



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA

**Análisis del planeamiento estratégico en la gestión municipal
del distrito de San José de Ushua, 2020**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Jiménez Neyra, Luis Enrique (ORCID: 0000-0002-2319-5651)

ASESORA:

Dra. Palacios Garay, Jessica Paola (ORCID: 0000-0002-2315-1683)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ
2021

Dedicatoria

A mi esposa y mis hijas por su tolerancia y apoyo incondicional para la realización de mis metas personales.

Agradecimiento

A Dios por darme salud y energía, a la memoria de mis padres, a mi asesora Dra. Jessica Paola Palacios Garay y a la Universidad César Vallejo por haber facilitado la culminación del estudio de la maestría.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	v
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1 Tipo y diseño de investigación	14
3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	14
3.3 Escenario de estudio	15
3.4 Participantes	15
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.6 Procedimiento	16
3.7 Rigor científico	17
3.8 Método de análisis de datos	17
3.9 Aspectos éticos	18
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	19
V. CONCLUSIONES	29
VI. RECOMENDACIONES	30
REFERENCIAS	31
ANEXOS	39

Índice de tablas

	Pág
Tabla 1 Categorías y Subcategorías	15
Tabla 2 Participantes	16
Tabla 3 Clasificación de municipalidades 2013-2018	38
Tabla 4 Clasificación de municipalidades 2019-2020	38

Resumen

En la investigación realizada se planteó como objetivo general Analizar el planeamiento estratégico en la gestión municipal del distrito de san José de Ushua, 2020.

El tipo de investigación fue orientada a la interpretación y el diseño fenomenológico, la población estuvo conformada por el personal de la municipalidad. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la entrevista semiestructurada y el instrumento corresponde a una guía de entrevistas.

Los resultados encontrados demostraron la ausencia de planificación estratégica en la gestión municipal, debido a que las políticas municipales no están alineadas a los objetivos nacionales y la entidad no ha elaborado los planes estratégicos e institucionales según los lineamientos del Ceplan como órgano rector del planeamiento estratégico. Asimismo, se encontró una débil gestión municipal para el financiamiento de proyectos de inversión y ejecución de gastos, el inadecuado manejo de la gestión de los recursos humanos, con personal saturado en sus funciones, la falta de capacitación y profesionalismo, sumado a ello la incorporación del personal se realiza sin el concurso respectivo.

Palabras claves: Planificación estratégica, gobierno local, gestión pública

Abstract

In the research carried out, the general objective was to analyze the strategic planning in the municipal management of the district of San José de Ushua, 2020.

The type of research was oriented to the interpretation and the phenomenological design, the population was made up of the staff of the municipality. The technique used for data collection was the semi-structured interview and the instrument corresponding to an interview guide.

The results found demonstrated the absence of strategic planning in municipal management, because municipal policies are not aligned with national objectives and the entity has not prepared strategic and institutional plans according to Ceplan's guidelines as the governing body of strategic planning. Likewise, weak municipal management was found to finance investment projects and execution of expenses, inadequate management of human resources management, with staff saturated in their functions, lack of training and professionalism, added to the incorporation of the personnel is carried out without the respective contest.

Keywords: Strategic planning, local government, public management.

I. Introducción

En la actualidad a nivel mundial la planificación estratégica es cada vez más utilizada en muchos países, incluyendo aquellos cuyo idioma oficial no es el inglés y otros que tienen estrictas normas administrativas, esta técnica puede ser aplicado en las organizaciones y sus áreas (Ferlie & Ongario, 2015). En el ámbito privado se aplica el planeamiento estratégico con la finalidad de maximizar la eficiencia de una empresa, incrementar las utilidades y estar mejor organizados (Bryson et al.,2018). La planificación estratégica formal tiene una importante participación para determinar el éxito de la implementación de la estrategia en una organización, a ello se debe sumar la participación gerencial que tiene una fuerte relación positiva con la implementación de la planificación estratégica (Elbanna, Andrews & Pollanen, 2016). En el sector público tanto la planificación y la gestión estratégica han sido introducidos aproximadamente hace treinta años y se han convertido en un instrumento central de la gestión pública, estrategia que ha sido aceptada por muchos organismos públicos, pero la implementación de la estrategia y sus prácticas continúa siendo limitada en países que no son países angloamericanos (Johnsen, 2016).

Sobre la gestión municipal, Rojas (2016) señala que la descentralización ha facilitado a los gobiernos municipales y regionales contar con mayores instrumentos legales, para la distribución de los recursos recibidos del gobierno central con una mayor autonomía; generalmente se ha relacionado una gestión municipal con los servicios que brinda un gobierno local y la materialización de algunos proyectos de inversión para atender las demandas de los ciudadanos; el desempeño de las autoridades ediles no puede ser encasillada con esta percepción siendo la finalidad principal la promoción del desarrollo en su respectiva jurisdicción. Asimismo, los gobiernos locales tienen que enfrentar una serie de desafíos para implementar con éxito enfoques de gestión basados en el desempeño; entre los obstáculos identificados están la insuficiente capacidad administrativa, limitados recursos, poca o inadecuada utilización de la planificación estratégica por la complejidad del proceso de implementación y su vinculación con las políticas públicas (Hall, 2017). Según Dollery (2020), el análisis del desempeño de los gobiernos locales ha generado un voluminoso esfuerzo de investigación internacional, estas se han

centrado en el impacto de factores no discrecionales en los rendimientos, las diferencias de eficiencia entre tipos discretos de la autoridad local supeditada a factores no discrecionales aún no se han investigado.

La intervención de la municipalidad es decisiva para la promoción de un ambiente adecuado para la inversión privada, fomentando el emprendimiento local y brindando servicios eficientes para atraer la inversión; este ambiente favorable se consolida a través de una buena gobernanza y gestión transparente (Meyer & Meyer, 2016). La recesión económica que ha significado la disminución de los ingresos por impuestos, especialmente el impuesto a las ventas y a la renta por la disminución del consumo y la pérdida de empleo ha sido originado por la pandemia del covid 19; adicionalmente los gobiernos regionales y locales han enfrentado y asumido los costos de la lucha contra la pandemia, por el crecimiento de la demanda de atención en los establecimientos de salud y apoyo económico a los desempleados (Gordon, Dadayan & Rueben, 2020).

En el Perú la mayoría de las municipalidades distritales tienen dificultades en la obtención de presupuesto para financiar sus proyectos ante el gobierno regional o nacional debido a la limitada capacidad de gestión; en algunos casos se observa incapacidad de gasto por la baja ejecución presupuestal que no supera el 65% por año, verificable en el portal de consulta amigable del Ministerio de economía y finanzas (MEF). Según el módulo de consulta del Centro nacional de planeamiento estratégico (CEPLAN), hay incumplimiento de las municipalidades en el registro de la información contenido en los planes estratégicos e institucionales; los cuales deben ser elaborados y validados por el CEPLAN que es el ente rector, cuya información es registrada en el módulo para su seguimiento y evaluación; el año 2020 solo han registrado esta información el 17.13% de las municipalidades.

La investigación se realizó en la municipalidad distrital de San José de Ushua, provincia de Paucar del Sara Sara, región Ayacucho, donde se analizó el planeamiento estratégico en la gestión municipal, percibiéndose problemas como la baja ejecución de gastos, inadecuada gestión para financiar los proyectos, incumplimiento de las metas del plan de incentivos, falta de elaboración de los instrumentos de gestión entre otros. Según el Instituto nacional de estadística e informática (INEI) hay 1874 municipalidades 196 son provinciales y 1678 distritales

(INEI, 2019); el distrito tiene una población de 238 habitantes, que lo ubica como uno de los distritos con menor población a nivel nacional (INEI, 2020). No cuenta con la infraestructura ni equipamiento adecuado, falta de personal calificado; los ingresos que percibe la municipalidad por todo concepto provienen solo del gobierno nacional. Según el D.S. N° 362-2019-EF para el cumplimiento del plan de incentivos 2020 la municipalidad está clasificada como tipo F.

En el planteamiento del problema, se ha considerado el problema general ¿Cómo se está dando el planeamiento estratégico en la gestión municipal del distrito de San José de Ushua, 2020?, siendo los problemas específicos a) ¿Cómo se está dando el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020? b) ¿Cómo se está dando la gestión municipal en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020?

Para la justificación del estudio se ha considerado la justificación teórica mediante el cual la categoría planeamiento estratégico está diseñada bajo el enfoque de la planificación estratégica y la categoría gestión municipal está sustentada con la teoría de la administración pública, de igual forma se han revisado los estudios previos de autores nacionales y extranjeros, que han facilitado la elaboración de los antecedentes de la investigación. En la justificación práctica se analizó la incidencia de una categoría sobre otra, asimismo, los resultados encontrados serán de utilidad para su implementación por las municipalidades que deseen mejorar su gestión, el estudio puede ser utilizado como referencia por otros investigadores. Para la Justificación metodológica se han conceptualizado adecuadamente la definición de las categorías utilizadas, la metodología empleada es bajo el enfoque cualitativo, la investigación está orientada a la interpretación de los hechos, el diseño de la investigación es fenomenológico y finalmente la Justificación legal se sustenta porque la investigación está enmarcada dentro de los objetivos de la política nacional de modernización de la gestión pública.

Asimismo, el objetivo general es Analizar el planeamiento estratégico en la gestión municipal del distrito de san José de Ushua, 2020, siendo los objetivos específicos 1) Analizar el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020 y 2) Analizar la gestión municipal en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020.

II. Marco Teórico

Sobre los antecedentes nacionales, Saldaña (2020) analizó el avance alcanzado por muchos países desarrollados que aplican el planeamiento estratégico y las políticas públicas, los cuales sirven de ayuda para conseguir sus metas y disminuir los problemas de los ciudadanos. La metodología correspondió a una investigación de tipo descriptivo el cual le obligó a la revisión de abundante documentación. El estudio concluyó que la aplicación del Planeamiento estratégico exige la implementación de normas sobre la materia, realizar un diagnóstico de la realidad y actuar de manera prospectiva. Asimismo, indica que el planeamiento estratégico en el Perú a pesar de ser un sistema administrativo no alcanzó el desarrollo esperado a razón de que el CEPLAN como órgano rector no tiene la autonomía necesaria y la dependencia de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) limita su performance en los tres niveles de gobierno, por lo cual recomienda que se constituya en un organismo constitucional autónomo.

Por otro lado, Asencio (2020) en su tesis, cuyo propósito fue estudiar la influencia de las conductas de la participación ciudadana en el presupuesto participativo. La metodología empleada en el estudio fue de tipo básico y enfoque cualitativo. El escenario de estudio fue la municipalidad distrital de Comas, considerando para ello como participantes a los agentes que intervinieron en el presupuesto participativo realizado el año 2019. Para la recolección de datos se utilizó la entrevista empleando para ello una guía de entrevistas previamente elaborada y validada. El resultado de la investigación mostró el escaso interés de los representantes en participar en los presupuestos participativos; evidenciando la falta de motivación y la gran desconfianza de los ciudadanos hacia las autoridades municipales sobre el proceso de participación ciudadana percibido como un mero formalismo, acentuado por los incumplimientos en los compromisos asumidos, los actos de corrupción que involucran a personal y funcionarios de la municipalidad y el direccionamiento de presupuestos.

Según Correa (2020) en su tesis el Planeamiento Estratégico Institucional en el Licenciamiento del Instituto Educativo Superior Pedagógico Público Indoamérica-2019, cuyo propósito fue analizar la relación existente entre el planeamiento estratégico institucional en el licenciamiento del Instituto Educativo Superior

Pedagógico Indoamérica – 2019. El tipo de estudio fue no exploratorio con enfoque cualitativo, diseño de estudio la etnológica y no participativa. Como participantes se contó con tres expertos en educación y gestión pública. Después de la aplicación de los instrumentos como la guía de observación, ficha de análisis documentario y el cuestionario de entrevista; se obtuvieron resultados relevantes como el problema en la gestión de recursos económicos debido que el presupuesto de la entidad es asignado exclusivamente para el pago de personal docente y administrativo, dejando de lado la inversión en infraestructuras y desarrollo de la institución; además los objetivos trazados en el Plan estratégico institucional (PEI), mayormente son enfocados en lo pedagógico, olvidando que el instituto también necesita atender los objetivos administrativos.

Por otro lado, el CEPLAN (2019) en la guía para el planeamiento institucional dispone que las entidades de los tres niveles de gobierno deben elaborar el plan estratégico institucional (PEI) y el plan operativo institucional (POI), los cuales una vez aprobados deben ser registrados en el aplicativo Ceplan V.01, instrumento mediante el cual se realiza el seguimiento de estos planes. De la revisión de la información registrada en el módulo de consulta Ceplan se verifica que solamente 321 municipalidades a nivel nacional han registrado la información, estando omisas 1553 gobiernos locales.

Asimismo, según Vásquez (2017) en la investigación realizada para encontrar la correspondencia de la cultura tributaria y la gestión municipal, encontró que el problema fue generado por la morosidad de los contribuyentes, la investigación realizada corresponde a la revisión de los periodos 2011 - 2014. El enfoque del estudio fue mixto, La metodología aplicada en la investigación fue descriptivo correlacional, siendo el diseño no experimental. El escenario de estudio fue la municipalidad distrital de Lince, el tamaño de la muestra fue un número cercano a los 300 ciudadanos, compuesto por contribuyentes de la municipalidad; para la recopilación de datos se utilizaron encuestas, cuya información fue debidamente procesada. Los resultados de la investigación arrojaron la existencia de una alta morosidad de los contribuyentes con un promedio anual cercano del 30%, debido a la falta de una cultura tributaria de los contribuyentes, la escasa información sobre la materia, la pésima gestión municipal respecto a la administración tributaria.

En cuanto a los antecedentes internacionales Persson (2020) cuyo propósito fue investigar la práctica de la planificación estratégica en Suecia, estudió 16 planes integrales para dilucidar cómo los planificadores entienden y conceptualizan la planificación estratégica para expresarlo en un instrumento de planificación legal. Los contenidos de los planes estudiados se contrastaron con un modelo normativo ideal compilado a partir del debate académico. Los resultados indicaron que los planes integrales, en lugar de estar integrados contextualmente, siguen modelos genéricos de análisis ambiental y elaboración de estrategias. Los planes a menudo se convierten en catálogos de instrucciones en lugar de ser los instrumentos de planificación flexibles y de mente abierta que prescriben los ideales académicos.

Por otro lado, Hernández (2020) en su artículo cuyo propósito fue el estudio de la gestión pública y la gobernanza con la finalidad de analizar la gobernanza municipal sobre el servicio turístico. La metodología fue descriptivo-explicativo. El escenario fue la región huasteca potosina, un destino turístico de México. Los participantes del estudio estuvieron compuestos por funcionarios públicos y los representantes de las empresas operadores de los servicios turísticos, la información se recopiló mediante entrevistas semiestructuradas. Los resultados encontrados mostraron la necesidad de mejorar la gestión del turismo y recomendar a los operadores y a los responsables del gobierno local tengan una política clara sobre la gestión turística.

A juicio de Hoglund (2018) en su artículo sobre gestión estratégica en el sector público, sostuvo que se ha vuelto prominente en la agenda de varias organizaciones públicas debido a las nuevas reformas de la gestión pública (NGP) y la existencia de pocos estudios en las organizaciones públicas sobre la aplicación de la gestión estratégica en la práctica y las herramientas que utilizan. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo aplicado en el estudio de una agencia del gobierno central en Suecia. Los resultados indicaron que las organizaciones públicas enfrentan al menos tres escenarios específicos que pueden permitir o limitar la elaboración de estrategias. Estos escenarios: corto versus largo plazo, partes versus todo y reactividad versus proactividad.

De igual forma Angelidou (2015), en su artículo sobre planificación estratégica relacionado con el desarrollo de ciudades inteligentes con el propósito de realizar

estudios científicos originales. Se realizaron encuestas sobre 15 programas de ciudades inteligentes en todo el mundo, respecto a los aspectos previos de la planificación estratégica, incluyendo información sobre los antecedentes socioeconómicos de las ciudades, así como sobre el diseño y debilidades de implementación de las estrategias de ciudades inteligentes encuestadas. En secuencia se realizaron análisis cualitativos y cuantitativos, utilizando el modelo teórico para el desarrollo de ciudades inteligentes, además, se propuso la estrategia como un método para evaluar el grado de éxito de una ciudad inteligente. El análisis arrojó una serie de resultados que se utilizaron para alcanzar Integrar conclusiones y desarrollar directrices sobre planificación para el desarrollo efectivo de ciudades inteligentes.

Citando a Dolecki (2015), en su artículo cuyo objetivo fue desarrollar un procedimiento para la implementación de planes estratégicos en pequeñas municipalidades con una población entre 7,500 y 15000 habitantes. La metodología incluyó un estudio de caso de una municipalidad de Alberta en Canadá, se realizaron prácticas inteligentes de seis municipios más pequeños en Alberta, utilizando entrevistas semiestructuradas con los directores administrativos. Los resultados muestran que la implementación de planes estratégicos son un aspecto importante pero pasado por alto en algunos casos. La mayoría de los municipios reconocen la necesidad de un plan estratégico y su conexión con el presupuesto.

Sobre las teorías que sustentan la investigación respecto a la categoría planeamiento estratégico, Lira (2006) en su investigación identifica cuatro enfoques sobre el planeamiento, de los cuales para la investigación se escogió el enfoque de la planificación estratégica señalando que es una herramienta de gestión que se sustenta en la estrategia y permite que las organizaciones alcancen las metas proyectadas, mediante un análisis previo de las fortalezas y debilidades, lo cual le permite a la organización optimizar la asignación de los recursos. Según Heredia (2010) otra teoría de planificación es el planeamiento estratégico situacional el cual fue concebido por Carlos Matus para su aplicación en la administración pública que fue una metodología muy importante para el análisis, tratamiento y procesamiento de informaciones complejas multidimensionales del sector público enfocada a la gestión pública por resultados.

De igual forma Sánchez (2003) señala que el foro del acuerdo nacional fue conformado por el gobierno en sus tres niveles, las instituciones políticas y sociales del país, quienes suscribieron el acuerdo definiendo las políticas de estado agrupados en cuatro objetivos. Se han aprobado 35 políticas de estado, siendo la quinta política relacionada con el planeamiento estratégico, incluido en el primer objetivo del acuerdo (p.17). El año 2008 con promulgación del decreto legislativo 1088 se crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico - Sinaplan y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - Ceplan, con la finalidad de que la planificación estratégica sea utilizada por el gobierno peruano como un mecanismo técnico de apoyo y gestión para alcanzar un desarrollo sostenible y sirva para el fortalecimiento democrático del país, estableciendo al Ceplan como responsable del planeamiento estratégico. Con ley N° 29158 ley orgánica del poder ejecutivo, se clasifican los sistemas de la administración pública en sistemas funcionales y sistemas administrativos, siendo el planeamiento estratégico clasificado como uno de los once sistemas administrativos, regido por las respectivas disposiciones y normas que precisen el planeamiento en el sector público con la rectoría del ceplan. Por otro lado, en la guía para la actualización del plan estratégico de desarrollo nacional considera que el planeamiento estratégico para la mejora continua tiene un ciclo de cuatro fases, siendo el conocimiento integral de la realidad, el futuro deseado, políticas y planes coordinados, y el seguimiento y evaluación de políticas y planes (Ceplan, 2017).

En cuanto a la definición de la primera categoría planeamiento estratégico, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), aprobada por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) que trata sobre la gestión pública moderna orientada a resultados, define el planeamiento estratégico como el proceso que involucra a las instituciones públicas que asumen un compromiso respecto a los planes gubernamentales que sustenten la intervención del estado en el ámbito del sector público definiendo las políticas económicas, legales e institucionales con la finalidad de brindar bienestar a los ciudadanos atendiendo sus demandas (PCM, 2013). Asimismo, Lira (2006) indica que mediante la aplicación del procedimiento de la planificación se consigue la transformación de los sucesos;

la aplicación de esta herramienta en la sociedad es influenciada por el estado en el que se desarrollan los hechos, constituyéndose en un factor condicionante (p.7).

Para Kabir (2010), la planificación estratégica es un elemento inevitable de la gestión estratégica y sirve como marco de referencia en la toma de decisiones para la administración pública. La planificación estratégica es un proceso complejo que involucra a diferentes stakeholders y cubre las principales funciones y operaciones de una organización, se enlaza con otras herramientas de gestión como la medición del desempeño, evaluación y otros, la planificación estratégica en el gobierno municipal y organizaciones gubernamentales esboza claramente sus planes de funciones y programas a largo plazo, tomando en consideración la estrategia, la participación de los interesados, los temas sociopolíticos deben ser adecuadamente abordados, las estrategias deben desempeñar el rol más importante, el proceso debe ser flexible para evitar la burocratización y las estrategias no siempre se deben mantener confidenciales. Mientras tanto la gestión estratégica empieza con la planificación y es un proceso que sirve para formular, implementar y evaluar la estrategia con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados por la organización.

Según lo señalado por Gürel & Tat (2017) la mayoría de las organizaciones involucran a la planificación estratégica, que es un componente clave de la gestión estratégica y sirve para que la organización sea más productiva orientando adecuadamente la asignación de recursos para alcanzar las metas; el Análisis FODA es una herramienta utilizada para la planificación estratégica y la gestión estratégica en las organizaciones para analizar el entorno interno y externo, su utilización adecuada y eficaz permite crear una estrategia organizativa y una estrategia competitiva; para lo cual las organizaciones interactúan con su entorno interno y externo, siendo necesario analizar ambos entornos para la práctica de la gestión estratégica. Uno de los instrumentos que facilita la evaluación de la planificación estratégica es el cuadro de mando integral (balanced scorecard – BSC), que no es solo una herramienta de medición del desempeño integral, sino también es un sistema de gestión con el nuevo enfoque de gestión estratégica introducido por Robert Kaplan y David Norton, ofreciendo una diversa colección de índices de desempeño en cuatro grupos que incluyen indicadores de desempeño

financiero, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento (Fooladvand, Yarmohammadian & Shahtalebi, 2015).

