestar y desarrollo de una nación, dentro de los indicadores consideran las dinámicas nacionales, las iniciativas de una economía verde y circular, busca promover soluciones eficaces e innovadoras (Fernández, 2023).

Particularmente, la modernización implica el fortalecimiento de la institucionalización pública, articular los estamentos para una correcta planeación; es un reto la eficiencia del gasto y con la eficacia alcanzar las metas, así como fortalecer el territorio. Con respecto a la gestión, Arraiza (2016) destaca que se refiere a la administración de la gestión municipal y en ella se definen estrategias y lineamientos para alcanzar el desarrollo social en los ciudadanos; por ende, se requiere de políticas viables y atender de forma oportuna a la comunidad en el ámbito nacional. La Ley N° 28411 Ley del Sistema Nacional de Presupuesto señala que el presupuesto es una herramienta para alcanzar los Planes Operativos anuales, el cual requiere de un control respectivo.

Cueva et al. (2023) señalan que la gestión pública ejerce un impacto significativo en todos los niveles de la sociedad, lo que exige el uso de herramientas efectivas para controlar el gasto, abordar las brechas y administrar de forma eficiente los recursos asignados. Estos lineamientos son fundamentales para alcanzar los objetivos sociales. Ante los desafíos sociales, es crucial considerar la calidad y buscar la satisfacción de los ciudadanos (Campomori y Cásula, 2022); según Kairouz et al. (2016), fomentar una gestión competente de los recursos asignados implica la implementación de acciones coordinadas por parte de las entidades gubernamentales, las cuales deben ser lógicas y cercanas a los ciudadanos para asegurar una administración representativa.

La administración y la gestión local tiene como base los procesos de mejora continua, los incentivos, la identificación social; Cañari-Otero y Hanco-Bustanza (2021), en tanto, precisan que la gestión por resultados es una vía efectiva de las políticas del estado, pero la falta de experiencia, de identificación y empatía no permite una relación más armónica con la ciudadanía, mientras que Solís et al. (2019) indican que la gestión municipal aborda requiere de una sólida estructura financiera y política de un municipio local para garantizar la mayor participación de la comunidad para el crecimiento y desarrollo. Es así que los resultados de una gestión administrativa favorecen la toma de decisiones ante las mejores prácticas y procedimientos efectivos en la gestión edil.

Una sociedad se caracteriza por su propia particularidad y realidad; toda iniciativa depende de los factores y características políticas, de los recursos disponibles, de la responsabilidad ante las contingencias (Pereira, 2021), a lo cual se suma la apreciación de Rubiño (2018) que muestra los resultados de la evaluación del Programa de Incentivos (PI) del año 2022 para las municipalidades publicados mediante la Resolución Directoral N° 0008-2023-EF/50.01, donde solo el 30% de las municipalidades lograron cumplir con las metas establecidas, mientras que el 70% restante no alcanzó dichos objetivos; entre los factores negativos identificados se encuentran la demografía y la baja recaudación de impuestos debido a limitaciones en la capacidad institucional, de modo que para los alcaldes locales el desafío radica en obtener recursos económicos y bonificaciones adicionales a través del logro de resultados en este programa.

Los citados trabajos se contrastan también con los aportes Tarrillo y Tarrillo (2017), quienes argumentan que el Programa de Incentivos (PI) está diseñado para impulsar la mejora de la gestión a través de la modernización a nivel local. Según Díaz et al. (2023) y UNICEF (2020), es crucial eliminar obstáculos mediante planes de incentivos que ofrecen reconocimientos económicos a los gobiernos locales. López y Llatas (2023) sostienen que una gestión local efectiva garantiza el logro de los objetivos institucionales. Estos resultados refuerzan la idea de que la gestión basada en resultados mejora las políticas públicas y la entrega de bienes y servicios a la sociedad.

Para Mayhuay et al., (2021) es indispensable designar al personal responsable del (PI) y asignarle las funciones y responsabilidad; sin embargo, estas no están plasmadas en los instrumentos internos de los municipios. La difusión sobre las metas asignadas debe complementarse con la planificación de las capacitaciones dirigidas al personal responsable a fin de que interiorice de forma responsable las funciones asignadas y sume esfuerzo para cumplir las metas previstas (Raza, 2023). El



análisis de Berrotarán (2021) indica que las metas del Programa de Incentivos (PI) son compromisos obligatorios establecidos por ley.