De la PNMGP se han obtenido las categorías apriorísticas de la categoría planeamiento estratégico siendo: a) Planeamiento de desarrollo concertado, que es un plan territorial orientado al desarrollo de una región, de una provincia o un distrito y vinculado a las políticas nacionales, sectoriales y regionales b) Planeamiento estratégico institucional, inicia estableciendo la población o el grupo objetivo al cual la entidad pública debe brindar los productos ya sean estos bienes o servicios. La normatividad sobre la materia define las pautas para la elaboración del plan. Asimismo, la información que la institución cuenta sobre las demandas insatisfechas de la población y los propios compromisos asumidos por el gobierno de turno sirven para orientar y establecer la misión institucional y c) Planeamiento operativo institucional, herramienta de gestión que cada año las entidades públicas elaboran, describiendo los objetivos, las acciones estratégicas y metas del año fiscal, de igual forma se especifican las actividades y las tareas para generar el producto expresado en un bien o servicio que se entrega a la población o al grupo objetivo asignando el presupuesto para ejecutar las actividades.

Respecto a la categoría gestión municipal se tiene la teoría de la administración pública. Al respecto Arraíza (2019) define la administración pública como la aplicación de las normas, directivas, procedimientos, instrumentos y leyes por los organismos públicos, los cuales están conformados por los servidores y funcionarios públicos y toda la infraestructura pública, siendo su función la relación entre el gobierno y los ciudadanos. Otra teoría relacionada a la gestión municipal es el enfoque de la nueva gestión pública, siendo uno de los impulsores Hood (1992) señalando que la nueva gestión pública corresponde a doctrinas administrativas que adquirieron preponderancia en la década de 1980 y dominaron la agenda de la administración pública en países anglosajones como Australia, Nueva Zelanda y Reino Unido. Algo similar sucedió en Estados Unidos, aunque con un énfasis ligeramente diferente tal como se aprecia en el movimiento de la nueva administración pública estadounidense de finales de la década de 1960. De igual forma, Sánchez (2007) señala que el objetivo de la nueva gestión pública es modernizar la administración para que los involucrados actúen con eficacia y

eficiencia con la finalidad de atender las demandas insatisfechas de los ciudadanos minimizando el costo, para ello se debe utilizar instrumentos que faciliten la competencia permitiendo que los usuarios tengan alternativas de poder elegir servicios de una mejor calidad, los cuales deben ser acompañados de un sistema de seguimiento y monitoreo que garanticen la transparencia de los procedimientos, proyectos y los productos obtenidos, fomentando la participación ciudadana (p.44).

En cuanto a las definiciones que sustentan la investigación, generalmente se confunden los conceptos de gestión pública y administración pública, por tener términos que se superponen. Al respecto la administración pública produce políticas y programas públicos y es una rama de las ciencias políticas cuyo objeto es planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las operaciones en las organizaciones del sector público, mientras tanto la gestión pública es parte de la administración pública que concretiza las actividades de gestión en las organizaciones públicas y está orientada a mejorar la calidad de los servicios brindados por las organizaciones públicas; para ello los servidores públicos interpretan e implementan las políticas públicas para materializar los servicios que logren los resultados más deseables en beneficio de los ciudadanos (Leonina-Emilia & Loan, 2010).

Según la ley orgánica de municipalidades Ley N° 27972, los gobiernos locales, son las unidades fundamentales de la estructura del estado y facilitan la participación ciudadana. Tanto los gobiernos provinciales y distritales promocionan el desarrollo de su localidad contando con personería legal y capacidad que les permite concretar sus fines, igualmente, poseen autonomía en el aspecto político, en el manejo económico y administrativo en materias de su competencia.

Por otro lado, Arraiza (2019) señala que la administración municipal corresponde al gobierno local que según la clasificación gubernamental se le ubica como un menor nivel de gobierno con mayor acercamiento a la población y se circunscribe en un determinado territorio sobre el cual ejerce su autoridad y competencias. Asimismo, Moscoso (2004) precisa que la administración municipal es un significativo avance del funcionamiento del gobierno, permitiendo la descentralización del presupuesto para las ciudades donde la autoridad edil pueda disponer con autonomía los ingresos y gastos. Según Stradling (2020) el gobierno

municipal es la institución creada para gobernar las ciudades, brindando servicios básicos, como seguridad ciudadana, manejo de los residuos sólidos e intervenir en la solución de los problemas ambientales, el desarrollo económico y otros servicios que beneficien a sus ciudadanos; en los últimos años las facultades otorgadas a los gobiernos municipales han ido aumentando, significando una mayor responsabilidad para los funcionarios municipales.

El gobierno local es definido como la autoridad que elabora las normas y ejecuta las medidas en una determinada circunscripción territorial, siendo el resultado de la desconcentración y descentralización, de conveniencia, esta relación es visible en la medida en que algunos de los poderes ejercidos por las unidades orgánicas del gobierno local se ejecutan bajo un control estricto y seguimiento del gobierno central en especial en el manejo presupuestario; esta mezcla produce la alta complejidad del gobierno local moderno, además, las funciones del gobierno local son el resultado de la división del trabajo del estado, basada en la distribución territorial de los servicios (Britannica, 2017). Según Jacobson & Sowa (2015), la necesidad para una gestión eficaz y eficiente del capital humano de las organizaciones públicas se ha vuelto cada vez más importante. Los gobiernos municipales en particular se enfrentan a la reducción de ingresos, incremento de los gastos por el aumento de la demanda de servicios; los recursos humanos representan un gasto significativo, si no el más significativo, para las organizaciones públicas que mayormente son organizaciones de servicios, a menudo es tan alto como el 70% o el 80% del total presupuesto operativo; asimismo, las áreas de personal están cambiando de un enfoque tradicional a la meritocracia, un enfoque más amplio que enfatiza la colaboración y la asociación con líderes y gerentes para lograr las metas organizacionales. Por lo tanto, en las operaciones gubernamentales de hoy, el área de personal tiene una participación fundamental en la consecución de objetivos públicos.

La falta de presupuesto suficiente genera un estrés fiscal entre los gobiernos locales, convirtiéndose en un factor clave de preocupación, situación que es alimentado por presiones del crecimiento poblacional que exigen la ampliación y mejoramiento de los servicios municipales, sumado a ello la economía y la política regional y nacional. Algunas municipalidades cuentan con gerentes que perciben

un mayor estrés, quienes tienen una visión más amplia de estrés fiscal, que no solo son las preocupaciones financieras a corto plazo, sino a largo plazo cambios estructurales en la demografía, la economía y la política regional. La autonomía de los gobiernos locales les permite tener una visión más equilibrada sobre el estrés fiscal. Esta vista equilibrada permite a los gobiernos locales adoptar un enfoque municipal pragmático que mantiene los servicios en tiempos de austeridad (Kim, Aldag & Warner, 2020).

Con base en Susanti & Rahmanto (2018), que sostienen que los profesionales de las relaciones públicas son los enlaces entre el gobierno y la sociedad, con la responsabilidad de transmitir la información a la sociedad de forma más rápida y confiable. Los profesionales de las relaciones públicas, como fuente de información en el procesamiento y entrega de la información, proporcionan un espacio efectivo para que los medios de comunicación informen adecuadamente. No se puede negar que los poderes de los medios son capaces de generar una corriente de opinión que puede mejorar o afectar la reputación de una organización.

Del artículo Instrumento para la Autoevaluación de la gestión municipal se han definido las categorías apriorísticas para la categoría gestión municipal siendo: a) desarrollo organizacional, cuyo objetivo es conseguir los cambios necesarios en una organización mediante procedimientos validados en base a una metodología. El recurso humano de la entidad y su entorno laboral son examinados adecuadamente para materializar el cambio esperado b) finanzas municipales, relacionado con la información necesaria sobre el presupuesto municipal, el manejo presupuestal sobre los ingresos y gastos que facilita a los funcionarios encargados realizar acciones adecuadas para financiar los proyectos de inversión y atender los gastos corrientes de la entidad c) servicios y proyectos, que son servicios de competencia directa que las municipalidades ofrecen a los ciudadanos, teniendo cuidado sobre la calidad del servicio, los beneficiarios como contraprestación del servicio recibido generalmente contribuyen con el pago de un porcentaje del costo incurrido d) gobernabilidad democrática, el gobierno local facilita la participación ciudadana para conocer sus demandas y priorizar las inversiones con el objetivo de realizar un gasto alineado a los programas presupuestales y conseguir un mayor impacto (Barrillas, Bran, & Castillo, 2008).

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación fue orientada a la interpretación. En la investigación cualitativa se han definido diferentes diseños básicos, siendo uno de ellos el diseño fenomenológico el cual se eligió para el estudio. Como señalan Hernández y Mendoza (2018) de la interpretación de las experiencias de los participantes que son expuestos a un fenómeno, el investigador obtiene el punto de vista del participante mediante la descripción y exploración, sin que ello obligue a la construcción de un modelo teórico. Asimismo, Fuster (2019) sostiene que el surgimiento de la fenomenología se inicia como el estudio de los fenómenos, según este enfoque lo importante es el entendimiento de que el fenómeno es parte de un conjunto y su análisis se debe realizar considerando el todo.

Según Bahadur (2018) quién señala que la fenomenología viene a ser el estudio de los fenómenos que ocurren bajo condiciones especiales, que son percibidos por los seres humanos desde un nivel más profundo de comprensión. En los estudios fenomenológicos, el reporte de los hallazgos debe centrarse en la descripción detallada de los fenómenos, antes de llegar a las interpretaciones de la descripción o interpretación de los participantes de la investigación. El objetivo de aplicar la fenomenología es básicamente mirar muy de cerca los fenómenos en estudio para explorar el complejo mundo de las experiencias recogidas de las personas que experimentan.

3.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización

Como plantea Romero (2005), las categorías facilitan la clasificación y la conceptualización de un término para ser utilizadas en la investigación, teniendo en cuenta que una categoría puede tomar distintos valores, son codificados para diferenciarlas de otra. Asimismo, los fenómenos poseen atributos y características, siendo propiedades que les permite ser clasificados como categorías, las subcategorías son conceptos que describen a las categorías con mayor detalle; las categorías y las subcategorías pueden ser formuladas antes del levantamiento de la información siendo definidas como apriorística o ser formuladas como resultado de la recolección de la información y se les denomina emergentes (Cisterna, 2005).

Previamente a la recolección de datos se elaboró la matriz de categorización (Anexo 1), considerando tres categorías apriorísticas para la categoría planeamiento estratégico y cuatro categorías apriorísticas para la categoría gestión municipal, definiendo a la vez las respectivas subcategorías cuyo resumen se muestra.

Tabla 1

Categorías y Subcategorías

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
Planeamiento de desarrollo concertado	Plan de desarrollo local concertado
Planeamiento estratégico institucional	Plan estratégico institucional
Planeamiento operativo institucional	Plan operativo institucional
	Seguimiento de planes institucionales
Desarrollo organizacional	Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas
	Capacidad de contar con personal adecuadamente formado
	Capacidad de implementar sistemas mecanizados
Finanzas municipales	Capacidad de manejo de presupuesto
Servicios y proyectos	Capacidad de ofrecer los servicios municipales
	Capacidad de contratar, monitorear y evaluar la ejecución de proyectos
Gobernabilidad democrática	Capacidad de implementar la transparencia municipal

Nota: Elaboración propia

3.3 Escenario de estudio

La investigación fue realizada en la municipalidad distrital de San José de Ushua, ubicado en la provincia de Paucar del Sara Sara, región Ayacucho. El distrito limita con el distrito de Corculla, por el norte con el distrito de Oyolo, por el oeste con el distrito de Pausa y por el sur con el distrito de Sayla que pertenece a la provincia de la Unión, Arequipa. La población es de 238 habitantes según la información del INEI 2020. El distrito cuenta con un puesto de salud y un centro educativo del nivel inicial, primaria y secundaria respectivamente.

3.4 Participantes de la investigación

Por ser la investigación relacionada a una gestión municipal, los participantes fueron los trabajadores de la municipalidad y los miembros del concejo municipal.

Tabla 2

Participantes

Personal de la municipalidad	Cantidad
Miembros del Concejo municipal	3
Jefes de área	4
<i>Total</i>	<i>7</i>

Fuente: Municipalidad distrital de San José de Ushua

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de la información se utilizó La técnica de la entrevista semiestructurada y el instrumento corresponde a una guía de entrevistas. Al respecto, Folgueiras (2016) indica que para la entrevista semiestructurada se debe definir previamente la información requerida y en base a ello se construye la guía de entrevistas (Anexo 2), las interrogantes a los participantes se realizan de manera abierta sin condicionamientos, lo cual facilita la obtención de una mejor información.

3.6 Procedimiento

La guía de entrevistas fue elaborada previamente considerando para ello las categorías y subcategorías apriorísticas conformantes de la matriz de categorización. El mismo grupo de preguntas fue realizada a todos los participantes. En lo que respecta al levantamiento de la información, la actual coyuntura por el covid 19, limitó el recojo de información. Sin embargo, superando las limitaciones las entrevistas realizadas fueron presenciales, las coordinaciones previas fueron por teléfono, wasap. La información obtenida resultó suficiente para ser procesada, codificada y comparada mediante la triangulación de los datos proporcionados por los entrevistados.

3.7 Rigor Científico

Dependencia:

En la investigación realizada las entrevistas se han gravado y puede ser revisado por cualquier interesado en el estudio. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que la información obtenida en la recolección de datos debe

ser evaluado por otros investigadores y los resultados deben ser similares. De igual forma Varela y Vives (2016) manifiestan que el estudio debe contar con la información necesaria que facilite interpretar la metodología empleada, el tipo y diseño de investigación, los procedimientos seguidos y los resultados obtenidos.

Confirmabilidad:

En el estudio realizado no se distorsionaron los datos que fueron obtenidos a través de la entrevista semiestructurada, se han procesado respetando el resultado de las entrevistas lo cual garantiza la validez del estudio. Para Varela y Vives (2016) la información proporcionada por los participantes debe ser procesada adecuadamente evitando los sesgos que se pueden producir por las preferencias o posición del investigador.

Credibilidad:

Los resultados encontrados en la investigación confirmaron la congruencia con los hechos al haberse utilizado los instrumentos adecuados y facilitar la elaboración de conclusiones. Según Varela y Vives (2016) los resultados encontrados no deben diferir de la realidad, para lo cual se emplea una metodología adecuada, interactuando con el escenario de estudio, utilizar la entrevista y la triangulación de datos.

Transferibilidad:

El estudio realizado puede servir para que otros investigadores utilicen su contenido como referencia y pueda ser revisada y aplicada en otras investigaciones similares. De acuerdo a Varela y Vives (2016) la información obtenida por el investigador en la recolección de datos y el contenido del estudio debe ser compartida para permitir la comparación de los resultados obtenidos con otros contextos.

3.8 Método de análisis de datos

Una vez definida las categorías apriorísticas se elaboró la matriz de categorización, la información se levantó mediante la guía de entrevistas y una vez culminada el levantamiento se procedió a transcribir las entrevistas teniendo en consideración el principio de confidencialidad, seguidamente se procedió en agrupar los datos para la codificación respectiva y aplicar la triangulación.

Codificación

Con la finalidad de asegurar la confidencialidad de los datos del personal municipal quienes participaron en la entrevista se procedió a la codificación, asignándoles el código de PERMU 1, PERMU 2, PERMU 3 y PERMU 4 y a los miembros del concejo municipal se les asignó los códigos de AUTOM 1, AUTOM 2 y AUTOM 3 respectivamente.

Categorización

Las respuestas de los participantes fueron transcritas textualmente, en la consolidación de la información se obtuvieron algunas subcategorías emergentes que fueron codificadas.

Triangulación

Según Honorene (2017) la triangulación en la investigación cualitativa es una técnica muy eficaz que facilita la validación de datos mediante la verificación cruzada de dos o más fuentes. Específicamente, es la aplicación y combinación de varios métodos de investigación en el estudio de un mismo fenómeno. La triangulación se realizó considerando el grupo de trabajadores de la municipalidad y el grupo integrado por los miembros del concejo municipal

3.9 Aspectos éticos

En la realización de la investigación se ha utilizado el estilo APA, los autores cuyas investigaciones se han utilizado como referencia han sido adecuadamente citados e incluidos en las referencias. El estudio ha pasado por el turnitin y el resultado final indica que está dentro del rango porcentual que exige el reglamento de la universidad disipando la posibilidad del plagio. Se ha respetado y protegido el anonimato de los participantes del estudio en apego al principio de la confidencialidad.

IV. RESULTADOS y DISCUSIÓN

RESULTADOS

La recopilación de los datos se realizó en la municipalidad distrital de San José de Ushua, provincia de Paucar del Sara Sara, región Ayacucho, para lo cual se contó con la autorización del titular, que facilitó la participación del personal de la municipalidad y los miembros del concejo municipal. Al inicio de la investigación hubo dificultades para realizar las entrevistas personales, debido al aislamiento social generada por la pandemia del covid 19, ante lo cual se consideró la posibilidad de realizar las entrevistas haciendo uso de las plataformas virtuales como el zoom y google meet. Sin embargo, por las limitaciones de la señal del internet del distrito se descartó esta opción y se decidió por las entrevistas personales, considerando que el personal de la municipalidad trabaja con una relativa normalidad, se concertaron previamente las reuniones en su centro de trabajo. Con la finalidad de reducir las desviaciones de las respuestas, se les informó el motivo de la investigación, la utilidad de las entrevistas para la investigación y se realizaron precisiones sobre los conceptos de las categorías, lo cual sirvió para acotar y reducir el riesgo de sesgos en las respuestas. Para la entrevista se utilizó un pequeño equipo de grabación.

Teniendo en consideración al primer objetivo específico: Analizar el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020, el resultado de las respuestas a las preguntas relacionadas a las categorías del objetivo específico que están detalladas en los anexos, han permitido realizar un análisis adecuado; siendo una de las preguntas formuladas ¿Desde su experiencia personal cómo se desarrolla el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua?, se obtuvieron las siguientes respuestas: “No se aplica en la municipalidad, no tengo una idea muy clara sobre su significado e importancia, las actividades desarrolladas no están vinculadas al planeamiento estratégico, no he sido capacitada sobre el tema” (PERMU 1, P1 – entrevista, 9 de noviembre 2020). “Desconozco cómo se desarrolla el planeamiento estratégico en la gestión municipal actual, no he sido informada y menos de su implementación, considero que nadie planifica en la entidad” (PERMU 2, P1 – entrevista, 10 de noviembre de 2020). “El planeamiento estratégico no se utiliza en la municipalidad.

Tengo conocimiento que debemos presentar información al Ceplan, que no se cumple, sería importante alinearnos y capacitar al personal, tampoco no se ha efectuado el análisis Foda relacionado a la planificación” (PERMU 4, P1 – entrevista, 17 de noviembre de 2020).

Se evidencia que el planeamiento estratégico como una herramienta moderna de gestión no se ha implementado en la municipalidad, los trabajadores muestran un total desconocimiento sobre las bondades de la planificación estratégica, que ha dado muy buenos resultados en las organizaciones privadas que la practican. Las entidades que pertenecen a la administración pública en el Perú están obligadas en aplicar las disposiciones del Ceplan y la normatividad vigente sobre el planeamiento estratégico, pero al interior de la municipalidad se aprecia un visible desconocimiento sobre el concepto e importancia de la planificación estratégica, cuya ausencia limita que la gestión presupuestaria no esté alineada a las políticas nacionales, a las políticas de gobierno y a las políticas de estado, lo cual constituye una debilidad para cualquier gobierno local.

Adicionalmente sobre el mismo objetivo y relacionado a la categoría planeamiento operativo institucional se planteó la pregunta ¿De qué manera se realiza el seguimiento y evaluación de los planes institucionales?, los entrevistados respondieron “No se realiza ningún seguimiento, porque no contamos con el PEI ni con el POI, igualmente la evaluación de los planes es nula” (PERMU 1, P6 – entrevista, 9 de noviembre de 2020), “El seguimiento se debe realizar en el aplicativo del Ceplan, pero como no se han elaborado los planes, nada se evalúa ni monitorea” (PERMU 2, P6 – entrevista, 10 de noviembre de 2020), “No tengo ninguna información al respecto” (PERMU 3, P6 – entrevista, 16 de noviembre de 2020), “No se cuenta con el POI, tampoco con el PEI por lo cual no se realiza el seguimiento, además no se han cargado al sistema del Ceplan” (PERMU 4, P6 – entrevista, 17 de noviembre de 2020).

Al respecto, el plan estratégico institucional – PEI y el plan operativo institucional -POI, son instrumentos de gestión que corresponden al planeamiento institucional y que deben ser elaborados por todos los organismos de los tres niveles de gobierno, siguiendo la metodología que indica la guía aprobada por el Ceplan. La municipalidad al no contar con los instrumentos de planificación

incumple con su obligación de elaborar estos documentos, ante esta realidad se deduce que el Presupuesto Institucional de Apertura – PIA, no está alineada al POI, tampoco al PEI; por esta razón ante la falta de elaboración de estos documentos de gestión no se registra la información en el aplicativo Ceplan V.1 y en consecuencia no se puede realizar el seguimiento y menos efectuar una evaluación del cumplimiento de la programación de las actividades del POI, el cual es una forma de medir la eficiencia de una gestión municipal en lo que respecta a la calidad del gasto y el alineamiento del presupuesto a los programas presupuestales y se comprueba que la municipalidad solamente realiza la programación del PIA, teniendo en cuenta las priorizaciones del presupuesto participativo insertando otras actividades al mejor criterio del contador o del titular de la entidad, lo cual constituye la forma más básica de la programación de los presupuestos sin la calidad respectiva en una municipalidad.

Teniendo en consideración el segundo objetivo específico: Analizar la gestión municipal en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020, las respuestas de los participantes a las preguntas relacionadas a las categorías de este objetivo, facilitó para analizar y complementar los resultados encontrados; siendo una de las preguntas ¿Desde su experiencia personal, cómo se desarrolla la gestión municipal del distrito de San José de Ushua?, los participantes respondieron “Falta mayor personal para atender los requerimientos más rápido, los trabajadores son responsables de varias áreas, se necesita más capacitación. A la fecha no se ha gestionado presupuesto en el gobierno nacional o regional para financiar proyectos. No se cuenta con un gerente municipal para que nos dirija y oriente. La mayoría de los regidores no están involucrados con la gestión municipal, algunos de ellos tienen discrepancias visibles con la alcaldesa” (PERMU 1, P7 – entrevista, 9 de noviembre de 2020), “El personal requiere mayor capacitación y está sobrecargado en sus funciones. Falta mayor profesionalismo, para cumplir con las exigencias del gobierno regional y nacional” (PERMU 2, P7 – entrevista, 10 de noviembre de 2020), “En el área de obras falta personal técnico o profesional que sea responsable del área. No se ejecutan proyectos de impacto por no haberse gestionado en otros sectores, el área descuidada” (PERMU 3, P7 – entrevista, 16 de noviembre de 2020), “El personal es insuficiente y no tienen la calificación necesaria. Se debe

capacitar al personal, somos responsables de más de dos áreas en algunos casos. No se ha gestionado el financiamiento de proyectos de inversión ante el gobierno regional o los ministerios. No se realiza el análisis Foda. No tenemos gerente municipal, los regidores no muestran apoyo a la gestión actual” (PERMU 4, P7 – entrevista, 17 de noviembre de 2020)

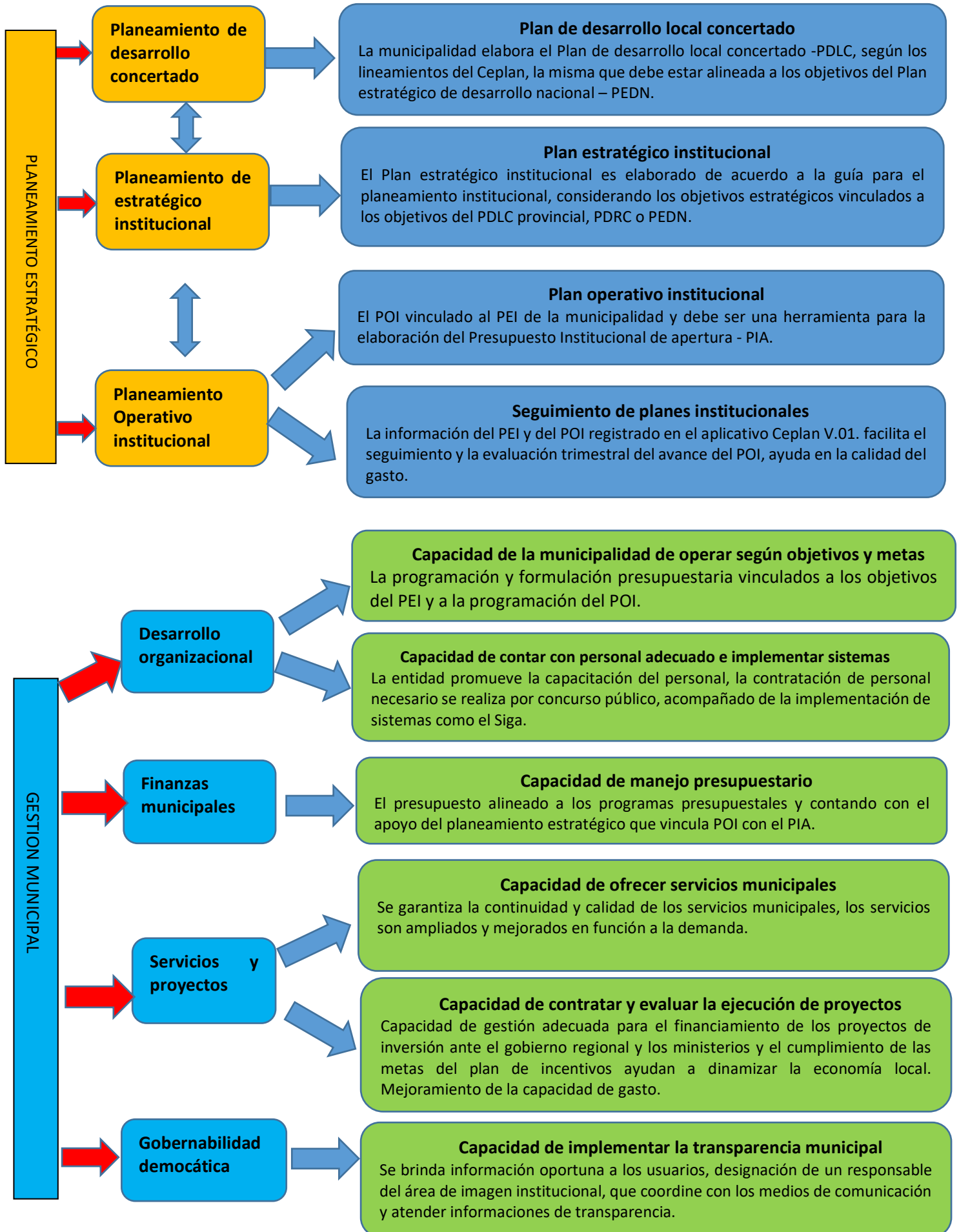
De las respuestas de los participantes se deduce que la municipalidad presenta algunas debilidades en su gestión municipal, se evidencia la falta de personal encargado de las diferentes áreas, los jefes de área deben asumir los trabajos de dos o más áreas en algunos casos, la contratación de los trabajadores se ha realizado sin el concurso respectivo, se adolece de un perfil de puestos, falta una capacitación adecuada del personal, algunos de los cuales tienen limitaciones por su propia formación incompleta e inexperiencia. La gestión de financiamiento de proyectos de inversión es casi nula, por la carencia de estudios a nivel de expedientes técnicos que facilite el trámite para la obtención de presupuestos ya sea ante el gobierno regional o los ministerios del gobierno nacional; sumado a ello no se cuenta con un profesional que desarrolle las funciones de un gerente municipal y por último los regidores en su mayoría no apoyan a la gestión municipal cuestionando la poca capacidad de gasto y las falencias de la gestión actual.

Las categorías emergentes que surgen de las entrevistas realizadas, son seguimiento, evaluación y control. La planificación estratégica implica el seguimiento de los planes institucionales y la falta de elaboración no facilita el seguimiento; la evaluación de las actividades, metas y desempeño del personal tampoco se realiza y el control aún es inexistente a pesar de la necesidad de implementar el sistema de control interno bajo la normatividad de la Contraloría general de la república como ente rector.

Modelo Conceptual o teoría sustantiva

Para Ross (2019), un modelo conceptual es una representación de elementos clave de algún problema objetivo que excluye intencionalmente cualquier complejidad de diseño; el objetivo de un modelo conceptual involucra con frecuencia fenómenos del mundo real, para el cual se crea un diseño, rediseño o aplicar la reingeniería.

Figura 1 Modelo Conceptual o teoría sustantiva



Nota: Elaboración propia

DISCUSIÓN

Teniendo en consideración el objetivo general, los resultados mostraron la ausencia del planeamiento estratégico en la gestión municipal, debido que no ha sido implementada por la actual gestión ni las anteriores; los documentos de gestión como el plan de desarrollo local concertado –PDLC, el PEI y el POI que están vinculados a la aplicación del planeamiento estratégico no han sido elaborados, lo cual corrobora que la práctica del planeamiento estratégico según los lineamientos del Ceplan es inexistente en la gestión municipal. Lo hallado no coincide con la teoría de la PCM (2013) que considera a las políticas públicas, los planes estratégicos y los planes operativos como el primer pilar de la gestión pública en la política nacional de modernización de la gestión pública orientada a resultados.

Asimismo, los participantes señalaron que al no haberse elaborado los planes estratégicos e institucionales no existe vinculación entre ambos; lo descrito no coincide con Ceplan (2017) que en la directiva para la actualización del plan estratégico de desarrollo nacional – PEDN define que el ciclo del planeamiento estratégico cuenta con cuatro fases, siendo el Ceplan el ente rector responsable en definir y proporcionar las políticas priorizadas y los lineamientos para que sean articuladas en los tres niveles de gobierno; para ello las entidades de la administración pública, en la elaboración de los planes estratégicos e institucionales deben tener en cuenta la articulación entre los objetivos del plan estratégico sectorial multianual, los planes de desarrollo concertado regional o local y los planes institucionales con los objetivos estratégicos del plan estratégico de desarrollo nacional. Igualmente, la información obtenida concuerda en partes con Saldaña (2020) quien resaltó los resultados de la aplicación del planeamiento y las políticas públicas en algunos países desarrollados, cuya utilización facilita para que los objetivos trazados sean en beneficio de sus ciudadanos y en el caso de la municipalidad en estudio no se aplica. Sin embargo, Saldaña manifiesta que en el Perú el planeamiento estratégico todavía no alcanzó la madurez debido, a razón que el Ceplan como órgano rector no cuenta con autonomía constitucional, lo cual podría influir positivamente para que los gobiernos municipales tengan la obligatoriedad para la elaboración y aplicación de los planes.

La ausencia de planificación en la gestión municipal en análisis coincide parcialmente con la investigación realizada por Correa (2020) en un instituto pedagógico relacionada a la aplicación del planeamiento estratégico, donde encontró que el instituto público elaboró el PEI con sus objetivos estratégicos y sus acciones estratégicas vinculadas al POI, pero en la práctica no se aplicaban, los recursos económicos asignados se utilizaron sin respetar la programación presupuestal efectuada en el POI, descuidando la inversión para el mejoramiento de la infraestructura y los objetivos de carácter pedagógico contenidos en las actividades priorizadas del POI, siendo el resultado final similar a las instituciones que no hacen práctica del planeamiento estratégico como la municipalidad en estudio. De igual forma lo hallado no coincide con Dolecki (2015) quién investigó la aplicación de la planificación estratégica en pequeñas ciudades en Canadá, donde encontró que la práctica de la planificación en un municipio es beneficiosa, algunas veces omitida, pero en la mayoría de los gobiernos locales se encontró la influencia positiva de la planificación en la gestión del gobierno local y su relación con el proceso presupuestario.

Sobre el primer objetivo específico, las respuestas obtenidas demostraron la falta de elaboración de los planes estratégicos e institucionales con los cuales la municipalidad debería de contar y que el planeamiento estratégico como una instrumento de gestión pública es desconocida en la gestión municipal del distrito de San José de Ushua, lo cual no constituye una buena práctica, en vez de ser un beneficio por el aparente ahorro al no proporcionar los presupuestos para financiar la elaboración del PDLC, PEI y POI constituye una debilidad para la gestión y un incumplimiento a las exigencias del Ceplan. Lo encontrado contrasta con Ceplan (2019) guía para el planeamiento institucional que define los contenidos mínimos a ser tomados en cuenta por las instituciones públicas en la elaboración del PEI y del POI y posterior a la aprobación de estos instrumentos de gestión existe la obligatoriedad de que los objetivos estratégicos institucionales (OEI) y las acciones estratégicas (AEI) del PEI sean registradas en el aplicativo Ceplan V.01 al igual que el registro del contenido de las actividades operativas y de las inversiones del POI; el hallazgo sobre la falta de presentación de esta información confirmó el hecho de que la municipalidad en estudio es una de las 1553 municipalidades del Perú que están omisas de presentar la información requerida por Ceplan.

Al no incorporar la práctica del planeamiento estratégico a la gestión municipal se pierde la oportunidad de incorporar algunas técnicas y herramientas de planificación estratégica. Los participantes señalaron que no se aplica el análisis Foda sobre planificación en la municipalidad en estudio, hecho que no coincide con lo que sostienen Gürel & Tat (2017) al afirmar que gran parte de las organizaciones aplican la planificación estratégica como parte de la gestión estratégica para alcanzar sus objetivos y para el fortalecimiento de la planificación hacen uso del análisis Foda que es un instrumento de la planificación estratégica que permite conocer sus fortalezas y debilidades así como tener información sobre los factores internos y externos de la organización, con lo cual trazan una estrategia de planificación para su organización.

De igual forma la ausencia de planificación estratégica en la municipalidad, limita el empleo de algunos instrumentos útiles que pueden ayudar a la gestión municipal una de ellas es el balanced scorecard conocido también como el cuadro de mando integral. Los resultados encontrados en la municipalidad no verifican los resultados de Fooladvand, Yarmohammadian & Shahtalebi (2015), quienes describen la utilidad y efectividad del cuadro de mando integral en los sectores público y privado, que han sido introducidos y evolucionados para implementar la estrategia y lograr resultados y mejoras; el balanced scorecard se utiliza como una poderosa herramienta de gestión y formulación estratégica, proporcionando un marco adecuado para facilitar la implementación de la estrategia en apoyo de la gestión de cualquier entidad pública incluyendo las municipalidades.

La carencia de planificación manifestada por los entrevistados le resta eficacia y eficiencia a una gestión municipal, a nivel del Perú han generado incumplimientos en la presentación de información al Ceplan. Esta situación no se condice con lo que sostiene Persson (2020) quién investigó la implementación de la planificación en Suecia revisando para ello 16 planes; encontrando como resultado que en algunos casos los documentos sobre planes se consideraban como guías de planificación, pero son de utilidad para las organizaciones que lo utilizan. De igual forma los resultados no coinciden con Høglund (2018) quién en su estudio resalta la gestión estratégica considerando los cambios en la nueva gestión pública, tampoco con Angelidou (2015) que en su estudio acerca de la planificación

estratégica y su influencia en el desarrollo de las ciudades inteligentes describe la importancia de la aplicación de esta herramienta.

Sobre el segundo objetivo específico, los resultados muestran que en la gestión actual falta más personal, en algunos casos los jefes de área están saturados de trabajos con la asignación de funciones adicionales de otras áreas y no están adecuadamente capacitados, sumado a ello no se cuenta con un gerente municipal. Se percibe también, la falta de profesionalismo en algunos casos y en adición a ello la contratación de personal se realiza sin el concurso respectivo restringiendo la meritocracia, esta situación irregular de la gestión municipal no confirma los resultados de Jacobson & Sowa (2015), quienes en su estudio resaltan que para una gestión pública eficaz se requiere contar con el capital humano adecuado resultado de la meritocracia y no a la improvisación; Incidiendo que en los gobiernos locales y públicos el costo de los recursos humanos representa entre el 70% a 80% de su presupuesto, por lo cual este grupo humano debe ser adecuadamente seleccionado para obtener los resultados deseados para cumplir las metas trazadas y se debe tener en cuenta que uno de los principales activos de una organización es el recurso humano y si una organización no realiza una gestión adecuada de este importante recurso, disminuye la productividad en una organización.

Asimismo, los entrevistados manifiestan que la municipalidad no genera ingresos propios por los servicios que brindan y tampoco se ha implementado el pago de otros servicios como el de los impuestos prediales, los vecinos están acostumbrados a que la municipalidad asuma el costo de los servicios municipales, por lo cual como no hay exigencia de pago tampoco hay morosidad, lo cual no corrobora los resultados de Vásquez (2017) en su estudio referido a la cultura tributaria y la morosidad en una municipalidad distrital; encontrando que un porcentaje significativo de morosidad de los contribuyentes por la ausencia de una cultura tributaria y la inadecuada gestión municipal sobre el manejo tributario. Dos de las autoridades entrevistadas manifiestan que falta mayor apoyo a los emprendimientos y poner en valor los recursos turísticos del distrito; lo hallado coincide parcialmente con Hernández (2020) que en su estudio sobre la gestión pública y la gobernanza municipal relacionado al servicio turístico obteniendo como resultado que el gobierno local no contaba con una política clara para promover e

incentivar el turismo y para el caso en investigación no se puede hablar de incumplimiento de pago debido que en el distrito no se pagan por los servicios municipales.

El personal entrevistado también señaló que el presupuesto municipal no alcanza para cubrir las demandas de la población, no se ejecutan los proyectos por no contar con expedientes técnicos que sustenten el financiamiento de los proyectos, tampoco se han cumplido las metas programadas en el plan de incentivos de cada año que facilita la obtención de presupuesto adicional a las municipalidades, siendo también preocupante la falta de capacidad de gasto; situación que genera preocupación en los trabajadores, lo hallado coincide con Kim, Aldag & Warner (2020) quienes sostienen que la falta de presupuesto es una causa de preocupación y que es el origen del estrés fiscal para muchas municipalidades al no poder atender la demanda poblacional en crecimiento y exigen mayores y mejores servicios municipales. De igual forma de los participantes se percibe la necesidad de contar con un profesional encargado del área de imagen institucional por considerarlo necesario, lo hallado coincide con Susanti & Rahmanto (2018) quienes resaltan la necesidad de que las entidades públicas deben contar con un profesional de relaciones públicas para que sea el vínculo con la población con el manejo adecuado de la información oficial y las mismas sean transmitidas oportunamente a los ciudadanos a través de los medios escritos, radiales y las redes sociales con la finalidad de evitar la distorsión de la información generando una opinión adecuada sobre la gestión realizada.

V. CONCLUSIONES

Primera

Teniendo en consideración el objetivo general, se encontró que en la gestión municipal no se aplica el planeamiento estratégico, en consecuencia, la política institucional no está alineada a los objetivos provinciales, regionales, sectoriales y nacionales, lo cual es una debilidad que impide alinear el presupuesto municipal con los planes institucionales y programas presupuestales que generan una mayor calidad del gasto.

Segunda

En lo que respecta al primer objetivo específico, se encontró que la municipalidad no cuenta con los planes estratégicos e institucionales al no haber elaborado el PDLC, PEI y el POI que son los instrumentos de gestión sobre planeamiento estratégico, los cuales deben ser elaborados según los lineamientos del Ceplan como ente rector del sistema de planeamiento estratégico. Al no contar con los planes institucionales, la municipalidad no registra ninguna información en el aplicativo Ceplan V. 01 incurriendo en incumplimiento de sus obligaciones.

Tercera

Sobre el segundo objetivo específico se encontró que la gestión municipal es débil por no contar con la cantidad necesaria de personal, algunos trabajadores no son profesionales, no están capacitados adecuadamente y están saturados de funciones; la contratación de personal se efectúa sin el concurso respectivo. Asimismo, la municipalidad no dispone del presupuesto suficiente para cubrir la demanda insatisfecha de la población y dinamizar la economía local, sujetándose únicamente al marco presupuestal asignado por el MEF. Además, tiene poca capacidad de gasto y no genera ingresos propios; sumado a ello, se han cumplido parcialmente las metas del plan de incentivos, cuyo cumplimiento ayuda en la obtención de mayores presupuestos. De igual forma, falta una adecuada gestión ante el gobierno regional o nacional para la obtención de presupuesto para financiar los proyectos de inversión, por no contar con estudios adecuados en su cartera de inversiones.

VI. RECOMENDACIONES

Primera

Se recomienda a la alcaldesa distrital ejecutar las acciones necesarias para la implementación del planeamiento estratégico en la municipalidad, para cuyo cumplimiento deberá emitir una ordenanza municipal u otro documento. Asimismo, se debe involucrar al personal de las diferentes áreas, quienes junto con algunos regidores deben ser capacitados en los lineamientos del planeamiento estratégico, gestionando el apoyo del personal técnico del gobierno regional o del Ceplan.

Segunda

Se recomienda al concejo municipal tomar la decisión para asignar un presupuesto para la elaboración del Plan de desarrollo local concertado, Plan estratégico institucional y el Plan operativo institucional, adicionalmente para efectivizar esta medida se debe conformar el equipo técnico de la municipalidad que participará en la elaboración de los planes, contando con el apoyo de un consultor externo que apoye al equipo municipal, en coordinación directa con el sectorista regional del Ceplan y especialistas del gobierno regional. Asimismo, el personal encargado debe registrar la información del PEI y del POI en el aplicativo Ceplan V.01 para su seguimiento y evaluación.

Tercera

Se recomienda a la alcaldesa disponer la contratación por concurso del personal necesario y calificado para descongestionar al personal encargado de varias áreas, sumado a ello aprobar y apoyar la capacitación del personal sobre procedimientos relacionados a sus funciones, asignando el presupuesto necesario. Asimismo, disponer que el personal de la municipalidad mejore la capacidad de gasto acelerando los procedimientos de pago. Por otro lado, se recomienda al concejo municipal implementar las medidas necesarias para generar ingresos propios y tomar las medidas necesarias para el cumplimiento de las metas programadas del plan de incentivos. De igual recomendar a los miembros del concejo municipal estar más involucrados en la gestión del financiamiento de los proyectos ante el gobierno regional o los ministerios, debiendo contar para ello con expedientes técnicos que sustenten los presupuestos solicitados.