Según González (2019), la recaudación de Impuestos Prediales fomenta el desarrollo urbanístico de una ciudad y garantiza la prestación de servicios públicos. Por otro lado, Tang (2022) señala que un mayor control, monitoreo y seguimiento eficaz son fundamentales para asegurar el cumplimiento efectivo de las metas establecidas.

Rosillo (2023), además, expresa que hay una conexión directa entre el Programa de Incentivos (PI) y la recaudación de impuestos, lo que influye en los ingresos generados. Esta relación ayuda a fomentar la cultura del cumplimiento tributario y contribuye a fortalecer la situación económica y financiera de una entidad local. Por otra parte, Rodríguez y Jara-Iñiguez (2020), Salas (2020) y Restrepo et al., (2021) coincide en afirmar que un ente local se fortalece con el involucramiento activo de la ciudadanía al ser protagonistas en la toma de decisiones públicas; no obstante esta acción aún no alcanza los fines esperados en la implementación de espacios colectivos dado que aún es un desafío por factores políticos personales que sobreponen sobre los intereses sociales lo que conlleva a la desconfianza total hacia los gobernantes y perder el interés en cumplir con las aportes de tributos que sostienen los ingresos de los municipios.

Finalmente, para establecer una administración municipal eficaz se requiere de una gestión institucional con operaciones definidas, un sistema financiero y presupuestal vinculados y articulados con las líneas sociales, ambientales, políticas y económicas que materialicen una prestación oportuna de los servicios esenciales a la comunidad dentro de una determinada jurisdicción.

Como complemento de la revisión sistemática se destaca la entrevista, con la cual se obtuvieron comentarios y opiniones relevantes que contribuyen a la determinación de estrategias para asumir los compromisos derivados del Programa de Incentivos (PI), resaltando la responsabilidad de todos los municipios a nivel nacional para alcanzar las metas establecidas, y que cualquier mecanismo implementado debe fomentar el compromiso de proporcionar servicios óptimos a la ciudadanía.

En cuanto a los responsables de la toma de decisiones, es fundamental que comprendan el alcance del marco legal y tengan la capacidad de analizar y proponer nuevas vías para lograr las metas asignadas; solo el 30% de los entrevistados tiene conocimiento completo de las metas definidas, lo cual representa una limitación para formular acciones concretas y obtener presupuestos adicionales; a pesar de contar con la formación académica adecuada, los funcionarios deben analizar la normativa que regula el PI.

Con relación a los indicadores, se identificó que no son completamente conocidos por los alcaldes, quienes son los responsables de la implementación de acciones para alcanzar las metas del PI. Sin embargo, los funcionarios, especialistas y técnicos estatales muestran un nivel de conocimiento del 80% en este aspecto, de modo que se hace preciso considerar que cualquier falta de conocimiento tiene implicaciones que pueden obstaculizar el cumplimiento del PI.

**Tabla 2**

*Residuos Sólidos*

Pregunta	Respuestas
¿Conoce los indicadores porcentuales de evaluación del cumplimiento del compromiso Implementación de un Sistema Integrado de Residuos Sólidos Sostenible?	E1. Conozco el programa de RECICLAJE, la generación de compost para mejorar el ornato.
	E2. Tengo conocimiento de la selección de los residuos sólidos y la reclasificación los orgánicos de los inorgánicos
	E3. Si conozco la cantidad de toneladas de residuos que se genera en el distrito y el proceso de la selección en la fuente.
	E4. Todas las municipalidades estamos obligados a realizar la selección de los residuos sólidos para cumplir con los indicadores del PI.
	E5. Si se tiene conocimiento de los indicadores del compromiso del sistema de residuos sólidos y el registro correspondiente
	E6. Conocemos los indicadores del PI, pero existe dificultades en el cumplimiento

En el programa de reciclaje, algunas entidades han asignado recursos y han implementado programas exitosos, pero la falta de registro de información ajustada a las realidades locales limita el cumplimiento de los indicadores de reciclaje y en cuanto a los sistemas de agua locales, se observa que el mantenimiento inadecuado afecta la calidad del agua para consumo humano. En términos de planificación, aunque se ha avanzado en la formulación de planes de trabajo, la falta de evaluación y seguimiento,



junto con la escasez de coordinación y compromiso, representan desafíos importantes para alcanzar los objetivos del programa de incentivos.