REFERENCIAS

- Angelidou, M. (2015). *Strategic planning for the development of smart cities* (Doctoral dissertation, thesis, University of Thessaloniki, IKEE/Aristotle University of Thessaloniki–Library, viewed March 11). Recuperado: https://www.researchgate.net/profile/Margarita_Angelidou2/publication/328149473_Strategic_planning_for_the_development_of_smart_cities_PhD_thesis/links/5bbbba8834585159e8d8c4914/Strategic-planning-for-the-development-of-smart-cities-PhD-thesis.pdf
- Arraiza, E. (2019). Manual de gestión municipal. Buenos Aires-Argentina: Konrad Adenauer Stiftung. Recuperado: http://centromunicipal.org.ar/wp-content/uploads/2019/08/manual-de-la-gestion_2019_FINAL-1.pdf
- Asencio A. (2020). Conductas de la participación ciudadana en el presupuesto participativo del distrito de Comas, Lima 2019. Recuperado: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41807/Asencio_CAO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bahadur, S. (2018). Phenomenology: A philosophy and method of inquiry. *Journal of Education and Educational Development*, 5(1), 215-222. Recuperado: <https://www.journals.iobmresearch.com/index.php/JoEED/article/view/2154>
- Barrillas, N., Bran, S., Castillo, O., Idrovo, J., Chinchilla, R., Monteflores, C., y Villalobos, J. (2008). Instrumento para la autoevaluación de la Gestión Municipal. El Salvador: Artes Gráficas. Recuperado: <https://core.ac.uk/reader/35285987>
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. Recuperado: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN. (2019). Guía para el Planeamiento Institucional. Recuperado: https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-_26marzo2019w.pdf.

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN. (2017). Directiva para la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. Recuperado: <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/Directiva-2017-03-05-2017.pdf>
- Cisterna, C. F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *theoria*, 14(1), 61-71. Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/299/29900107.pdf>
- Correa Roncal, T. E. (2020). El planeamiento estratégico institucional en el licenciamiento del Instituto Educativo Superior Pedagógico Público Indoamérica-2019. Recuperado: https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_439f5ba59875b391c0612c5a3178fa07
- Decreto Legislativo N° 1088 (2008). Ley del sistema nacional de planeamiento estratégico y del centro nacional de planeamiento estratégico. Recuperado: <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/01/Decreto-Legislativo-1088-final.pdf>
- Dolecki, J. (2015). Strategic plan implementation processes for small municipalities. Recuperado: https://dspace.library.uvic.ca/bitstream/handle/1828/7023/Dolecki_Jennifer_MPA_2015.pdf?sequence=1
- Dollery, B. (2020). Examining efficiency differentials by council type in South Australian Local Government: an environmentally adjusted meta-frontier data envelopment approach. Recuperado: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=3877575a-ce26-4430-9f51-2ae372d5c105%40sdc-v-sessmgr03>
- Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18(7), 1017-1042. Recuperado: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2015.1051576>

- Ferlie, E. & Ongaro, E. (2015). *Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues*. Routledge.
- Folgueiras, P. (2016). Técnica de recogida de información: La entrevista. en línea. Recuperado:
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Fuster Guillen, D. E. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229. Recuperado:
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992019000100010
- García, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y gasto público*, 47, 37-64.
- Gordon, T., Dadayan, L. & Rueben, K. (2020) State and Local Government Finances in The Covid-19 Era: *National Tax Journal*, September 2020, 73 (3), 733–758. Recuperado:
<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=4c85c19c-10be-4929-8ed0-5806c77c8f26%40sdc-v-sessmgr02>.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: a theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51). Recuperado:
http://sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi51_pdf/6iksisat_kamu_isletme/gurel_emet.pdf
- Hall, J. (2017). Performance management: Confronting the challenges for local government. *Public Administration Quarterly*, 43-66. Recuperado:
<https://www.jstor.org/stable/26383383>.
- Heredia-Martínez, H. L., Artmann, E., y Porto, S. M. (2010). Enfoque comunicativo del Planeamiento Estratégico Situacional en el nivel local: salud y equidad en Venezuela. *Cadernos de Saúde Pública*, 26, 1194-1206. Recuperado:
<https://www.scielo.br/pdf/csp/v26n6/13.pdf>
- Hernández, G., Bojórquez, A. y Pedraza, C. (2020). Gestión pública del turismo: un enfoque de gobernanza local en la Huasteca potosina (México). *Turismo y Sociedad*, xxvii, pp. 77-94. Recuperado:

<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=82ea94b5-06db-4de2-aed1-c2190da67916%40pdc-v-sessmgr01>

Hernandez, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill México.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. Mcgraw-hill.

Höglund, L., Holmgren, C., Mårtensson, M. & Svärdesten, F. (2018). Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain strategy Making. International Public Management Journal, 21:5, 822-849.

Recuperado:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10967494.2018.1427161?src=recsys>

Honorene, J. (2017). Understanding the role of triangulation in research. Scholarly research journal for interdisciplinary studies, 4(31), 91-95. Recuperado: <http://www.srjis.com/pages/pdf/files/149544238718.%20honoreno%20johnson.pdf>

Hood, C., & Jackson, M. (1992). The new public management: a recipe for disaster?. Hazard management and emergency planning: Perspectives on Britain, 109-125. Recuperado:

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2c5&q=the+new+public+management+a+recipe+for+disaster&btnq=

INEI (2019). Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2019. Recuperado: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1720/

INEI (2020): PERU: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Provincia y Distrito, 2018 – 2020. Recuperado: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1715/Libro.pdf

- Jacobson, W. S., & Sowa, J. E. (2015). Strategic human capital management in municipal government: An assessment of implementation practices. *Public Personnel Management*, 44(3), 317-339. Recuperado: <file:///f:/gesti%c3%93n%20publica/ucv%20-%20posgrado/cursos%20iii%20ciclo/art%c3%8dculos%20y%20libros%20utiles/strategic-human-capital.pdf>.
- Johnsen, Å. (2016). Strategic planning and management in local government in Norway: Status after three decades. *Scandinavian Political Studies*, 39(4), 333-365. Recuperado: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-9477.12077>
- Kabir, S. (2010). Strategic planning in municipal government: The case of City of Ottawa. *Canadian Social Science*, 3(5), 5-14. Recuperado: <http://flr-journal.org/index.php/css/article/view/j.css.1923669720070305.002>
- Kim, Y., Aldag, A. & Warner, M. (2020). A BALANCED VIEW: US LOCAL GOVERNMENT MANAGERS' PERCEPTIONS OF FISCAL STRESS. *Public Administration Quarterly*, 44(2), 172-200. Recuperado: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=7470d45c-7e7d-4035-8406-b0082e727455%40sessionmgr4008>
- Leonina-Emilia, S., & Ioan, L. (2010). The public administration compared to public management and other sciences. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 19(2), 1020-1024. Recuperado: <https://core.ac.uk/download/pdf/6263391.pdf>
- Ley 27972 - Ley Orgánica de municipalidades. Recuperado: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/bcd316201ca9cdca05258100005dbe7a/\\$file/1_2.compendio-normativo-ot.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/bcd316201ca9cdca05258100005dbe7a/$file/1_2.compendio-normativo-ot.pdf)
- Ley 29158 - Ley orgánica del poder ejecutivo. Recuperado: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8983/29158.pdf>
- Lira, C. (2006). Revalorización de la planificación del desarrollo. CEPAL. Recuperado: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7316/1/S0600462_es.pdf

- Meyer, N., & Meyer, D. F. (2016). The relationship between the creation of an enabling environment and economic development: A comparative analysis of management at local government sphere. *Polish Journal of Management Studies*, 14(2), 150-160. Recuperado: <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.baztech-799fa845-d07d-402f-b3e8-c748f6ae4ccb>
- Moscoso, C. (2004). Administración municipal versus gestión municipal. *Crónicas urbanas*, (9), 115-124.
- PCM. (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Recuperado: <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>
- Persson, C. (2020). Perform or conform? Looking for the strategic in municipal spatial planning in Sweden. *European Planning Studies*, 28(6), 1183-1199. Recuperado: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09654313.2019.1614150>
- Rojas, L. (2006). Manual para la gestión municipal del desarrollo económico local. Lima, OIT/Oficina Sub Regional para los Países Andinos. Proyecto Pres.
- Romero, C. C. (2005). La categorización un aspecto crucial en la investigación cualitativa. *Revista de investigaciones Cesmag*, 11(11), 113-118. Recuperado: http://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos_virtuales/posgrado/maestria_asesoría_familiar/Investigacion%20I/Material/37_Romero_Categorizaci%C3%B3n_Inv_cualitativa.pdf
- Ross, R. (2019). Conceptual Model vs. Concept Model: Not the Same!. *Business Rules Journal* Vol. 20, No. 1, (Jan. 2019). Recuperado: <https://www.brcommunity.com/articles.php?id=b977#:~:text=A%20concept%20model%5B8%5D%20is,where%20the%20words%20represent%20concepts.>

- Saldaña, R. A., Ascue, N. R. y Cairo, R.V. (2020). Políticas públicas y planificación estratégica en Perú. *Quipukamayoc*, 28(57), 101-111. Recuperado: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/18636>
- Saldaña, P. R., Rodríguez, A. N. y Rodriguez, C. V. (2020). Políticas públicas y planificación estratégica en Perú. *Quipukamayoc*, 28(57), 101-111. saldaña
- Sánchez, F. (2003). Acuerdo Nacional y gestión presupuestal en el Perú. CEPAL. Recuperado: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/7297>
- Stradling, D. (2020). Municipal Government. *Dictionary of American History*. Recuperado: <https://www.encyclopedia.com/history/dictionaries-thesauruses-pictures-and-press-releases/municipal-government>
- Susanti, D., & Rahmanto, A. (2018, July). Maintaining Reputation through Media Relations: A Qualitative Analysis in Local Government of Madiun City. In *International Conference of Communication Science Research (ICCSR 2018)*. Atlantis Press. Recuperado: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/25904593%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/25904593%20(2).pdf)
- The Editors of Encyclopaedia Britannica. (2017). Local Government. *Encyclopaedia Britannica*. Recuperado: <https://www.britannica.com/topic/local-government>
- Varela Ruiz, M. y Vives Varela, T. (2016). Autenticidad y calidad en la investigación educativa cualitativa: multivocalidad. *Investigación en educación médica*, 5(19), 191-198. Recuperado: <http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v5n19/2007-5057-iem-5-19-00191.pdf>
- Vásquez, J. R. (2017). La cultura tributaria y la gestión municipal. *Quipukamayoc*, 25(48), 49-60. Recuperado: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/13992/12386>

ANEXOS

Tabla 3

Clasificación de municipalidades 2013 -2018

CUMPLIMIENTO DE METAS DEL PLAN DE INCENTIVOS

Nombre del grupo	Jurisdicción	Abreviatura	N°
Municipalidades pertenecientes a ciudades principales	Provincial	Tipo A	74
Municipalidades no pertenecientes a ciudades principales		Tipo B	122
Municipalidades de Lima Metropolitana	Distrital	Tipo C	42
Municipalidades pertenecientes a otras ciudades principales		Tipo D	129
Municipalidades no pertenecientes a ciudades principales, con mas de 70% de población urbana		Tipo E	378
Municipalidades no pertenecientes a ciudades principales, con población urbana entre 35% y 70%		Tipo F	509
Municipalidades no pertenecientes a ciudades principales, con menos de 35% de población urbana		Tipo G	620
TOTAL			1874

Fuente: Ministerio de economía y finanzas

Tabla 4

Clasificación de municipalidades 2019 - 2020

CUMPLIMIENTO DE METAS DEL PLAN DE INCENTIVOS

Nombre del grupo	Abreviatura	N°
Municipalidades de ciudades principales tipo A (CPA)	Tipo A	40
Municipalidades de ciudades principales tipo B (CPB)	Tipo B	210
Municipalidades de ciudades no principales, con 500 o mas viviendas urbanas	CNP con 500 o más VVUU	577
Municipalidades de ciudades no principales, con menos de 500 viviendas urbanas	CNP con menos de 500 VVUU	1047
TOTAL		1874

Fuente: Ministerio de economía y finanzas

ANEXO 1: MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN

TITULO: ANÁLISIS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE SAN JOSÉ DE USHUA, 2020

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	PREGUNTAS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO	
¿Cómo se está dando el planeamiento estratégico en la gestión municipal del distrito de San José de Ushua, 2020?	Analizar el planeamiento estratégico en la gestión municipal del distrito de San José de Ushua, 2020	Analizar el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020	Planeamiento de desarrollo concertado	Plan de desarrollo local concertado	1, 2	Entrevista semiestructurada/ Guia de entrevistas	
			Planeamiento estratégico institucional	Plan estratégico institucional	3		
			Planeamiento operativo institucional	Plan operativo institucional	4, 5		
				Seguimiento de planes institucionales	6		
PROBLEMAS ESPECIFICOS		Analizar la gestión municipal en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020	Desarrollo organizacional	Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas	7, 8, 9		
Capacidad de contar con personal adecuadamente formado				10, 11, 12			
Capacidad de implementar sistemas mecanizados				13			
¿Cómo se está dando el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020?			Analizar la gestión municipal en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020	Finanzas municipales	Capacidad de manejo de presupuesto		14
¿Cómo se está dando la gestión municipal en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020?				Servicios y proyectos	Capacidad de ofrecer los servicios municipales		15, 16
					Capacidad de contratar, monitorear y evaluar la ejecución de proyectos		17, 18
¿Cómo se está dando la gestión municipal en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020?	Gobernabilidad democrática			Capacidad de implementar la transparencia municipal	19, 20		

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

Guía de entrevistas semiestructuradas

Análisis del planeamiento estratégico en la gestión municipal del distrito de San José de Ushua, 2020

Planeamiento de desarrollo concertado

1. ¿Desde su experiencia personal cómo se desarrolla el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua?
2. ¿Cómo se viene implementando el plan de desarrollo local concertado del distrito de San José de Ushua?

Planeamiento estratégico institucional

- 3: ¿Cómo fue el procedimiento para la elaboración del plan estratégico institucional (PEI) de la municipalidad distrital de San José de Ushua?

Planeamiento operativo institucional

4. ¿Cómo se realizó la elaboración del plan operativo institucional en la municipalidad distrital de San José de Ushua?
5. ¿Cómo es la vinculación entre el plan operativo institucional (POI) con el presupuesto institucional de apertura (PIA)?
6. ¿De qué manera se realiza el seguimiento de los planes institucionales?

Desarrollo organizacional

7. ¿Desde su experiencia personal, cómo se desarrolla la gestión municipal del distrito de San José de Ushua?
8. ¿De su experiencia personal puede describir la asignación de trabajos en la municipalidad distrital de San José de Ushua?
9. ¿cómo es la programación para la elaboración y ejecución de proyectos con respecto a la planificación realizada en la municipalidad distrital de San José de Ushua?

10. ¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal en la municipalidad distrital de San José de Ushua?
11. ¿Cómo se realiza la capacitación del personal según la política de la municipalidad del distrito de San José de Ushua?
12. ¿A su parecer que factores se consideran para promover a un personal de la municipalidad distrital de San José de Ushua?
13. ¿Cómo se han implementado el Siaf, el Siga y otros sistemas públicos en la municipalidad?

Finanzas municipales

14. ¿Cómo se realiza la ejecución presupuestal en la municipalidad distrital de San José de Ushua?

Servicios y proyectos

15. ¿Desde su experiencia personal, cómo se desarrollan los servicios que brinda la municipalidad distrital de San José de Ushua?
16. ¿En la municipalidad distrital de san San José de Ushua, cómo se realiza la gestión de los residuos sólidos?
17. ¿Cómo realiza sus funciones el área encargada de elaborar, monitorear, evaluar y ejecutar los proyectos de inversión?
18. ¿Cómo se llevan a cabo los procedimientos para la contratación de los proyectos de inversión en la municipalidad distrital de San José de Ushua?

Gobernabilidad democrática

19. ¿Cómo se realiza la atención a los requerimientos de información solicitados por los ciudadanos según la ley de transparencia y acceso a la información en el distrito de San José de Ushua?
20. ¿Desde su experiencia como jefe de área, como se promueve la participación ciudadana en el distrito de San José de Ushua?

Anexo 3: Carta de presentación



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

Lima, 5 de noviembre de 2020
Carta P. 736-2020-EPG-UCV-LN-F05L01/J-INT

Lic.
Liseth Alatta Narrea
Alcaldesa
Municipalidad distrital de San José de Ushua

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a JIMÉNEZ NEYRA, LUIS ENRIQUE; identificado con DNI N° 07310364 y con código de matrícula N° 7001162956; estudiante del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRO, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

Análisis del planeamiento estratégico en la gestión municipal del distrito de san José de ushua, 2020

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestro estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador JIMÉNEZ NEYRA, LUIS ENRIQUE asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dr. Carlos Venturo Orbegoso
Jefe
ESCUELA DE POSGRADO
UCV FILIAL LIMA
CAMPUS LIMA NORTE



Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



Anexo 4: Carta de aceptación



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JOSE DE USHUA
PROV. PAUCAR DEL SARA SARA – AYACUCHO
"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"



"Decenio de la igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

San José de Ushua 09 de noviembre de 2020

CARTA N° 159-2020-MDSJU/ALC

Señor:
Luis Enrique Jiménez Neyra

Lima -

Asunto : Autorización para realizar entrevistas

Referencia : Carta P. 736-2020-EPG-UCV-LN-FOSL01/J-INT

Es grato dirigirme a usted y hacer de su conocimiento que se ha recibido el documento de la referencia remitida por la Universidad César Vallejo, mediante el cual solicitan que se le brinde a usted las facilidades necesarias para que realice un trabajo de investigación.

Al respecto le comunicamos a usted indicando que está autorizado para obtener la información necesaria interactuando con el personal de la municipalidad.

Sin otro particular quedo de usted,

Atentamente,



Luis Enrique Jiménez Neyra
DNI N° 41,40920
ALCALDESA

2020

Anexo 9: Reducción de datos y generación de categorías – Personal municipal

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
<p>1. Personal 1 PERMU 1</p> <p>Analizar el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020</p>	1)¿Desde su experiencia personal cómo se desarrolla el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	No se aplica en la municipalidad, no tengo una idea muy clara sobre su significado e importancia, las actividades desarrolladas no están vinculadas al planeamiento estratégico, no he sido capacitada sobre el tema.	Planeamiento estratégico no aplicado ni vinculado a la gestión municipal, ausencia de capacitación	PENAV
	2)¿Cómo se viene implementando el plan de desarrollo local concertado del distrito de San José de Ushua ?	La municipalidad no cuenta con el plan de desarrollo local concertado, las gestiones anteriores y la actual no han elaborado este documento, por lo cual no hay nada que implementar todavía.	Instrumento de gestión no elaborado ni implementado	IGNEI
	3)¿Cómo fue el procedimiento para la elaboración del plan estratégico institucional (PEI) de la municipalidad distrital de San José de Ushua?	A la fecha no he visto este documento, deduzco que no se cuenta pues no he sido comunicada para su utilización y no hay intención de la alcaldía para su elaboración.	El PEI sin elaboración, falta de voluntad política para implementación	PEINE
	4)¿Cómo se realizó la elaboración del plan operativo institucional en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	No puedo indicar como se elaboró, debido a que no se cuenta con el POI. Se elaboró el POI 2020 para el área técnica municipal (ATM), para lo cual se solicitó el apoyo de un profesional, debido que era necesaria para el cumplimiento de una meta del Plan de Incentivos 2020.	Elaboración parcial del POI de la entidad, no se implementa adecuadamente	POINI
	5)¿Cómo es la vinculación entre el plan operativo institucional (POI) con el presupuesto institucional de apertura (PIA)?	No tengo información sobre la vinculación entre el POI y el PIA, no he sido comunicada sobre este hecho ni me han solicitado información, considero que no existe ninguna vinculación debido a que el PIA lo elabora la contadora.	Desconocimiento sobre la forma de elaboración y vinculación del POI y del PIA	PIANV
	6)¿De qué manera se realiza el seguimiento y evaluación de los planes institucionales?	No se realiza ningún seguimiento, porque no contamos con el PEI ni con el POI, tampoco se han implementado otros	Ausencia de seguimiento y evaluación de planes institucionales	ASPI

		instrumentos de gestión que sean pasible de seguimiento y evaluación		
Analizar la gestión municipal en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020	7)¿Desde su experiencia personal, cómo se desarrolla la gestión municipal del distrito de San José de Ushua?	Falta mayor personal para atender los requerimientos más rápido, los trabajadores son responsables de varias áreas, se necesita más capacitación. A la fecha no se ha gestionado presupuesto en el gobierno nacional o regional para financiar proyectos. No se cuenta con un gerente municipal para que nos dirija y oriente. La mayoría de los regidores no están involucrados con la gestión municipal, alguno de ellos tienen discrepancias visibles con la alcaldesa.	Debilidad en la gestión de los recursos humanos, ausencia de capacitación al personal, no hay gerente municipal, regidores no involucrados con la gestión	DGRH
	8)¿De su experiencia personal puede describir la asignación de trabajos en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Los trabajadores nos encargamos de varias áreas, soy la responsable del área de abastecimiento, recursos humanos, defensa civil y del ATM; casi siempre estoy esté saturada de trabajo, que no me permite cumplir de manera eficiente en algunos casos	Personal sobrecargado de trabajo, los trabajadores realizan funciones de varias áreas	PSCT
	9) ¿Cómo es la programación para la elaboración y ejecución de proyectos con respecto a la planificación realizada en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	la municipalidad no ejecuta proyectos de inversión, solo ejecuta las actividades priorizadas en el presupuesto participativo y las actividades para el cumplimiento de metas u otras que el concejo municipal decida para atender a los ciudadanos, no hay planificación ni programación para la ejecución de proyectos.	Ausencia de ejecución de proyectos de inversión, falta de planificación y programación	AEPI
	10) ¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	He ingresado a trabajar directamente a la municipalidad bajo la modalidad de locación de servicios, falta personal calificado, algunos técnicos no desean venir a trabajar al distrito por la distancia a la capital de provincia, la remuneración y la falta de facilidades. El personal ha ingresado sin el concurso respectivo.	Ausencia de procedimientos de selección de personal, remuneración poco atractiva, falta de facilidades	APSP