**Tabla 3**

*Planificación Estratégica*

Pregunta	Respuestas
¿Realizó una planificación estratégica para el cumplimiento de los compromisos del PI 2023?	E1. Si se realizó una planificación, pero sin lineamientos, es decir solo se armó un plan de trabajo. E2. La planificación para el cumplimiento del PI fue asignada al gerente municipal, pero se desconoce el proceso. E3. No se realizó una planificación, se desarrolló reuniones constantes sobre el avance del cumplimiento del PI 2023. E4. Desarrollamos reuniones bajo la dirección del responsable del PI, quien informa respecto a los indicadores y las estrategias para el cumplimiento de las actividades del compromiso del PI. E5. Durante el primer y segundo semestre se realizó estrategias para el cumplimiento de las metas del PI 2023. E6. Si realizamos constantes reuniones para examinar el avance de las metas del PI 2023.

Acerca del nombramiento y designación de responsables, se destacó la importancia de contar con documentos internos actualizados para garantizar el cumplimiento de los procedimientos necesarios y alcanzar las metas del PI. La transparencia en las rendiciones de cuentas también se mencionó como un aspecto crucial para el buen desarrollo del programa.

**Tabla 4**

*La Transparencia en las Rendiciones*

Pregunta	Respuestas
¿La Municipalidad Distrital realizó el informe de cumplimiento del PI 2023 a la población?	E1. Si se realizó la rendición a la población en el mes de mayo del 2024. E2. Si se cumplió con realizar la rendición del PI a la población E3. Si se realizó la rendición del PI E4. Si se realizó la rendición del PI E5. Si se realizó la rendición a la población. E6. Si se realizó la audiencia de rendición del PI.

Las tres entidades municipales coinciden en la importancia de elaborar el informe de actividades del Programa de Incentivos (PI) y de rendir cuentas de los gastos directamente a la ciudadanía en general, informando sobre los compromisos asumidos y los resultados obtenidos. Esta información se publica en el aplicativo web correspondiente. Se inicia con la presentación del informe preliminar al titular (alcalde), seguida por la programación de la rendición de cuentas correspondiente.

**Tabla 5**

*Los Instrumentos de Gestión*

Pregunta	Respuestas
¿La Municipalidad Distrital tiene los instrumentos de gestión para el buen funcionamiento de la entidad?	E1. Si contamos con los instrumentos de gestión. E2. Si se cuenta con los documentos para la designación de cargos. E3. Si se tiene los instrumentos de gestión. E4. La entidad cuenta con los instrumentos de gestión, como MOF, ROF, CAP y el TUPA E5. Si tenemos los instrumentos de gestión de la entidad. E6. Si se tiene los instrumentos aprobados con resolución de alcaldía.



En lo que respeta a los instrumentos internos, se destaca un buen desempeño general por parte de las municipalidades del Tipo E que participaron en las entrevistas, ya que cuentan con sus respectivos instrumentos. Sin embargo, se identifica la necesidad de actualizar estos documentos. Mantener actualizados los instrumentos internos es fundamental para facilitar el cumplimiento efectivo del Programa de Incentivos (PI) y llevar a cabo los procedimientos de acuerdo con las metas establecidas por el programa. Los responsables del Programa de Incentivos en los municipios de Tipo E fueron debidamente acreditados mediante el nombramiento o designación realizado a través de actos resolutiveos emitidos por el titular del pliego.

**Tabla 6**

*Designación de responsables*

Pregunta	Respuestas
¿Tiene identificado el documento que acredite al responsable del PI 2023?	E1. Si se cuenta con la resolución de designación al responsable del PI 2023. E2. Si contamos con resolución de nombramiento del responsable del PI para el año 2023. E3. Si, el responsable del PI 2023 fue asignado mediante R A N° 018-2023-MDC/A E4. Si se tiene la resolución de asignación del responsable del PI 2023. E5. El responsable del PI 2023 designado mediante acto resolutiveo. E6. Se cuenta con la resolución de designación al responsable de PI 2023.

Al efectuar un análisis acerca de los aportes generados por las investigaciones localizadas y las entrevista, se destaca que el no cumplimiento de las metas del (PI) está sujeto al desconocimiento de las políticas y metodología del programa de incentivos, así como no se define las funciones específicas que garanticen el compromiso municipal esto genera perjuicios económicos y una población insatisfecha sobre los servicios que se brinda al poblador. En resumen, la falta de cumplimiento de las metas del PI se atribuye al desconocimiento de las políticas y metodologías del programa, así como a la ausencia de definición de funciones específicas que aseguren el compromiso municipal. Estas deficiencias pueden resultar en pérdidas económicas y en la insatisfacción de la población respecto a los servicios prestados.

**CONCLUSIONES**

Los resultados revelan que varios municipios no lograron cumplir con los compromisos del Programa de Incentivos (PI) debido a deficiencias en su capacidad de gestión y una estructura organizacional inestable. Esta situación se agrava por una débil capacidad para generar recursos propios que les permitan mantenerse y satisfacer las necesidades básicas de la población. La falta de manejo adecuado y control de los residuos sólidos, así como el descubierto en el mantenimiento de los reservorios de agua potable en áreas con población desfavorecida, representan un grave riesgo de enfermedades y contribuyen a un mayor empobrecimiento de la sociedad al limitar el acceso. a servicios de salud.

Se observa que los municipios no diseñan sus compromisos de manera acorde a las particularidades de su jurisdicción. La captación de ingresos por concepto de predios presenta inconsistencias en las tasas debido a la falta de zonificaciones debidamente actualizadas y aprobadas por el área de catastro.

La ausencia de una planificación estratégica sólida a nivel local dificulta el logro de los compromisos del PI, los cuales deben ser sostenibles en el tiempo. Para esto, es fundamental contar con profesionales con experiencia sólida en las metas del programa, quienes puedan cumplir con los propósitos establecidos y actuar en base a valores y principios éticos, por ende se requiere actualizar e implementar documentos internos de gestión que detallen de forma clara las funciones y responsabilidades de los encargados de llevar a cabo el PI, con el fin de garantizar la obtención de presupuestos adicionales que permitirá a los distritos presentar una ciudad limpia, ordenada y satisfecha con los servicios recibidos.

El cumplimiento de los compromisos derivados del PI no solo implica asignaciones financieras adicionales, sino que también posibilita cerrar brechas y mejorar el bienestar de la ciudadanía. Los alcaldes distritales deben reforzar el área de Planeamiento, establecer un sistema de control y evaluación trimestral, semestral y anual para asegurar el cumplimiento de los compromisos del programa.