<p>11) ¿Cómo se realiza la capacitación del personal según la política de la municipalidad del distrito de San José de Ushua?</p>	<p>No existe una política de capacitación en la municipalidad, sin embargo, a consecuencia de la pandemia por el covid 19 asistimos a las capacitaciones virtuales relativas a nuestra función, convocadas por el Ministerio de vivienda o la Contraloría y antes de la pandemia se acudía a las capacitaciones fomentadas por un sector o el gobierno regional.</p>	<p>La capacitación del personal no es prioridad para la municipalidad, solo capacitaciones gratuitas por los sectores</p>	<p>CPNP</p>
<p>12)¿A su parecer que factores se consideran para promover a un personal de la municipalidad distrital de San José de Ushua?</p>	<p>No existe la promoción del personal, más bien el personal administrativo debe asumir dos o más funciones</p>	<p>La municipalidad no promociona al personal, hay sobrecarga de trabajo</p>	<p>MNPP</p>
<p>13) ¿Cómo se han implementado el siaf, el siga y otros sistemas públicos en la municipalidad?</p>	<p>En la municipalidad el siaf solo es utilizada por la contadora, sobre el siga el Mef a comunicado para su utilización, no se ha implementado aún.</p>	<p>Falta implementar otros sistemas aparte del SIAF</p>	<p>FIS</p>
<p>14)¿Cómo se realiza la ejecución presupuestal en la municipalidad distrital de San José de Ushua?</p>	<p>Se realiza teniendo en consideración el PIA, esta ejecución varía en función de la necesidad y urgencia de las actividades. La municipalidad no tiene ingresos propios, la falta de mayor presupuesto nos preocupa porque no atendemos todas las demandas.</p>	<p>La ejecución presupuestal se realiza según programación del PIA, el presupuesto es insuficiente</p>	<p>EPSP</p>
<p>15)¿Desde su experiencia personal, cómo se desarrollan los servicios que brinda la municipalidad distrital de San José de Ushua?</p>	<p>Los servicios consisten en el de recojo de residuos sólidos, el servicio de agua potable, el cuidado y limpieza de la plaza del distrito y el servicio de seguridad, debido que la población es pequeña, considero que se brinda un adecuado servicio a la colectividad.</p>	<p>Servicios municipales efectuados con normalidad</p>	<p>SMEN</p>
<p>16)¿ En la municipalidad distrital de san José de Ushua, cómo se realiza la gestión de los residuos sólidos?</p>	<p>Este servicio se realiza con una frecuencia de tres veces por semana, en los dos anexos del distrito se realiza una vez por semana; para ello se emplea la camioneta de la municipalidad.</p>	<p>La gestión de los residuos sólidos ejecutada con normalidad</p>	<p>GRSN</p>

	17)¿Cómo realiza sus funciones el área encargada de elaborar, monitorear, evaluar y ejecutar los proyectos de inversión?	No hay un responsable ya sea un ingeniero o un técnico, se contrata a un profesional solamente para regularizar los documentos o ejecutar una actividad.	Falta profesional responsable para la gestión de proyectos de inversión	FPPI
	18) ¿Cómo se llevan a cabo los procedimientos para la contratación de los proyectos de inversión en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	No se ha realizado ninguna convocatoria según la ley de contrataciones, el personal no está capacitado en contrataciones públicas, próximamente se espera convocar un proceso para la ejecución de una trocha carrozable, la atención de los requerimientos se realiza mediante órdenes de servicio o de compra.	Ausencia de convocatorias según Ley de Contrataciones del Estado; falta personal capacitado para el área de contrataciones	ACLC
	19)¿Cómo se realiza la atención a los requerimientos de información solicitados por los ciudadanos según la ley de transparencia y acceso a la información en el distrito de San José de Ushua?	La información solicitada por cualquier ciudadano o los regidores son atendidas dentro del plazo de ley, no existe ninguna política de negar información a nadie, no contamos con área de imagen institucional.	Información sobre transparencia se atiende oportunamente, falta un responsable de imagen institucional	ISTAO
	20) ¿Desde su experiencia como jefe de área, como se promueve la participación ciudadana en el distrito de San José de Ushua?	Como responsable del ATM, no he tenido inconveniente en convocar a los pobladores, tampoco para el reparto de las canastas de víveres. Por el covid 19, la municipalidad no ha convocado para el presupuesto participativo ni para una audiencia pública.	La participación ciudadana se realiza sin restricción alguna	PCSR
2. Personal 2 PERMU 2	1)¿Desde su experiencia personal cómo se desarrolla el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Desconozco cómo se desarrolla el planeamiento estratégico en la gestión municipal actual, no he sido informada y menos de su implementación, considero que nadie planifica en la entidad.	Desconocimiento sobre la aplicación y vinculación del planeamiento estratégico en la gestión municipal	DSPE
Analizar el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital	2)¿Cómo se viene implementando el plan de desarrollo local concertado del distrito de San José de Ushua?	La implementación no se da, pues se trata de un documento que no se ha elaborado y no hay requerimiento para su elaboración. A mí nadie me hizo de conocimiento sobre	El PDLC sin elaboración, ausencia de la implementación, desconocimiento del documento de gestión	PDLCSE

de San José de Ushua, 2020		la utilización o existencia de este documento.		
	3)¿Cómo fue el procedimiento para la elaboración del plan estratégico institucional (PEI) de la municipalidad distrital de San José de Ushua?	No se cuenta con este documento, por lo cual no me puedo pronunciar sobre el procedimiento seguido para la elaboración y aprobación del PEI.	Falta de elaboración del PEI	FEPEI
	4)¿Cómo se realizó la elaboración del plan operativo institucional en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	A inicios de año se elaboró el POI para el área técnica municipal, el cual era una exigencia para el cumplimiento de una actividad de una meta del Plan de Incentivos. La municipalidad no ha elaborado el POI de la entidad.	Elaboración parcial del POI de la entidad.	EPPOI
	5)¿Cómo es la vinculación entre el plan operativo institucional (POI) con el presupuesto institucional de apertura (PIA)?	No tengo idea sobre esta vinculación; para la elaboración del PIA nadie me ha solicitado información y no sabía que debería estar vinculada al POI.	Desconocimiento sobre elaboración y vinculación del POI y del PIA,	DEV D
	6)¿De qué manera se realiza el seguimiento y evaluación de los planes institucionales?	El seguimiento se debe realizar en el aplicativo del ceplan, pero como no se han elaborado los planes, nada se evalúa ni monitorea.	Ausencia de seguimiento del PEI y del POI en el aplicativo del Ceplan	ASPP
Analizar la gestión municipal en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020	7)¿Desde su experiencia personal, cómo se desarrolla la gestión municipal del distrito de San José de Ushua?	El personal requiere mayor capacitación y está sobrecargado en sus funciones. Falta mayor profesionalismo, para cumplir con las exigencias del gobierno regional y nacional. Falta implementar adecuadamente el sistema de control interno. Las metas del plan de incentivos no se han cumplido el 2019, por lo cual no se han recibido ningún presupuesto por este concepto el año 2020	Falta de capacitación y ausencia de profesionalismo del personal mayormente sobrecargado de funciones, necesidad de implementar el control interno.	FCAP
	8)¿De su experiencia personal puede describir la asignación de trabajos en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Soy encargada del área de tesorería, reviso los expedientes de pago, el sistema SIAF lo maneja la contadora, debido que no he sido capacitada en el SIAF. Asimismo, soy la coordinadora del plan de incentivos municipal.	Los trabajadores realizan funciones de varias áreas	TRFVA

	9) ¿Cómo es la programación para la elaboración y ejecución de proyectos con respecto a la planificación realizada en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Se atienden las principales necesidades considerando el presupuesto participativo del año anterior, sumado a ello las actividades para el cumplimiento de metas del plan de incentivos.	Programación en función al presupuesto participativo y atención de actividades inmediatas.	PFPP
	10) ¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Actualmente estoy contratada bajo el régimen CAS, lo cual se ha dado sin haber participado en ningún proceso de selección, había una plaza y estoy contratada desde el mes de octubre del 2019.	Contratación irregular del personal, sin los procedimientos de selección de personal.	CISPS
	11) ¿Cómo se realiza la capacitación del personal según la política de la municipalidad del distrito de San José de Ushua?	he participado en algunas capacitaciones presenciales organizadas por la contraloría, el Ministerio de Vivienda para el cumplimiento de metas, pero no percibo una política municipal para capacitar a su personal sobre materias de la propia gestión municipal. Durante el covid 19 las capacitaciones son virtuales organizados por los sectores.	La capacitación del personal no es prioridad para la municipalidad, solo se participa en capacitaciones gratuitas de los sectores	CPPM
	12) ¿A su parecer que factores se consideran para promover a un personal de la municipalidad distrital de San José de Ushua?	El personal es ubicado en alguna área primero por la falta de responsable en dicha área y por algunas cualidades que muestre, la promoción del personal no es una práctica en la entidad	Ausencia de política de promoción de personal que es asignado a un área en función a la necesidad.	APPP
	13) ¿Cómo se han implementado el Siaf, el Siga y otros sistemas públicos en la municipalidad?	Como responsable del área de tesorería me gustaría aprender el módulo administrativo del Siaf, no he tenido ninguna capacitación al respecto. Este sistema es utilizado solo por la contadora, el siga no se utiliza. Sobre el Siga desconozco su implementación	Falta de capacitación en el Siaf, otros sistemas no implementados	FCSSNI
	14) ¿Cómo se realiza la ejecución presupuestal en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	La ejecución presupuestal se realiza en atención a los trabajos que ejecuta la municipalidad y para atender los servicios que brinda a su población, falta presupuesto para estudios y proyectos.	Ejecución presupuestal para la atención de servicios, necesidad de mayor presupuesto para estudios y proyectos	EPPAS

	15)¿Desde su experiencia personal, cómo se desarrollan los servicios que brinda la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Los servicios que brinda la municipalidad están dentro del estándar de un distrito pequeño, no hay mayor queja al respecto	Servicios municipales efectuados con normalidad	SMEN
	16)¿ En la municipalidad distrital de san José de Ushua, cómo se realiza la gestión de los residuos sólidos?	El servicio brindado es normal debido a que no hay mayor reclamo de los usuarios, quienes no pagan por este servicio lo asume la municipalidad	La gestión de los residuos sólidos se brinda con regularidad	GRSBN
	17)¿Cómo realiza sus funciones el área encargada de elaborar, monitorear, evaluar y ejecutar los proyectos de inversión?	No hay un profesional encargado del área de obras, para que se encargue de elaborar los expedientes técnicos o las fichas respectivas, en algunos casos se contrata a un profesional para atender una necesidad puntual	Falta de un profesional responsable del área para la gestión de proyectos de inversión	FPRPI
	18)¿Cómo se llevan a cabo los procedimientos para la contratación de los proyectos de inversión en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	No he presenciado ninguna contratación para la ejecución de un proyecto o la elaboración de un estudio, como responsable de tesorería observo pagos por la compra de bienes y pequeños servicios.	Ausencia de procedimientos de selección bajo el marco de la ley de contrataciones del estado	APSLC
	19)¿Cómo se realiza la atención a los requerimientos de información solicitados por los ciudadanos según la ley de transparencia y acceso a la información en el distrito de San José de Ushua?	Ante cualquier requerimiento de información pública, no tengo ningún limitante para brindar la información del área de tesorería, no contamos con responsable de transparencia e imagen institucional.	Atención oportuna de solicitudes de transparencia, falta un responsable de transparencia e imagen institucional	AOST
	20)¿Desde su experiencia como jefe de área, como se promueve la participación ciudadana en el distrito de San José de Ushua?	Los trabajadores de la municipalidad estamos trabajando con normalidad, observo que no hay restricción alguna para la participación ciudadana.	La participación ciudadana se realiza sin restricción alguna	PCRSR
3. Personal 3 PERMU 3 Analizar el planeamiento	1)¿Desde su experiencia personal cómo se desarrolla el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	No tengo mayor información, soy un colaborador de reciente contratación y mis funciones son puntuales en el área de obras.	Desconocimiento sobre la aplicación y vinculación del planeamiento estratégico en la gestión municipal	DSAPE

estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020	2)¿Cómo se viene implementando el plan de desarrollo local concertado del distrito de San José de Ushua?	No tengo información sobre la implementación de este documento considero que no se realiza por que simplemente no existe.	El PDLC sin elaboración, ausencia de la implementación	PDLCE
	3)¿Cómo fue el procedimiento para la elaboración del plan estratégico institucional (PEI) de la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Trabajo en el área de obras recién desde el mes de julio del 2020, desconozco si ha sido elaborado y aprobado del PEI.	Desconocimiento de la elaboración del PEI	DEPEI
	4)¿Cómo se realizó la elaboración del plan operativo institucional en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	No tengo idea como se haya elaborado el POI, recién vengo laborando desde el mes de julio del 2020 de manera externa. A la fecha no me han solicitado la elaboración del cuadro de necesidades del área.	Desconocimiento sobre la elaboración del POI de la entidad. Ausencia de requerimientos para el cuadro de necesidades del área	DSEPOI
	5)¿Cómo es la vinculación entre el plan operativo institucional (POI) con el presupuesto institucional de apertura (PIA)?	Simplemente, no tengo información sobre la vinculación de estos documentos.	Desconocimiento sobre vinculación del POI y del PIA	DSVPP
	6)¿De qué manera se realiza el seguimiento y evaluación de los planes institucionales?	No tengo ninguna información al respecto, entiendo que se realiza siguiendo la normativa del ceplan	Ausencia de seguimiento del PEI y del POI en el aplicativo del Ceplan	ASPP
Analizar la gestión municipal en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020	7)¿Desde su experiencia personal, cómo se desarrolla la gestión municipal del distrito de San José de Ushua?	En el área de obras falta personal técnico o profesional que sea responsable del área. No se ejecutan proyectos de impacto por no haberse gestionado en otros sectores, el área descuidada.	Falta personal responsable del área de obras, ausencia de ejecución de proyectos por falta de gestión	FPRAO
	8)¿De su experiencia personal puede describir la asignación de trabajos en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	No tengo contrato formal, han solicitado mis servicios para el levantamiento de fichas, por lo cual también apoyo en el área de obras, no se cuenta con un profesional responsable del área de obras; lo cual es una debilidad por ser un área de mucha importancia.	Contratación irregular de personal. Debilidad en el área de obras por falta de un responsable	DOFR

9) ¿Cómo es la programación para la elaboración y ejecución de proyectos con respecto a la planificación realizada en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Soy contratado para actividades específicas, desconozco quién los haya programado y si están priorizados o no. No se ejecutan proyectos de inversión por no tener en cartera. Es notoria la ausencia de planificación para la gestión de proyectos y su financiamiento.	Desconocimiento sobre la programación y priorización de proyectos, falta de una adecuada planificación.	DPPI
10) ¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Las municipalidades distritales de la provincia no pueden pagar una remuneración razonable a satisfacción de un ingeniero civil como personal de planta; mi participación es externa para la elaboración de fichas técnicas.	Municipalidades pequeñas limitadas por falta de presupuesto en la contratación de profesionales.	MPFPCP
11) ¿Cómo se realiza la capacitación del personal según la política de la municipalidad del distrito de San José de Ushua?	Por mi reciente incorporación no he sido invitado para ninguna capacitación, no percibo una política de capacitación en la municipalidad.	Ausencia de política de capacitación	APDC
12) ¿A su parecer que factores se consideran para promover a un personal de la municipalidad distrital de San José de Ushua?	No puedo hablar de promoción porque mi decisión personal no es quedarme a trabajar de manera permanente por el factor económico, en mi condición gano un poco más brindando servicios a privados y entidades públicas.	El factor económico limita la promoción de personal	FELP
13) ¿Cómo se han implementado el Siaf, el Siga y otros sistemas públicos en la municipalidad?	El Siaf no lo utilizo, sobre el siga desconozco ya que de mi parte no hay ninguna necesidad para su uso.	Ausencia necesidad para la utilización del Siaf por la función desarrollada	AUSFD
14) ¿Cómo se realiza la ejecución presupuestal en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Como no hay transferencias del gobierno central o regional para financiar los proyectos de la municipalidad, el movimiento financiero es mínimo y se realiza solo con el presupuesto municipal.	Limitada ejecución de proyectos de inversión por no contar con suficiente presupuesto	LEPI
15) ¿Desde su experiencia personal, cómo se desarrollan los servicios que brinda la	No hay reclamos por los servicios brindados por la municipalidad, se nota que el agua potable es suficiente para la pequeña población	Servicios municipales efectuados con normalidad	SMEN

	municipalidad distrital de San José de Ushua?			
	16)¿ En la municipalidad distrital de san San José de Ushua, cómo se realiza la gestión de los residuos sólidos?	No hay observaciones sobre este servicio, la cantidad de los residuos generados es mínimo debido a la pequeña población	La gestión de los residuos sólidos se realiza con regularidad	GRSRR
	17)¿Cómo realiza sus funciones el área encargada de elaborar, monitorear, evaluar y ejecutar los proyectos de inversión?	El área de obras no tiene un responsable permanente, como ingeniero civil he sido convocado para elaborar fichas técnicas y apoyar en la elaboración de un expediente técnico de un pequeño proyecto. No se monitorea ni evalúa proyectos por no contar con ellos.	Falta de profesional responsable del área para la gestión de proyectos de inversión	FPRPI
	18)¿Cómo se llevan a cabo los procedimientos para la contratación de los proyectos de inversión en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	La municipalidad no ha convocado nada bajo el ámbito de la ley de contrataciones. Sobre la ejecución de un proyecto, se viene culminando el expediente técnico para la construcción de una trocha carrozable, el cual será convocado próximamente.	Ausencia de contrataciones bajo el marco de la ley de contrataciones del estado	ACLC
	19)¿Cómo se realiza la atención a los requerimientos de información solicitados por los ciudadanos según la ley de transparencia y acceso a la información en el distrito de San José de Ushua?	No he tenido ninguna necesidad de atender informaciones sobre transparencia, pero cumpro con presentar la información necesaria para que puedan servir para atender cualquier requerimiento	Necesidad de contar con un responsable de transparencia	NCRT
	20)¿Desde su experiencia como jefe de área, como se promueve la participación ciudadana en el distrito de San José de Ushua?	No tengo información solo cumpro con mi trabajo; observo que la participación ciudadana es mínima.	La participación ciudadana se realiza sin restricción alguna	PCRA
4. Personal 4 PERMU 4	1)¿Desde su experiencia personal cómo se desarrolla el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	El planeamiento estratégico no se utiliza en la municipalidad. Tengo conocimiento que debemos presentar información al Ceplan, que no se cumple, sería importante alinearnos y capacitar al personal, tampoco	Falta de planificación según la normativa del ceplan, omisión de información a presentar para el seguimiento, falta de capacitación	FPSNC

Analizar el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020		no se ha efectuado el análisis Foda relacionado a la planificación.		
	2)¿Cómo se viene implementando el plan de desarrollo local concertado del distrito de San José de Ushua ?	Este documento es muy importante para una municipalidad, al no haberse elaborado no se implementa. Considero importante la elaboración de este documento para adecuarnos al planeamiento estratégico aplicado por el Ceplán.	El PDLC sin elaboración, ausencia de la implementación adecuado al Ceplan	PDLCE
	3)¿Cómo fue el procedimiento para la elaboración del plan estratégico institucional (PEI) de la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Para la elaboración de este documento no he intervenido, considero que no ha sido elaborado a pesar de su importancia en el planeamiento estratégico de una entidad, no observo intensión de la alcaldía sobre su elaboración a pesar de la exigencia del Ceplan.	El PEI sin elaboración, falta de voluntad política para implementación	PEISE
	4)¿Cómo se realizó la elaboración del plan operativo institucional en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	La municipalidad no cuenta con el POI. Asimismo, no me han pedido presentar el cuadro de necesidades de mi área. Personalmente soy de la idea que estos instrumentos de gestión deben implementarse lo cual facilitará que estemos alineados a las políticas nacionales. Solamente se ha certificado el presupuesto del POI para el Área Técnica Municipal	Elaboración parcial del POI de la entidad, no se implementa adecuadamente según las exigencias del Ceplan	EPPOI
	5)¿Cómo es la vinculación entre el plan operativo institucional (POI) con el presupuesto institucional de apertura (PIA)?	No se realiza la vinculación del POI con el PIA, debido que no se elaboró el POI. El Presupuesto Institucional de Apertura está alineado al techo presupuestal que asigna el mef y se elaboró teniendo como referencia los ingresos, gastos y el presupuesto participativo del año 2019.	PIA elaborado sin vinculación con el POI, la entidad no cuenta con el POI	PIASP
	6)¿De qué manera se realiza el seguimiento y evaluación de los planes institucionales?	No se cuenta con el POI, tampoco con el PEI por lo cual no se realiza la evaluación ni el seguimiento, además no se han cargado al sistema del ceplan	Ausencia de seguimiento del PEI y del POI por no haber sido elaborados	ASPPNE

<p>Analizar la gestión municipal en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020</p>	<p>7)¿Desde su experiencia personal, cómo se desarrolla la gestión municipal del distrito de San José de Ushua?</p>	<p>El personal es insuficiente y no tienen la calificación necesaria. Se debe capacitar al personal, somos responsables de más de dos áreas en algunos casos. No se ha gestionado el financiamiento de proyectos de inversión ante el gobierno regional o los ministerios. No se realiza el análisis Foda. No tenemos gerente municipal, los regidores no muestran apoyo a la gestión actual.</p>	<p>Debilidad en la gestión de los recursos humanos, personal sin la calificación y capacitación necesaria, no hay gerente municipal, algunos regidores no involucrados con la gestión</p>	<p>DGRH</p>
	<p>8)¿De su experiencia personal puede describir la asignación de trabajos en la municipalidad distrital de San José de Ushua?</p>	<p>He sido contratada para el área de contabilidad, en la práctica soy responsable también del área de presupuesto y tesorería, a razón de que no se ha designado al responsable de estas áreas. Utilizo el SIAF en todo lo que se requiera, no habiendo en la entidad otra trabajadora que utilice el SIAF, por que no dominan el uso de este sistema.</p>	<p>Sobrecarga de trabajo, los trabajadores realizan funciones de varias áreas y desconocen el uso del siaf</p>	<p>STTRF</p>
	<p>9)¿Cómo es la programación para la elaboración y ejecución de proyectos con respecto a la planificación realizada en la municipalidad distrital de San José de Ushua?</p>	<p>Se tiene en cuenta la programación de actividades y metas del PIA, considerando el presupuesto participativo del año anterior. La municipalidad no está incorporada en el invierte.pe, tampoco hay proyectos financiados. No hay buena planificación para obtener financiamiento.</p>	<p>Ausencia de ejecución de proyectos de inversión, falta de planificación y programación</p>	<p>AEPIFP</p>
	<p>10) ¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal en la municipalidad distrital de San José de Ushua?</p>	<p>Estoy contratada por locación de servicios, soy contadora de profesión, la función contable lo desarrollo fuera del distrito, debido a las facilidades del internet y tener otras municipalidades a mi cargo, la remuneración es insuficiente para trabajar a tiempo completo</p>	<p>Contratación irregular sin procedimiento de selección de personal, remuneración poco atractiva, falta de facilidades</p>	<p>CISPS</p>
	<p>11) ¿Cómo se realiza la capacitación del personal según la política de la municipalidad</p>	<p>No he merecido capacitación alguna de la municipalidad, cualquier actualización financo con mis propios recursos. Falta una política clara de la municipalidad para</p>	<p>La capacitación del personal no es prioridad para la municipalidad, solo capacitaciones gratuitas</p>	<p>CPNP</p>

	del distrito de San José de Ushua?	capacitar a sus colaboradores y las que se han realizado simplemente son invitaciones de las entidades para cumplir la meta del plan de incentivos o para la remisión de la información que solicita la contraloría entre otros.	por los sectores. Falta de una política de capacitación	
	12) ¿A su parecer que factores se consideran para promover a un personal de la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Personalmente no espero ninguna promoción, mi contrato termina con la actual gestión, la modalidad de mi contrato y la remuneración fijada no me permite en pensar en una promoción en esta municipalidad.	Ausencia de promoción de personal por la modalidad contractual y remuneración poco atractiva	APPMC
	13) ¿Cómo se han implementado el Siaf, el Siga y otros sistemas públicos en la municipalidad?	El Siaf es utilizado por el 100% de las municipalidades y lo utilizo para mis trabajos de presupuesto, contabilidad y tesorería, el siga no se aplica aún en la entidad.	El Siaf es utilizada en todas las municipalidades, falta implementar el Siga	SUTM
	14) ¿Cómo se realiza la ejecución presupuestal en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	La municipalidad solo ejecuta el presupuesto transferido por el Mef, que es insuficiente para atender la demanda, que es una situación incómoda. No hay transferencias de los ministerios o del gobierno regional por no haberse gestionado. No hay buena capacidad para la ejecución de gastos	Insuficiente presupuesto que genera estrés al no atender todos los requerimientos. No hay capacidad de gasto	IPGE
	15) ¿Desde su experiencia personal, cómo se desarrollan los servicios que brinda la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Mi persona interviene en gestionar las remuneraciones de los trabajadores que brindan los servicios y los materiales que se adquieren para ello. Puedo notar que los servicios se brindan con regularidad.	Servicios municipales efectuados con normalidad	SMEN
	16) ¿En la municipalidad distrital de San José de Ushua, cómo se realiza la gestión de los residuos sólidos?	El pago del personal y los materiales que se utilizan en el servicio de recojo de residuos se realiza de manera oportuna, por otro lado, no hay reclamos de los usuarios sobre este servicio	La gestión de los residuos sólidos se brinda con regularidad	GRSBR

	17) ¿Cómo realiza sus funciones el área encargada de elaborar, monitorear, evaluar y ejecutar los proyectos de inversión?	Por los gastos efectuados se observa que no se realiza un trabajo adecuado en la gestión de proyectos, la falta de presupuesto y la capacidad de gestión limitan el desarrollo de esta área que ni responsable tiene.	Falta de un profesional responsable para la gestión de proyectos de inversión	FPRGP
	18) ¿Cómo se llevan a cabo los procedimientos para la contratación de los proyectos de inversión en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	No he efectuado ninguna certificación presupuestal referida a la ejecución de un proyecto por lo que deduzco no hay procedimientos de selección por el monto de la inversión, solamente se atiende el pago de compra de bienes y servicios menores correspondientes a una orden de compra o de servicios.	No hay necesidad de la aplicación de la ley de contrataciones por el monto de los bienes, servicios y obras a ejecutar	NALC
	19) ¿Cómo se realiza la atención a los requerimientos de información solicitados por los ciudadanos según la ley de transparencia y acceso a la información en el distrito de San José de Ushua?	He proporcionado la información necesaria a la alcaldía, para dar respuesta al requerimiento de algún ciudadano o regidor, así como para la realización de la audiencia pública, noto que falta una persona encargada de imagen institucional.	La información solicitada se atiende oportunamente, falta un responsable de imagen institucional	ISAO
	20) ¿Desde su experiencia como jefe de área, como se promueve la participación ciudadana en el distrito de San José de Ushua?	La audiencia pública del 2019 se ha realizado con normalidad, este año 2020 no se ha realizado el presupuesto participativo ni la audiencia pública; la promoción de la participación ciudadana se realiza sin restricción. Si hubiera un responsable de imagen institucional podría coordinar con los medios de comunicación, brindar información a la población y mejorar la imagen de la municipalidad	Participación ciudadana se realiza sin restricción alguna	PCSRA

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Reducción de datos y generación de categorías – Concejo municipal

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
<p>1. Autoridad 1 AUTOM 1</p> <p>Analizar el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020</p>	1)¿Desde su experiencia personal cómo se desarrolla el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Tenemos inconvenientes al respecto al no haberse implementado, por lo cual todavía no hemos puesto en práctica el planeamiento estratégico en la municipalidad. A la fecha no cuento con un responsable para el área de planeamiento.	Planeamiento estratégico no implementado, falta responsable	PENI
	2)¿Cómo se viene implementando el plan de desarrollo local concertado del distrito de San José de Ushua?	Las gestiones anteriores no han elaborado el plan de desarrollo local concertado, en la gestión actual tampoco se ha elaborado, por lo cual todavía no se implementa	Documento de gestión no elaborado ni implementado	DGNEI
	3)¿Cómo fue el procedimiento para la elaboración del plan estratégico institucional (PEI) de la municipalidad distrital de San José de Ushua?	No contamos con el Plan estratégico institucional, voy a realizar las coordinaciones necesarias para su elaboración de ser el caso	No se cuenta con el PEI sin elaboración, falta de coordinación para su elaboración	PEISE
	4)¿Cómo se realizó la elaboración del plan operativo institucional en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Igualmente no contamos con este documento, la verdad no lo tengo bien claro, procuraré solicitar la capacitación respectiva y subsanar algunas omisiones en las que podemos estar incurriendo	No se cuenta con el POI de la entidad, se proyecta capacitación	POIPC
	5)¿Cómo es la vinculación entre el plan operativo institucional (POI) con el presupuesto institucional de apertura (PIA)?	La persona encargada de la contabilidad es la que elabora el presupuesto del PIA contando para ello con la información del presupuesto participativo, el cual no está vinculada con el POI por no contar con ella	Falta vinculación del PIA con el POI	FVPIAP
	6)¿De qué manera se realiza el seguimiento y evaluación de los planes institucionales?	Como entenderá no realizamos ningún seguimiento de los planes institucionales por no contar con estos documentos	Falta de seguimiento de planes institucionales	FSPI
	7)¿Desde su experiencia personal, cómo se desarrolla la gestión municipal del distrito de San José de Ushua?	Tenemos muchos problemas en la gestión no contamos con suficiente personal calificado, no hemos conseguido el presupuesto necesario para financiar los	Falta de personal calificado, proyectos sin financiar	FPCPS

Analizar la gestión municipal en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020		proyectos en los ministerios, espero mejorar para el próximo año		
	8)¿De su experiencia personal puede describir la asignación de trabajos en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Por una cuestión de necesidad los jefes de área son responsable de las funciones de otras áreas también, espero corregir esta situación contratando los profesionales adecuados.	Personal saturado de funciones	PSDF
	9)¿Cómo es la programación para la elaboración y ejecución de proyectos con respecto a la planificación realizada en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	No estamos ejecutando proyectos grandes, atendemos según la priorización del presupuesto participativo y algunas actividades que se atienden a solicitud de los usuarios	Falta de ejecución de proyectos de inversión	FEPI
	10) ¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	El personal calificado es muy escaso, algunos no desean trabajar en nuestro distrito por la distancia, la contratación es directa sin proceso, espero corregir esta irregularidad. No contamos con el presupuesto suficiente para contratar un profesional a tiempo completo	Ausencia de personal calificado, contratación sin concurso	APCC
	11)¿Cómo se realiza la capacitación del personal según la política de la municipalidad del distrito de San José de Ushua?	El personal acude a las capacitaciones realizadas por el gobierno regional o algún ministerio, la municipalidad les apoya con los viáticos	Ausencia de política de capacitación	ADPC
	12)¿A su parecer que factores se consideran para promover a un personal de la municipalidad distrital de San José de Ushua?	El personal se contrata según nuestras necesidades, somos una municipalidad pequeña, no contamos con una política de promoción	El personal no se promociona por la propia modalidad de incorporación	PPMI
	13)¿Cómo se han implementado el Siaf, el Siga y otros sistemas públicos en la municipalidad?	Como sistema contamos solamente con el Siaf, todavía no hemos implementado el Siga, por ser opcional, será más adelante	Se cuenta con un solo sistema informático	SCSS
	14)¿Cómo se realiza la ejecución presupuestal en la	La ejecución lo realizamos considerando el PIA con las modificaciones necesarias, no	El gasto se realiza según programación del PIA, el	GSPP

municipalidad distrital de San José de Ushua?	contamos con ingresos propios, no ejecutamos proyectos grandes por no contar con los estudios para su financiamiento, lo cual esperamos corregir y mejorar	presupuesto no cubre toda la demanda	
15)¿Desde su experiencia personal, cómo se desarrollan los servicios que brinda la municipalidad distrital de San José de Ushua?	La municipalidad realiza el servicio de recojo de residuos sólidos, limpieza de la plaza, seguridad y otros no hay mayor inconveniente al respecto, nuestra población es pequeña	Sin problemas en la ejecución de los servicios que se brinda a la comunidad	SPES
16)¿ En la municipalidad distrital de San José de Ushua, cómo se realiza la gestión de los residuos sólidos?	Este servicio se realiza utilizando la camioneta de la municipalidad, tres veces a la semana en la capital del distrito y una vez por semana en los otros dos anexos	Ausencia de reclamos en el servicio de recojo de residuos sólidos	ARSRS
17)¿Cómo realiza sus funciones el área encargada de elaborar, monitorear, evaluar y ejecutar los proyectos de inversión?	Tenemos una debilidad en el área de obras, no contamos con un profesional encargado, por lo cual no tenemos una adecuada gestión en la ejecución de los proyectos de inversión	Debilidad en el área de obras por la ausencia de un encargado	DAOAE
18) ¿Cómo se llevan a cabo los procedimientos para la contratación de los proyectos de inversión en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	No contamos con especialistas en contratación, el personal será capacitado, a la fecha no hemos necesitado porque no hemos convocado ningún proceso de selección	Falta de especialistas en contratación pública, el personal requiere capacitación	FECP
19)¿Cómo se realiza la atención a los requerimientos de información solicitados por los ciudadanos según la ley de transparencia y acceso a la información en el distrito de San José de Ushua?	Todas las solicitudes tramitados por los ciudadanos se atienden con la información proporcionada por las áreas según corresponda	La atención de solicitudes de transparencia son atendidas oportunamente	STAO
20)¿Desde su experiencia como jefe de área, como se promueve la participación	No hay mayor inconveniente, se invita a la población para el presupuesto participativo,	La población participa en las reuniones públicas	PPRP

	ciudadana en el distrito de San José de Ushua?	audiencia pública y cualquier reunión multisectorial		
2. Autoridad 2 AUTOM 2	1)¿Desde su experiencia personal cómo se desarrolla el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	La verdad que no tengo mayor información al respecto, la alcaldesa es quien ordena para que se apliquen las nuevas herramientas en beneficio de la entidad	Desconocimiento de la implementación del planeamiento estratégico en la municipalidad	DPEE
Analizar el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020	2)¿Cómo se viene implementando el plan de desarrollo local concertado del distrito de San José de Ushua?	La verdad no se sobre este documento, averiguaré cual es la situación para superar esta situación	Desconocimiento sobre la implementación del PDLC desconocimiento del documento de gestión	DPDLC
	3)¿Cómo fue el procedimiento para la elaboración del plan estratégico institucional (PEI) de la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Toda la gestión lo realiza la alcaldesa, quien debe conocer que documentos faltan en la municipalidad, de mi parte no he escuchado sobre el Plan estratégico institucional	El PEI no se ha elaborado	EPEISE
	4)¿Cómo se realizó la elaboración del plan operativo institucional en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Sobre el Plan operativo institucional no tengo mayor información	Desconocimiento sobre el POI	DSPOI
	5)¿Cómo es la vinculación entre el plan operativo institucional (POI) con el presupuesto institucional de apertura (PIA)?	Ni idea sobre la vinculación que pregunta, la coordinación le corresponde a la alcaldesa	Desconocimiento sobre vinculación del POI y del PIA	DSVPP
	6)¿De qué manera se realiza el seguimiento y evaluación de los planes institucionales?	No estoy enterado sobre el seguimiento y evaluación de los planes	Desconoce la forma de seguimiento de los planes	DFSP
Analizar la gestión municipal en la municipalidad distrital	7)¿Desde su experiencia personal, cómo se desarrolla la gestión municipal del distrito de San José de Ushua?	No estamos obteniendo los resultados necesarios, considero que la pandemia nos afectó también, los regidores tenemos algunas discrepancias con la alcaldesa, pero así es la democracia	No se observan resultados, discrepancia de los regidores con el titular	NSOD
	8)¿De su experiencia personal puede describir la	Ahí veo trabajando al personal administrativo con normalidad, son técnicos	Los técnicos contratados trabajan con normalidad	TCTN

de San José de Ushua, 2020	asignación de trabajos en la municipalidad distrital de San José de Ushua?			
	9) ¿Cómo es la programación para la elaboración y ejecución de proyectos con respecto a la planificación realizada en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Mayormente veo que hacen pequeños trabajos, no veo nada significativo todavía.	Falta de gestión adecuado para el financiamiento y ejecución de proyectos de inversión	PGAFPI
	10) ¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	La contratación del personal lo decide la alcaldesa.	La contratación del personal irregular a decisión de la alcaldía	CIDA
	11) ¿Cómo se realiza la capacitación del personal según la política de la municipalidad del distrito de San José de Ushua?	Yo solamente observo que algunas veces viajan los trabajadores fuera de la provincia, supongo que ha capacitarse o algún trabajo para la municipalidad.	Capacitación no visible, se observa algunos viajes de los trabajadores	CNVVT
	12) ¿A su parecer que factores se consideran para promover a un personal de la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Desconozco, esto lo decide la alcaldesa	Desconocimiento sobre la forma de promoción del personal	DFPP
	13) ¿Cómo se han implementado el Siaf, el Siga y otros sistemas públicos en la municipalidad?	No cuento con información al respecto	Se desconoce la implementación de sistemas informáticos	DISI
	14) ¿Cómo se realiza la ejecución presupuestal en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Los trabajos no se ejecutan con la rapidez que se quisiera, se observa que se tiene limitaciones en cuanto a la ejecución de los gastos que no se realizan con la celeridad deseada	Ejecución presupuestal con limitaciones, hay lentitud en los trabajos	EPCLLT
	15) ¿Desde su experiencia personal, cómo se desarrollan	No hay inconveniente en los servicios que se brindan a la población, falta	Regularidad en los servicios municipales	RESM

	los servicios que brinda la municipalidad distrital de San José de Ushua?	mayor apoyo al servicio turístico, tenemos recursos turísticos que se pueden explotar		
	16)¿ En la municipalidad distrital de san José de Ushua, cómo se realiza la gestión de los residuos sólidos?	No se observan quejas sobre el servicio de recojo de residuos sólidos	La gestión de los residuos sólidos sin problemas	GRSP
	17)¿Cómo realiza sus funciones el área encargada de elaborar, monitorear, evaluar y ejecutar los proyectos de inversión?	No se cuenta con un ingeniero a cargo del área de obras	Falta de un profesional encargado para el área de obras	FPEAO
	18)¿Cómo se llevan a cabo los procedimientos para la contratación de los proyectos de inversión en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	No he visto que hayan realizado una licitación, será porque no tenemos proyectos	No se han realizado procedimientos de contratación para ejecución de obras	NRPC
	19)¿Cómo se realiza la atención a los requerimientos de información solicitados por los ciudadanos según la ley de transparencia y acceso a la información en el distrito de San José de Ushua?	La información que se proporciona a los ciudadanos lo da la alcaldía, no tengo mucha información al respecto	La información se proporciona a través del alcalde	IPAA
	20)¿Desde su experiencia como jefe de área, como se promueve la participación ciudadana en el distrito de San José de Ushua?	Observo que se convocan las reuniones, con la pandemia este año no se puede hacer mucho.	La pandemia a limitado las reuniones públicas	PLRP
3. Autoridad 3 AUTOM 3 Analizar el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital	1)¿Desde su experiencia personal cómo se desarrolla el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	No tengo conocimiento sobre planeamiento estratégico, de nuestra parte estoy para apoyar cualquier medida adecuada que considere la alcaldía, siempre en cuando beneficie a la municipalidad.	Desconocimiento sobre la aplicación del planeamiento estratégico en la gestión municipal	DSPE
	2)¿Cómo se viene implementando el plan de	La responsabilidad en su elaboración es de la alcaldía, mi función es fiscalizar y si	El PDLC no se ha implementado, es un documento necesario	PDLNI

de San José de Ushua, 2020	desarrollo local concertado del distrito de San José de Ushua?	este documento debe implementarse haré el seguimiento del mismo.		
	3)¿Cómo fue el procedimiento para la elaboración del plan estratégico institucional (PEI) de la municipalidad distrital de San José de Ushua?	No contamos con este documento, pues no se ha ordenado para su elaboración, tampoco se ha contratado a un consultor	Ausencia de PEI, falta su elaboración	ADPEI
	4)¿Cómo se realizó la elaboración del plan operativo institucional en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Desconozco sobre la existencia y elaboración del Plan Operativo Institucional	Desconocimiento sobre la elaboración del POI de la entidad.	DSEPOIE
	5)¿Cómo es la vinculación entre el plan operativo institucional (POI) con el presupuesto institucional de apertura (PIA)?	No cuento con esa información	No se cuenta con información sobre vinculación del POI y del PIA	NVPP
	6)¿De qué manera se realiza el seguimiento y evaluación de los planes institucionales?	El seguimiento corresponde al ejecutivo, no he recibido ningún informe al respecto	Ausencia de información sobre el seguimiento de planes institucionales	ASPP
Analizar la gestión municipal en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020	7)¿Desde su experiencia personal, cómo se desarrolla la gestión municipal del distrito de San José de Ushua?	Pareciera que falta más personal calificado, no ejecutamos nada importante todavía, no se reciben los incentivos económicos del Mef porque no se cumplen las metas del plan de incentivos.	Falta personal calificado, ausencia de ejecución de proyectos de impacto	FPRAO
	8)¿De su experiencia personal puede describir la asignación de trabajos en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	La falta de personal lo sabe la alcaldía, supongo que están tomando las previsiones para superar esta situación.	Hay ausencia de personal necesario para las áreas	APPA
	9)¿Cómo es la programación para la elaboración y ejecución de proyectos con respecto a la planificación realizada en la	Es poco lo que se ejecuta, además no contamos con presupuestos grandes, lo que se percibe por foncomun solo alcanza para cubrir nuestros gastos corrientes y para atender algunas actividades	Falta de ejecución de proyectos, presupuesto limitado	FEPPL

municipalidad distrital de San José de Ushua?			
10)¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Personalmente no intervengo en la contratación del personal, el proceso de incorporación de personal está a cargo de la alcaldesa	La decisión para la contratación del personal lo toma el titular de la entidad	DCPTE
11)¿Cómo se realiza la capacitación del personal según la política de la municipalidad del distrito de San José de Ushua?	Las capacitaciones del personal lo decide la alcaldesa, supongo en función de la necesidad del personal	Las capacitaciones del personal es decisión de la alcaldesa	LCPDA
12)¿A su parecer que factores se consideran para promover a un personal de la municipalidad distrital de San José de Ushua?	No contamos con mucho personal, de los contratados cada quien se recomienda	La promoción es individual en función al rendimiento del personal contratado	PPFR
13) ¿Cómo se han implementado el Siaf, el Siga y otros sistemas públicos en la municipalidad?	La implementación de los sistemas es decisión de la alcaldía en función a sus necesidades	Implementación de sistemas por decisión de la alcaldía	ISDA
14)¿Cómo se realiza la ejecución presupuestal en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Se observa que solamente se ejecutan pequeños trabajos de mantenimiento, reparación de canales, etc. Utilizando solamente el presupuesto municipal	La ejecución de proyectos es limitada por falta de presupuesto y se concentra en pequeñas actividades	EPLP
15)¿Desde su experiencia personal, cómo se desarrollan los servicios que brinda la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Los pocos servicios que ofrece la municipalidad se ejecutan con regularidad. Considero que falta mayor apoyo a los emprendimientos de los ciudadanos y organizarlos adecuadamente	Servicios municipales que brinda la municipalidad son ejecutados con regularidad, apoyar a la organización de los emprendedores	SMER
16)¿ En la municipalidad distrital de San José de Ushua, cómo se realiza la gestión de los residuos sólidos?	No hay mayor inconveniente al respecto	La gestión de los residuos sólidos se realiza con sin inconvenientes	GRSI