BY

- Lucas, A., Tijme, J., Boix, R. y Sommer, C. (2019). Un diálogo entre la gobernanza comercial global y las políticas ambientales y tributarias internacionales. *Derecho PUCP*, (83), 387-414. <http://dx.doi.org/10.18800/derechopucp.201902.013>
- Luhmann, N. (2017). *La economía de la sociedad*. Editorial Herder México. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=x-LLEAAAOBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Organizaci%C3%B3n+y+decisi%C3%B3n.+Herder:+M%C3%A9xico.+2000&ots=1pNNy0jN-J&sig=YDJ1pj2sSHX\\_4IKqTRznWins-NU](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=x-LLEAAAOBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Organizaci%C3%B3n+y+decisi%C3%B3n.+Herder:+M%C3%A9xico.+2000&ots=1pNNy0jN-J&sig=YDJ1pj2sSHX_4IKqTRznWins-NU)
- Mayhuay, J. C., Palomino, G. del P., & Cuzco Trigozo, L. A. (2022). Incentive program in local municipalities in Peru: brief literature review. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(4), 261–274. <https://doi.org/10.51798/sijis.v2i4.199>
- Mazzola, S. (2021). The Role of Tax Incentives on Business Location and Economic Growth. (Senior Honors for Thesis Bachelor of Science, University of New Hampshire). <https://scholars.unh.edu/honors/596/>
- Pereira, A. (2021) Civil servants: tenure, incentives and democracy in the administrative state in Brazil and Latin America. *A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, 21 (86), 25-57. <https://doi.org/10.21056/aec.v21i83.1456>
- Raza, E. (2023). Gestión municipal y el programa de incentivos en la Municipalidad Provincial de Carhuaz, 2023. (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/129450>
- Restrepo, J. L., Cotrina, Y. E., y Daza, A. (2021). Participación ciudadana en el sistema de seguridad social en salud en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII (1), 230-240. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35309>
- Ríos, K. (2018), Comparación de la implementación del programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal en los distritos de Zapatero y Cuñumbuqui, 2018. (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo. Repositorio Institucional. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26054/R%C3%ADos\\_LKO.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26054/R%C3%ADos_LKO.pdf?sequence=1)
- Rodríguez, C., & Jara-Iñiguez, I. (2020). El proceso de presupuesto participativo ¿adhesión o decepción ciudadana? Caso: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Concordia. *Revista Española de la Transparencia*, (11), 267-292. <https://doi.org/10.51915/ret.108>
- Rodríguez, L. R., & López Padilla, R. (2023). Gobierno digital, modernización del Estado y atención al ciudadano: Consideraciones en una estrategia de gobierno digital en el Perú. *VISUAL REVIEW. Revista Internacional de Cultura Visual*, 13 (2), 1–8. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v10.4567>
- Rosillo, A. B. (2023). Programa de incentivos municipales y gestión tributaria en una municipalidad provincial de Amazonas. (Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo). Repositorio Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/127275>
- Romero, K. M. (2022). Programa de incentivos y su incidencia en la gestión municipal de la Municipalidad Distrital de José Manuel Quiroz, provincia de San Marcos, periodo 2021. (Tesis de licenciatura) Universidad Privada del Norte. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/32845>
- Rubiño Z. (2018), “Balance situacional de implementación del Programa de Incentivos - Municipalidad Provincial de Pacasmayo 2015-2018” (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo. Repositorio Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31447>
- Salas, M. A. (2020). Percepción de la participación ciudadana en los gobiernos autónomos parroquiales rurales: Otavalo-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI (2), 163-179. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32432>
- Solís, M. S., Guzmán, A. S., & Rodríguez, A. M. (2019). Retos de la gestión municipal: entre la autonomía y la gestión. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, (10). <https://doi.org/10.25009/hccs.v0i10.1>
- Taiwo, K. (2020). Transferencias intergubernamentales e ingresos propios de los gobiernos subnacionales en Nigeria. *Review of Public Economics*, <https://doi.org/10.2139/SSRN.3698400>
- Tang (2022). Ejecución presupuestal y cumplimiento de metas del plan de incentivos municipales, Provincia de San Martín 2019 – 2020. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Repositorio Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79209>
- Tarrillo, G., & Tarrillo, J. (2017). El plan de incentivos a la mejoría de la gestión y modernización municipal - PI y el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores del distrito de Cayaltí, 2014 - 2015. (Tesis de Maestría) Universidad César Vallejo. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16691/Tarrillo\\_UGTarrillo\\_CJE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16691/Tarrillo_UGTarrillo_CJE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tomas, M. (2020). Metropolitan revolution or metropolitan evolution? The (dis) continuities in metropolitan institutional reforms. *Metropolitan regions, planning and governance*, 25-39. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-25632-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-25632-6_2)



BY

UNICEF, (2020). *La experiencia de Perú en la aplicación de mecanismos de incentivos*  
<https://www.unicef.org/peru/media/8506/file/Sistematizaci%C3%B3n%20de%20experiencia%20de%20mecanismo%20de%20incentivos.pdf>

Zambrano, D., & Zambrano, M., (2023). Information and Communication Technologies in local public management. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28 (104). <https://doi.org/10.52080/RVGLUZ.28.104.9>