	17)¿Cómo realiza sus funciones el área encargada de elaborar, monitorear, evaluar y ejecutar los proyectos de inversión?	Hay debilidad en esa área por no contar con personal responsable, a la fecha está un poco descuidada	Ausencia del responsable para el área de obras, se aprecia descuido	ARPAO
	18)¿Cómo se llevan a cabo los procedimientos para la contratación de los proyectos de inversión en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Desconozco sobre este tema	Desconocimiento sobre contrataciones realizadas	DSCR
	19)¿Cómo se realiza la atención a los requerimientos de información solicitados por los ciudadanos según la ley de transparencia y acceso a la información en el distrito de San José de Ushua?	Personalmente he solicitado alguna información y me lo han proporcionado.	Sin problemas para la atención de documentos mediante la ley de transparencia	SPADT
	20)¿Desde su experiencia como jefe de área, como se promueve la participación ciudadana en el distrito de San José de Ushua?	Las reuniones son muy escasas, pero parte de los interesados no dejan de asistir cuando se les convoca.	La convocatoria a la población es mínima, la población asiste	CPMA

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Matriz de triangulación - Personal municipal

Objetivo específico	Preguntas	Personal 1 (PERMU 1)	Personal 2 (PERMU 2)	Personal 3 (PERMU 3)	Personal 4 (PERMU 4)	Comparación		Interpretación
						Semejanzas	Diferencias	
Analizar el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020	1)¿Desde su experiencia personal cómo se desarrolla el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	No se aplica en la municipalidad, no tengo una idea muy clara sobre su significado e importancia, las actividades desarrolladas no están vinculadas al planeamiento estratégico, no he sido capacitada sobre el tema.	Desconozco o cómo se desarrolla el planeamiento estratégico en la gestión municipal actual, no he sido informada y menos de su implementación, considero que nadie planifica en la entidad.	No tengo mayor información, soy un colaborador de reciente contratación y mis funciones son puntuales en el área de obras.	El planeamiento estratégico no se utiliza en la municipalidad. Tengo conocimiento que debemos presentar información al Ceplan, que no se cumple, sería importante alinearnos y capacitar al personal, tampoco no se ha efectuado el análisis Foda relacionado a la planificación.	Los participantes desconocen el concepto de planeamiento estratégico y su aplicación e implementación en la entidad e indican la falta de capacitación sobre la materia	El tercer colaborador manifiesta desconocer la implementación del planeamiento estratégico, el cuarto entrevistado manifiesta que no se planifica de acuerdo a la normativa del ceplan y no se realizó el análisis Foda sobre planificación	Se evidencia que el planeamiento estratégico no se ha implementado en la municipalidad, según las disposiciones del ceplan y la normatividad vigente. Hay desconocimiento sobre el concepto e importancia de la planificación.
	2)¿Cómo se viene implementando el plan de desarrollo local concertado del distrito de San José de Ushua?	La municipalidad no cuenta con el plan de desarrollo local concertado, las gestiones anteriores y la actual no han elaborado este	La implementación no se da, pues se trata de un documento que no se ha elaborado y no hay requerimiento para su elaboración. A mí nadie me hizo de	No tengo información sobre la implementación de este documento considero que no se realiza por que simplemente no existe.	Este documento es muy importante para una municipalidad, al no haberse elaborado no se implementa. Considero importante la elaboración de este documento para adecuarlos	Los entrevistados coinciden en que el Plan de desarrollo concertado no se ha elaborado, por lo cual no se ha implementado	Uno de los participantes manifiesta que la municipalidad no tiene ninguna intención en la elaboración del PDLC	La municipalidad no cuenta con el Plan de desarrollo local concertado, razón por la cual no se implementa, tampoco hay iniciativa de la

		documento, por lo cual no hay nada que implementar todavía.	conocimiento sobre la utilización o existencia de este documento.		al planeamiento estratégico aplicado por el Ceplán.			municipalidad para su elaboración
	3)¿Cómo fue el procedimiento para la elaboración del plan estratégico institucional (PEI) de la municipalidad distrital de San José de Ushua?	A la fecha no he visto este documento, deduzco que no se cuenta pues no he sido comunicada para su utilización y no hay intención de la alcaldía para su elaboración.	No se cuenta con este documento, por lo cual no me puedo pronunciar sobre el procedimiento seguido para la elaboración y aprobación del PEI.	Trabajo en el área de obras recién desde el mes de julio del 2020, desconozco si ha sido elaborado y aprobado del PEI.	Para la elaboración de este documento no he intervenido, más aún desconozco su existencia, nadie me informa sobre su utilización.	Los entrevistados desconocen la elaboración del PEI y su aplicación en la entidad		La entidad no cuenta con el Plan estratégico Institucional, por lo que los trabajadores desconocen su utilización
	4)¿Cómo se realizó la elaboración del plan operativo institucional en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	No puedo indicar como se elaboró, debido a que no se cuenta con el POI. Se elaboró el POI 2020 para el área técnica municipal (ATM), para lo cual se solicitó el apoyo de un profesional, debido que era necesaria para el cumplimiento de una meta	A inicios de año se elaboró el POI para el área técnica municipal, el cual era una exigencia para el cumplimiento de una actividad de una meta del Plan de Incentivos. La municipalidad no ha elaborado el	No tengo idea como se haya elaborado el POI, recién vengo laborando desde el mes de julio del 2020 de manera externa. A la fecha no me han solicitado la elaboración del cuadro de necesidades del área.	La municipalidad no cuenta con el POI. Asimismo, no me han pedido presentar el cuadro de necesidades de mi área. Personalmente soy de la idea que estos instrumentos de gestión deben implementarse lo cual facilitará que estemos alineados a las políticas nacionales.	Los participantes manifiestan de que no cuentan con el POI, solo cuentan con el POI elaborado para el área de ATM	El cuarto participante indica la importancia de contar con el POI para estar alineados con las políticas nacionales	La municipalidad no cuenta con el Plan Operativo Institucional-POI, con información de todas las áreas de la entidad, documento de gestión muy importante para alinearse a las políticas nacionales

		del Plan de Incentivos 2020.	POI de la entidad.					
	5)¿Cómo es la vinculación entre el plan operativo institucional (POI) con el presupuesto institucional de apertura (PIA)?	No tengo información sobre la vinculación entre el POI y el PIA, no he sido comunicada sobre este hecho ni me han solicitado información, considero que no existe ninguna vinculación debido a que el PIA lo elabora la contadora.	No tengo idea sobre esta vinculación; para la elaboración del PIA nadie me ha solicitado información y no sabía que debería estar vinculada al POI.	Simplemente, no tengo información sobre la vinculación de estos documentos.	No se realiza la vinculación del POI con el PIA, debido que no se elaboró el POI. El Presupuesto Institucional de Apertura está alineado al techo presupuestal que asigna el mef y se elaboró teniendo como referencia los ingresos, gastos y el presupuesto participativo del año 2019.	Hay desconocimiento de los participantes sobre la vinculación del POI con el PIA, debido a que no les solicitaron información de cada área.	El cuarto participante manifiesta que solo conoce la elaboración del PIA, el cual no está vinculada al POI	En la municipalidad solo se ha elaborado el PIA de acuerdo al techo presupuestal del Mef, el cual no está vinculada al POI, al no contar con este documento
	6)¿De qué manera se realiza el seguimiento y evaluación de los planes institucionales?	No se realiza ningún seguimiento, porque no contamos con el PEI ni con el POI, tampoco se han implementado otros instrumentos de planificación que sean pasible de seguimiento y evaluación	El seguimiento se debe realizar en el aplicativo del ceplan, pero como no se han elaborado los planes, nada se evalúa ni monitorea.	No tengo ninguna información al respecto, entiendo que se realiza siguiendo la normativa del ceplan	No se cuenta con el POI, tampoco con el PEI por lo cual no se realiza la evaluación ni el seguimiento, además no se han cargado al sistema del ceplan	Los participantes manifiestan que no se realiza el seguimiento de los planes institucionales porque tanto el PEI y el POI no han sido elaborados	Aparte del PEI y del POI, la municipalidad no ha implementado otros instrumentos de planificación	La municipalidad al no contar con los instrumentos de gestión como el PEI y el PIA y otros, no realiza ningún seguimiento

<p>Analizar la gestión municipal en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020</p>	<p>7)¿Desde su experiencia personal, cómo se desarrolla la gestión municipal del distrito de San José de Ushua?</p>	<p>Falta mayor personal para atender los requerimientos más rápido, los trabajadores son responsables de varias áreas, se necesita más capacitación. A la fecha no se ha gestionado presupuesto en el gobierno nacional o regional para financiar proyectos. No se cuenta con un gerente municipal para que nos dirija y oriente. La mayoría de los regidores no están involucrados con la gestión municipal, alguno de ellos tienen discrepancias visibles con la alcaldesa.</p>	<p>El personal requiere mayor capacitación y está sobrecargado en sus funciones. Falta mayor profesionalismo, para cumplir con las exigencias del gobierno regional y nacional. Falta implementar adecuadamente el sistema de control interno. Las metas del plan de incentivos no se han cumplido el 2019, por lo cual no se han recibido ningún presupuesto por este concepto el año 2020</p>	<p>En el área de obras falta personal técnico o profesional que sea responsable del área. No se ejecutan proyectos de impacto por no haberse gestionado en otros sectores, el área descuidada.</p>	<p>El personal es insuficiente y no tienen la calificación necesaria. Se debe capacitar al personal, somos responsables de más de dos áreas en algunos casos. No se ha gestionado el financiamiento de proyectos de inversión ante el gobierno regional o los ministerios. No se realiza el análisis Foda. No tenemos gerente municipal, los regidores no muestran apoyo a la gestión actual.</p>	<p>Los entrevistados coinciden que falta mayor personal y una mayor capacitación; los presupuestos no se han gestionado ante el gobierno regional y sectores.</p>	<p>La municipalidad no cuenta con un gerente municipal y los regidores no están involucrados en la gestión municipal, Hay incumplimiento de las metas del plan de incentivos</p>	<p>Se evidencia la falta de personal suficiente y mayor capacitación, no hay una adecuada gestión de proyectos de inversión. No se cuenta con un gerente municipal y los regidores no cooperan con la gestión municipal, al contrario están en controversia con la alcaldesa</p>
	<p>8)¿De su experiencia personal puede</p>	<p>Los trabajadores nos encargamos</p>	<p>Soy encargada del área de tesorería, reviso los</p>	<p>No tengo contrato formal, han solicitado mis</p>	<p>He sido contratada para el área de contabilidad, en la práctica soy</p>	<p>Los trabajadores se encuentran saturados por</p>		<p>Se aprecia que los trabajadores están</p>

	describir la asignación de trabajos en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	de varias áreas, soy la responsable del área de abastecimiento, recursos humanos, defensa civil y del ATM; casi siempre estoy esté saturada de trabajo, que no me permite cumplir de manera eficiente en algunos casos	expedientes de pago, el sistema SIAF lo maneja la contadora, debido que no he sido capacitada en el SIAF. Asimismo, soy la coordinadora del plan de incentivos municipal.	servicios para el levantamiento de fichas, por lo cual también apoyo en el área de obras, no se cuenta con un profesional responsable del área de obras; lo cual es una debilidad por ser un área de mucha importancia.	responsable también del área de presupuesto y tesorería, a razón de que no se ha designado al responsable de estas áreas. Utilizo el SIAF en todo lo que se requiera, no habiendo en la entidad otra trabajadora que utilice el SIAF, por que no dominan el uso de este sistema.	tener varias funciones a su cargo		sobrecargados de funciones, que no les permite realizar un trabajo eficiente
	9) ¿Cómo es la programación para la elaboración y ejecución de proyectos con respecto a la planificación realizada en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	La municipalidad no ejecuta proyectos de inversión, solo ejecuta las actividades priorizadas en el presupuesto participativo y las actividades para el cumplimiento de metas u otras que el concejo municipal decida para atender a los	Se atienden las principales necesidades considerando el presupuesto participativo del año anterior, sumado a ello las actividades para el cumplimiento de metas del plan de incentivos.	Soy contratado para actividades específicas, desconozco quién los haya programado y si están priorizados o no. No se ejecutan proyectos de inversión por no tener en cartera. Es notoria la	Se tiene en cuenta la programación de actividades y metas del PIA, considerando el presupuesto participativo del año anterior. La municipalidad no está incorporada en el invierte.pe, tampoco hay proyectos	La municipalidad no ejecuta proyectos de inversión, solamente ejecuta las actividades priorizadas en el presupuesto participativo	La municipalidad no está incorporada el invierte.pe, no hay una adecuada gestión para los proyectos de inversión	La entidad no tiene proyectos de inversión programados o en ejecución, falta mejorar la gestión para obtener financiamiento para los proyectos de inversión. Solamente se atiende las actividades priorizadas en

		ciudadanos, no hay planificación ni programación para la ejecución de proyectos.		ausencia de planificación para la gestión de proyectos y su financiamiento.	financiados. No hay buena planificación para obtener financiamiento.			el presupuesto participativo
10) ¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	He ingresado a trabajar directamente a la municipalidad bajo la modalidad de locación de servicios, falta personal calificado, algunos técnicos no desean venir a trabajar al distrito por la distancia a la capital de provincia, la remuneración y la falta de facilidades. El personal ha ingresado sin el concurso respectivo.	Actualmente estoy contratada bajo el régimen CAS, lo cual se ha dado sin haber participado en ningún proceso de selección, había una plaza y estoy contratada desde el mes de octubre del 2019.	Las municipalidades distritales de la provincia no pueden pagar una remuneración razonable a satisfacción de un ingeniero civil como personal de planta; mi participación es externa para la elaboración de fichas técnicas.	Estoy contratada por locación de servicios directamente, soy contadora de profesión, la función contable lo desarrollé fuera del distrito, debido a las facilidades del internet y tener otras municipalidades a mi cargo, la remuneración es insuficiente para trabajar a tiempo completo	Los participantes coinciden que se han incorporado a la municipalidad sin el concurso respectivo	La municipalidad no puede retener a los profesionales por el pago insuficiente	Se acredita que la contratación del personal se realiza sin el proceso de selección lo cual vulnera las normas vigentes. También se aprecia que no se cuenta con los medios económicos necesarios para contratar un profesional con una remuneración justa	
11) ¿Cómo se realiza la capacitación del personal según la	No existe una política de capacitación en la municipalidad, sin	He participado en algunas capacitaciones presenciales organizadas por la	Por mi reciente incorporación no he sido invitado para ninguna	No he merecido capacitación alguna de la municipalidad, cualquier	Los participantes coinciden de que la municipalidad no tiene una		La municipalidad carece de una política de capacitación que podría	

<p>política de la municipalidad del distrito de San José de Ushua?</p>	<p>embargo, a consecuencia de la pandemia por el covid 19 asistimos a las capacitaciones virtuales relativas a nuestra función, convocadas por el Ministerio de vivienda o la Contraloría y antes de la pandemia se acudía a las capacitaciones fomentadas por un sector o el gobierno regional.</p>	<p>contraloría, el Ministerio de Vivienda para el cumplimiento de metas, pero no percibo una política municipal para capacitar a su personal sobre materias de la propia gestión municipal. Durante el covid 19 las capacitaciones son virtuales organizados por los sectores.</p>	<p>capacitación, no percibo una política de capacitación en la municipalidad .</p>	<p>actualización financio con mis propios recursos. Falta una política clara de la municipalidad para capacitar a sus colaboradores y las que se han realizado simplemente son invitaciones de las entidades para cumplir la meta del plan de incentivos o para la remisión de la información que solicita la contraloría entre otros.</p>	<p>política para la capacitación de su personal</p>		<p>mejorar el desempeño de sus colaboradores; solamente aprovechan las capacitaciones gratuitas del gobierno regional o de los sectores.</p>
<p>12)¿A su parecer que factores se consideran para promover a un personal de la municipalidad distrital de San José de Ushua?</p>	<p>No existe la promoción del personal, más bien el personal administrativo debe asumir dos o más funciones, lo cual no implica mayor pago</p>	<p>El personal es ubicado en alguna área primero por la falta de responsable en dicha área y por algunas cualidades que muestre, la promoción del</p>	<p>No puedo hablar de promoción porque mi decisión personal no es quedarme a trabajar de manera permanente por el factor económico,</p>	<p>Personalmente no espero ninguna promoción, mi contrato termine con la actual gestión, la modalidad de mi contrato y la remuneración fijada no me</p>	<p>No existe promoción del personal, en algunos casos las funciones son asignadas en función a la necesidad y no al conocimiento ni experiencia</p>	<p>La asignación de más funciones no implica el incremento de las remuneraciones</p>	<p>No hay una política de promoción del personal, la asignación de varias funciones al mismo trabajador no se compensa con un incremento de la remuneración. No hay</p>

			personal no es una práctica en la entidad	en mi condición gano un poco más brindando servicios a privados y entidades públicas.	permite en pensar en una promoción en esta municipalidad.			presupuesto suficiente para contratar personal profesional
13) ¿Cómo se han implementado el Siaf, el Siga y otros sistemas públicos en la municipalidad?	En la municipalidad el Siaf solo es utilizada por la contadora, sobre el Siga el Mef a comunicado para su utilización, no se ha implementado o aún.	Como responsable del área de tesorería me gustaría aprender el módulo administrativo del Siaf, no he tenido ninguna capacitación al respecto. Este sistema es utilizado solo por la contadora. Sobre el Siga desconozco su implementación	El Siaf no lo utilizo, sobre el Siga desconozco ya que de mi parte no hay ninguna necesidad para su uso	El Siaf es utilizado por el 100% de las municipalidades y lo utilizo para mis trabajos de presupuesto, contabilidad y tesorería, el siga no se aplica aún en la entidad.	Los participantes coinciden que se tiene implementado el Siaf, el Siga aún no ha sido implementada en la municipalidad	El primer entrevistado manifiesta que el Mef a comunicado sobre la implementación del Siga	La municipalidad tiene implementada el uso del Siaf. El Siga es un sistema utilizado por los sectores del gobierno nacional y los gobiernos regionales. La obligatoriedad sobre su utilización en los gobiernos municipales ya se está dando	
14) ¿Cómo se realiza la ejecución presupuestal en la municipalidad distrital de	Se realiza teniendo en consideración el PIA, esta ejecución varía en función de la necesidad y urgencia de las actividades. La municipalidad	La ejecución presupuestal se realiza en atención a los trabajos desarrollados por los servicios que brinda la municipalidad a	Como no hay transferencias del gobierno central o regional para financiar los proyectos de la municipalidad, el movimiento financiero es	La municipalidad solo ejecuta el presupuesto transferido por el Mef, que es insuficiente para atender la demanda, que es una situación incómoda. No	La ejecución presupuestal se realiza en consideración a la programación del PIA, para atender	No se cuenta con ingresos propios por los servicios brindados a la población, el costo de los mismos lo asume la	La ejecución presupuestal de la municipalidad se realiza considerando únicamente el presupuesto transferido por el Mef por toda fuente de	

San José de Ushua?	no tiene ingresos propios, la falta de mayor presupuesto nos preocupa porque no atendemos todas las demandas.	su población, falta presupuesto para estudios y proyectos. La totalidad del costo de los servicios brindados a la población lo asume la municipalidad	mínimo y se realiza solo con el presupuesto municipal.	hay transferencias de los ministerios o del gobierno regional por no haberse gestionado. No hay buena capacidad para la ejecución de gastos	actividades programadas	municipalidad . Falta una mejor capacidad de gasto	financiamiento. La entidad no cuenta presupuesto adicional de los sectores o del gobierno regional por falta de gestión. No se cuenta con ingresos propios
15) ¿Desde su experiencia personal, cómo se desarrollan los servicios que brinda la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Los servicios consisten en el de recojo de residuos sólidos, el servicio de agua potable, el cuidado y limpieza de la plaza del distrito y el servicio de seguridad, debido que la población es pequeña, considero que se brinda un adecuado servicio a la colectividad	Los servicios que brinda la municipalidad están dentro del estándar de un distrito pequeño, no hay mayor queja al respecto	No hay reclamos por los servicios brindados por la municipalidad , se nota que el agua potable es suficiente para la pequeña población	Mi persona interviene en gestionar las remuneraciones de los trabajadores que brindan los servicios y los materiales que se adquieren para ello. Puedo notar que los servicios se brindan con regularidad.	Los servicios que presta la municipalidad a la población se realiza bajo condiciones regulares		No hay observación por la población de los servicios que brinda la población, considerando que no contribuyen con monto alguno
16)¿ En la municipalidad distrital de San José de Ushua, cómo	Este servicio se realiza con una frecuencia de tres veces por semana, en los dos anexos	El servicio brindado es normal debido a que no hay mayor reclamo	No hay observaciones sobre este servicio, la cantidad de	El pago del personal y los materiales que se utilizan en el servicio de recojo de	Los participantes coinciden que el servicio se		El servicio de recojo de residuos sólidos en el distrito se

	se realiza la gestión de los residuos sólidos?	del distrito se realiza una vez por semana; para ello se emplea la camioneta de la municipalidad.	de los usuarios, quienes no pagan por este servicio lo asume la municipalidad	los residuos generados es mínimo debido a la pequeña población	residuos se realiza de manera oportuna, por otro lado, no hay reclamos de los usuarios sobre este servicio	realiza con regularidad		realiza bajo el estándar normal; no hay mayores reclamos por el tamaño de la población
	17) ¿Cómo realiza sus funciones el área encargada de elaborar, monitorear, evaluar y ejecutar los proyectos de inversión?	No hay un responsable ya sea un ingeniero o un técnico, se contrata a un profesional solamente para regularizar los documentos o ejecutar una actividad. Esta área es muy importante, pero está descuidada y es una debilidad para la entidad.	No hay un profesional encargado del área de obras, para que se encargue de elaborar los expedientes técnicos o las fichas respectivas, en algunos casos se contrata a un profesional para atender una necesidad puntual.	El área de obras no tiene un responsable permanente, como ingeniero civil he sido convocado para elaborar fichas técnicas y apoyar en la elaboración de un expediente técnico de un pequeño proyecto. No se monitorea ni evalúa proyectos por no contar con ellos.	Por los gastos efectuados se observa que no se realiza un trabajo adecuado en la gestión de proyectos, la falta de presupuesto y la capacidad de gestión limitan el desarrollo de esta área que ni responsable tiene.	No se cuenta con un responsable en el área de obras, no se le presta la atención adecuada		El área de obras no está adecuadamente implementada con un profesional responsable, para que realice actividades de monitoreo y seguimiento de los proyectos de inversión
	18) ¿Cómo se llevan a cabo los procedimientos para la contratación de los	No se ha realizado ninguna convocatoria según la ley de contrataciones	No he presenciado ninguna contratación para la ejecución de un proyecto o la	La municipalidad no ha convocado nada bajo el ámbito de la ley de	No he efectuado ninguna certificación presupuestal referida a la ejecución de	Los participantes coinciden que no se han realizado procedimientos de selección	No se cuenta con un profesional que tenga conocimiento sobre	La entidad no realiza procedimientos de selección de acuerdo a la normatividad

<p>proyectos de inversión en la municipalidad distrital de San José de Ushua?</p>	<p>s, el personal no está capacitado en contrataciones públicas, próximamente se espera convocar un proceso para la ejecución de una trocha carrozable, la atención de los requerimientos se realiza mediante órdenes de servicio o de compra.</p>	<p>elaboración de un estudio, como responsable de tesorería observo pagos por la compra de bienes y pequeños servicios.</p>	<p>contrataciones. Sobre la ejecución de un proyecto, se viene culminando el expediente técnico para la construcción de una trocha carrozable, el cual será convocado próximamente .</p>	<p>un proyecto por lo que deduzco no hay procedimientos de selección, solamente se atiende el pago de compra de bienes y servicios menores correspondientes a una orden de compra o de servicios.</p>	<p>en cumplimiento de la Ley de contrataciones del Estado, al no tener proyectos que convocar, solamente se efectúan requerimientos para compras menores</p>	<p>contrataciones públicas</p>	<p>de la Ley de contrataciones del Estado, ante la falta de proyectos financiados a convocar. Solamente se atiende pequeños requerimientos .</p>
<p>19) ¿Cómo se realiza la atención a los requerimientos de información solicitados por los ciudadanos según la ley de transparencia y acceso a la información en el distrito de San José de Ushua?</p>	<p>La información solicitada por cualquier ciudadano o los regidores son atendidas dentro del plazo de ley, no existe ninguna política de negar información a nadie, no contamos con área de imagen institucional.</p>	<p>Ante cualquier requerimiento de información pública, no tengo ningún limitante para brindar la información del área de tesorería, no contamos con responsable de transparencia e imagen institucional.</p>	<p>No he tenido ninguna necesidad de atender informaciones sobre transparencia , pero cumplo con presentar la información necesaria para que puedan servir para atender cualquier requerimiento</p>	<p>He proporcionado la información necesaria a la alcaldía, para dar respuesta al requerimiento de algún ciudadano o regidor, así como para la realización de la audiencia pública, noto que falta una persona encargada de</p>	<p>Las informaciones solicitadas por los ciudadanos o los regidores son atendidas oportunamente</p>	<p>Dos participantes indican que falta un responsable de imagen institucional</p>	<p>La entidad atiende oportunamente el requerimiento de información solicitada en aplicación de la ley de transparencia y acceso a la información</p>

					imagen institucional.			
	20) ¿Desde su experiencia como jefe de área, como se promueve la participación ciudadana en el distrito de San José de Ushua?	Como responsable del ATM, no he tenido inconveniente en convocar a los pobladores, tampoco para el reparto de las canastas de víveres. Por el covid 19, la municipalidad no ha convocado para el presupuesto participativo ni para una audiencia pública.	Los trabajadores de la municipalidad estamos trabajando con normalidad, observo que no hay restricción alguna para la participación ciudadana.	No tengo información solo cumplo con mi trabajo; observo que la participación ciudadana es mínima.	La audiencia pública del 2019 se ha realizado con normalidad, este año 2020 no se ha realizado el presupuesto participativo ni la audiencia pública; la promoción de la participación ciudadana se realiza sin restricción. Si hubiera un responsable de imagen institucional podría coordinar con los medios de comunicación, brindar información a la población y mejorar la imagen de la municipalidad	Los participantes manifiestan no tener inconveniente en la promoción de la participación ciudadana	Un participante recomienda que la persona encargada de imagen institucional debe coordinar con los medios de comunicación y los ciudadanos	La municipalidad no restringe la participación ciudadana, lo cual se desarrolla dentro del marco legal

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12:

Matriz de triangulación - Concejo municipal

Objetivos específicos	Preguntas	Autoridad 1 (AUTOM 1)	Autoridad 2 (AUTOM 2)	Autoridad 3 (AUTOM 3)	Comparación		Interpretación
					Semejanzas	Diferencias	
Analizar el planeamiento o estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua	1)¿Desde su experiencia personal cómo se desarrolla el planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Tenemos inconvenientes al respecto al no haberse implementado, por lo cual todavía no hemos puesto en práctica el planeamiento estratégico en la municipalidad. A la fecha no cuento con un responsable para el área de planeamiento.	La verdad que no tengo mayor información al respecto, la alcaldesa es quien ordena para que se apliquen las nuevas herramientas en beneficio de la entidad	No tengo conocimiento sobre planeamiento estratégico, de nuestra parte estoy para apoyar cualquier medida adecuada que considere la alcaldía, siempre en cuando beneficie a la municipalidad.	Desconocimiento de la implementación del planeamiento estratégico	Inconvenientes en la implementación del planeamiento estratégico, no se cuenta con un responsable del área de planeamiento	Ausencia de planeamiento estratégico en la gestión municipal. Existe compromiso del titular para implementarlo en futuro
	2)¿Cómo se viene implementando el plan de desarrollo local concertado del distrito de San José de Ushua?	Las gestiones anteriores no han elaborado el plan de desarrollo local concertado, en la gestión actual tampoco se ha elaborado, por lo cual todavía	La verdad no se sobre este documento, averiguaré cual es la situación para superar esta situación	La responsabilidad en su elaboración es de la alcaldía, mi función es fiscalizar y si este documento debe implementarse haré el seguimiento del mismo.	El documento no ha sido elaborado por las gestiones municipales		Está pendiente la elaboración del plan de desarrollo local concertado para su posterior implementación

		no se implementa					
	3) ¿Cómo fue el procedimiento para la elaboración del plan estratégico institucional (PEI) de la municipalidad distrital de san José de Ushua?	No contamos con el Plan estratégico institucional, voy a realizar las coordinaciones necesarias para su elaboración de ser el caso	Toda la gestión lo realiza la alcaldesa, quien debe conocer que documentos faltan en la municipalidad, de mi parte no he escuchado sobre el Plan estratégico institucional	No contamos con este documento, pues no se ha ordenado para su elaboración, tampoco se ha contratado a un consultor	No se cuenta con el Plan Estratégico Institucional, al no haber sido elaborado	Coordinaciones para la contratación de un consultor responsable en su elaboración	La municipalidad no cuenta con el Plan Estratégico Institucional, existen solamente algunas intenciones para su elaboración en algún momento futuro
	4) ¿Cómo se realizó la elaboración del plan operativo institucional en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Igualmente, no contamos con este documento, la verdad no lo tengo bien claro, procuraré solicitar la capacitación respectiva y subsanar algunas omisiones en las que podemos estar incurriendo	Sobre el Plan operativo institucional no tengo mayor información	Desconozco sobre la existencia y elaboración del Plan Operativo Institucional	Dos de las autoridades no tienen mayor información sobre el Plan Operativo Institucional	Capacitación futura sobre este documento de gestión para su implementación	Plan Operativo Institucional no elaborado por la entidad, hay señales para realizar una capacitación sobre la materia y corregir algunos incumplimientos
	5) ¿Cómo es la vinculación entre el plan	La persona encargada de la contabilidad es la que	Ni idea sobre la vinculación que pregunta,	No cuento con esa información	Dos autoridades no cuentan con la idea necesaria	Una autoridad manifiesta que el PIA se elabora con la información del	El Presupuesto Institucional de Apertura no

	operativo institucional (POI) con el presupuesto institucional de apertura (PIA)?	elabora el presupuesto del PIA contando para ello con la información del presupuesto participativo, el cual no está vinculada con el POI por no contar con ella.	la coordinación le corresponde a la alcaldesa		sobre la vinculación del POI con el PIA	presupuesto participativo, pero sin vinculación al POI	está vinculada al Plan Operativo Institucional, por la falta de elaboración del POI
	6) ¿De qué manera se realiza el seguimiento y evaluación de los planes institucionales ?	Como entenderá no realizamos ningún seguimiento de los planes institucionales por no contar con estos documentos.	No estoy enterado sobre el seguimiento y evaluación de los planes	El seguimiento corresponde al ejecutivo, no he recibido ningún informe al respecto	No hay seguimiento a los planes institucionales		La entidad no ha implementado el seguimiento de los planes institucionales al no haber sido elaboradas

Analizar la gestión municipal en la municipalidad distrital de San José de Ushua, 2020	7) ¿Desde su experiencia personal, ¿Cómo se desarrolla la gestión municipal del distrito de San José de Ushua?	Tenemos muchos problemas en la gestión no contamos con suficiente personal calificado, no hemos conseguido el presupuesto necesario para financiar los proyectos en los ministerios, espero mejorar para el próximo año.	No estamos obteniendo los resultados necesarios, considero que la pandemia nos afectó también, los regidores tenemos algunas discrepancias con la alcaldesa, pero así es la democracia.	Pareciera que falta más personal calificado, no ejecutamos nada importante todavía, no se reciben los incentivos económicos del Mef por que no se cumplen las metas del plan de incentivos.	Falta personal calificado, no se han conseguido los presupuestos deseados para la ejecución de proyectos de inversión de los ministerios	La pandemia del covid 19 ha influido para el retraso en las gestiones, hay incumplimiento de metas del plan de incentivos	Gestión municipal débil, no se cuenta con el número necesario de personal, las gestiones para el financiamiento de proyectos de inversión no han sido exitosos. Conflictos internos con los regidores, no se obtiene mayor presupuesto por incumplimiento de metas del plan de incentivos.
	8) ¿De su experiencia personal puede describir la asignación de trabajos en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	Por una cuestión de necesidad los jefes de área son responsable de las funciones de otras áreas también, espero corregir esta situación contratando los profesionales adecuados.	Ahí veo trabajando al personal administrativo con normalidad, son técnicos	La falta de personal lo sabe la alcaldía, supongo que están tomando las previsiones para superar esta situación.	Saturación en las funciones de algunos jefes de área por tener la responsabilidad sobre otras áreas	Insuficiente número de personal	El personal se encuentra saturado en sus funciones por tener responsabilidad sobre las funciones de otras áreas

<p>9) ¿Cómo es la programación para la elaboración y ejecución de proyectos con respecto a la planificación realizada en la municipalidad distrital de San José de Ushua?</p>	<p>No estamos ejecutando proyectos grandes, atendemos según la priorización del presupuesto participativo y algunas actividades que se atienden a solicitud de los usuarios.</p>	<p>Mayormente veo que hacen pequeños trabajos, no veo nada significativo todavía</p>	<p>Es poco lo que se ejecuta, además no contamos con presupuestos grandes, lo que se percibe por foncomun solo alcanza para cubrir nuestros gastos corrientes y para atender algunas actividades.</p>	<p>No hay ejecución de proyectos de inversión significativos, solamente se ejecutan las actividades prioritizadas en el presupuesto participativo</p>		<p>Ausencia en la programación para la ejecución de los proyectos de inversión al no contar con financiamiento, la entidad se dedica únicamente en atender las actividades prioritizadas en el presupuesto participativo</p>
<p>10) ¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal en la municipalidad distrital de San José de Ushua?</p>	<p>El personal calificado es muy escaso, algunos no desean trabajar en nuestro distrito por la distancia, la contratación es directa sin proceso, espero corregir esta irregularidad. No contamos con el presupuesto suficiente para contratar un profesional a tiempo completo.</p>	<p>La contratación del personal lo decide la alcaldesa</p>	<p>Personalmente no intervengo en la contratación del personal, esta</p>	<p>Dos autoridades señalan que la contratación del personal es decisión de la alcaldesa</p>	<p>Falta personal calificado, los pocos no desean trabajar en el distrito por la distancia y la baja remuneración, hay contratación directa sin proceso</p>	<p>El reclutamiento del personal se efectúa sin el concurso respectivo por decisión directa de la alcaldesa. Los profesionales y técnicos no se encuentran muy motivados en trabajar en el distrito por la distancia y la remuneración</p>
<p>11) ¿Cómo se realiza la capacitación del personal</p>	<p>El personal acude a las capacitaciones realizadas</p>	<p>Yo solamente observo que algunas veces viajan los</p>	<p>La capacitación del personal lo decide la alcaldesa,</p>	<p>Las capacitaciones se realizan a invitación del</p>		<p>Se evidencia la falta de una política clara de capacitación</p>

	según la política de la municipalidad del distrito de San José de Ushua?	por el gobierno regional o algún ministerio, la municipalidad les apoya con los viáticos.	trabajadores fuera de la provincia, supongo que ha capacitarse o algún trabajo para la municipalidad.	supongo en función de la necesidad del personal	gobierno regional o nacional		del personal, quienes solamente acuden a las invitaciones del gobierno regional y central
	12) ¿A su parecer que factores se consideran para promover a un personal de la municipalidad distrital de San José de Ushua?	El personal se contrata según nuestras necesidades, somos una municipalidad pequeña, no contamos con una política de promoción	Desconozco, esto lo decide la alcaldesa	No contamos con mucho personal, de los contratados cada quien se recomienda	Dos autoridades desconocen los criterios para la promoción del personal contratado	El personal se contrata en función a la necesidad de la entidad	La municipalidad no tiene una política para la promoción del personal, la contratación se realiza para atender las necesidades inmediatas
	13) ¿Cómo se han implementado el Siaf, el Siga y otros sistemas públicos en la municipalidad?	Como sistema contamos solamente con el Siaf, todavía no hemos implementado el Siga, por ser opcional, será más adelante	No cuento con información al respecto	La implementación de los sistemas es decisión de la alcaldía en función a sus necesidades.	Dos autoridades desconocen sobre la implementación de sistemas en la municipalidad	Solamente se tiene implementado el Siaf	La municipalidad cuenta al igual que todas las municipalidades con el Siaf, pero todavía con el Siga

<p>14) ¿Cómo se realiza la ejecución presupuestal en la municipalidad distrital de San José de Ushua?</p>	<p>La ejecución lo realizamos considerando el PIA con las modificaciones necesarias, no contamos con ingresos propios, no ejecutamos proyectos grandes por no contar con los estudios para su financiamiento, lo cual esperamos corregir y mejorar</p>	<p>Los trabajos no se ejecutan con la rapidez que se quisiera, se observa que se tiene limitaciones en cuanto a la ejecución de los gastos que no se realizan con la celeridad deseada</p>	<p>Se observa que solamente se ejecutan pequeños trabajos de mantenimiento, reparación de canales, etc. Utilizando solamente el presupuesto municipal. Se debe mejorar la capacidad de gastos</p>	<p>La ejecución se realiza considerando la programación en el PIA. Se aprecia lentitud en la ejecución de los trabajos</p>	<p>Se observa que los gastos se efectúan con lentitud, falta mayor capacidad de gastos.</p>	<p>La municipalidad ejecuta sus proyectos en función a la programación realizada considerando el presupuesto participativo. Falta ejecutar proyecto de impacto, la atención se concentra en actividades menores. Se requiere mayor atención en la ejecución de los gastos</p>
<p>15) ¿Desde su experiencia personal, ¿cómo se desarrollan los servicios que brinda la municipalidad distrital de San José de Ushua?</p>	<p>La municipalidad realiza el servicio de recojo de residuos sólidos, limpieza de la plaza, seguridad y otros no hay mayor inconveniente al respecto, nuestra población es pequeña</p>	<p>No hay inconveniente en los servicios que se brindan a la población, falta mayor apoyo al servicio turístico, tenemos recursos turísticos que se pueden explotar</p>	<p>Los pocos servicios que ofrece la municipalidad se ejecutan con regularidad. Considero que falta mayor apoyo a los emprendimientos de los ciudadanos y organizarlos adecuadamente</p>	<p>No hay problemas en la prestación de los servicios públicos</p>	<p>Existe necesidad de brindar apoyo a los emprendedores y la necesidad de explotar los recursos turísticos del distrito</p>	<p>La municipalidad brinda con regularidad los servicios municipales, no hay observación al respecto, la población beneficiada es pequeña. Se requiere mayor apoyo a los emprendimientos y puesta en valor de los servicios turísticos</p>

	16) ¿ En la municipalidad distrital de San José de Ushua, cómo se realiza la gestión de los residuos sólidos?	Este servicio se realiza utilizando la camioneta de la municipalidad, tres veces a la semana en la capital del distrito y una vez por semana en los otros dos anexos	No se observan quejas sobre el servicio de recojo de residuos sólidos	No hay mayor inconveniente al respecto	Servicio de recojo de residuos sólidos efectuados con regularidad		El servicio de recojo de residuos sólidos se realiza con normalidad, no hay observación al respecto
	17) ¿Cómo realiza sus funciones el área encargada de elaborar, monitorear, evaluar y ejecutar los proyectos de inversión?	Tenemos una debilidad en el área de obras, no contamos con un profesional encargado, por lo cual no tenemos una adecuada gestión en la ejecución de los proyectos de inversión, próximamente corregiré esta situación implementado con personal profesional	No se cuenta con un ingeniero a cargo del área de obras	Hay debilidad en esa área por no contar con personal responsable, a la fecha está un poco descuidada	No se cuenta con un profesional responsable del área de obras		El área de obras no está adecuadamente implementada con equipos y profesionales. Las actividades de seguimiento, evaluación y monitoreo no se practican
	18) ¿Cómo se llevan a cabo los procedimientos para la	No contamos con especialistas en contratación, el personal será	No he visto que hayan realizado una licitación, será porque no	Desconozco sobre este tema	No se cuenta con especialistas en contrataciones		La entidad carece de personal con conocimiento en contratación

	contratación de los proyectos de inversión en la municipalidad distrital de San José de Ushua?	capacitado, a la fecha no hemos necesitado porque no hemos convocado ningún proceso de selección	tenemos proyectos				pública. Por el momento no se requiere por no contar con procedimientos de selección programados
	19) ¿Cómo se realiza la atención a los requerimientos de información solicitados por los ciudadanos según la ley de transparencia y acceso a la información en el distrito de San José de Ushua?	Todas las solicitudes tramitadas por los ciudadanos se atienden con la información proporcionada por las áreas según corresponda.	La información que se proporciona a los ciudadanos lo da la alcaldía, no tengo mucha información al respecto	Personalmente he solicitado alguna información y me lo han proporcionado.	Las informaciones solicitadas se atienden con normalidad y en su oportunidad		La entidad brinda la información necesaria en aplicación a la ley de transparencia y acceso a la información
	20) ¿Desde su experiencia como jefe de área, como se promueve la participación ciudadana en el distrito de San José de Ushua?	No hay mayor inconveniente, se invita a la población para el presupuesto participativo, audiencia pública y cualquier reunión multisectorial.	Observo que se convocan las reuniones, con la pandemia este año no se puede hacer mucho.	Las reuniones son muy escasas, pero parte de los interesados no dejan de asistir cuando se les convoca.	La municipalidad realiza las invitaciones necesarias para las reuniones públicas		Las convocatorias para las reuniones públicas son realizadas por la entidad, la población participa en las reuniones programadas.

Fuente: Elaboración propia